

تحديات ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمدارس الحكومية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين في سلطنة عمان

أ.د. ياسر فتحي الهندأوي المهدي

أ.د. بلقيس غالب الشرعي

جامعة السلطان قابوس

الجامعة العربية المفتوحة

yfathy@squ.edu.om

bilquis.s@aou.edu.om

**بحث ممول من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار - سلطنة عمان
(BFP/RGP/EHR/21/115)**

المخلص العربي

هدف البحث إلى التعرف على التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديري هذه المدارس في سلطنة عمان، وتناول البحث التحديات الإدارية، والمالية، والفنية، والتكنولوجية، مع تحديد مدى الاختلاف في التحديات التي تواجه مديري المدارس حسب المستويات التعليمية المختلفة للمدارس، ومدى تأثير اختلاف جنس مديري المدارس على تصورهم لهذه التحديات، وصولاً إلى تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لمواجهتها. وللإجابة عن أسئلة البحث تم توظيف مدخل البحوث الكمية باستخدام تصميم الدراسات المستعرضة Cross Sectional Survey اعتماداً على تطبيق الاستبانة التي تم إعدادها في ضوء مراجعة الأدبيات للكشف عن التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان. وكشف البحث أن أقوى التحديات التي تواجه المدارس الحكومية في ممارسة القيادة الاستراتيجية هي التحديات المالية، يليها التحديات الإدارية ثم التحديات التكنولوجية، وكان أقلها التحديات الفنية. وتمثلت أبرز نقاط التحديات التي تواجهها المدارس عموماً في: قصور نظام الحوافز، وقلة الموارد المادية عند تطبيق

القيادة الاستراتيجية في المدرسة، وكثرة الإجراءات الروتينية المعقدة بين المستويات الإدارية المختلفة وصولاً للمدرسة، وتركز السلطة في أيدي الجهات الإدارية العليا؛ مما يعوق أداء القيادة الاستراتيجية على المستوى التنفيذي في المدرسة، وانشغال مديري المدارس بالإجراءات التشغيلية التي تُبعدهم عن الرؤية الاستراتيجية للمدرسة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في جميع أنماط التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية طبقاً لاختلاف جنس عينة البحث، وكذلك لا توجد فروق دالة طبقاً لاختلاف المستوى التعليمي للمدرسة، وقد تم مناقشة النتائج وانتهى البحث إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لمواجهة تحديات ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، المدارس الحكومية، مدير المدرسة، سلطنة عمان.

Challenges of Strategic Leadership Practices in Government Schools and Ways to Overcome Them from the Perspective of School Principals in the Sultanate of Oman

Prof. Bilquis Al Sharie

Prof. Yasser F. Hendawy Al-Mahdy

The Arab Open University

Sultan Qaboos University

bilquis.s@aou.edu.om

yfathy@squ.edu.om

Abstract:

The aim of this research is to identify the challenges facing the practice of strategic leadership in government schools and ways to overcome them from the perspective of school principals in the Sultanate of Oman. The research examines administrative, financial, technical, and technological challenges, while also highlighting the extent of variation in the challenges faced by school principals at different educational levels and the impact of the gender of school principals on their perception of these challenges. The research concludes by presenting a set of proposed measures to address the challenges of strategic leadership practices in government schools in the Sultanate of Oman.

To answer the research questions, the descriptive research method was employed using a Cross-Sectional Survey design, based on the application of a questionnaire prepared considering literature review to identify the challenges facing the practice of strategic leadership in government schools in the Sultanate of Oman. The research revealed that the strongest challenges facing government schools in the practice of strategic leadership are financial challenges, followed by administrative challenges, and then technological challenges, while technical challenges were the least significant. The key challenges faced by schools in general include deficiencies in the incentive system, lack of financial resources when implementing strategic leadership in the school, complexity

of routine procedures among different administrative levels down to the school, and concentration of authority in the hands of higher administrative bodies, which hinders the performance of strategic leadership at the executive level in the school. School principals' involvement in operational procedures that distanced them from the strategic vision of the school was also evident.

The results also showed no statistically significant differences in all types of challenges facing the practice of strategic leadership in government schools according to the gender of the study sample, as well as no significant differences according to the level of the school. The results were discussed, and the study concluded with a set of proposed measures to address the challenges of strategic leadership practices in government schools in the Sultanate of Oman.

Keywords: Strategic leadership, government schools, school principal, Sultanate of Oman.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

تهتم جميع المنظمات في الوقت الراهن بإحداث نقلة نوعية في أدائها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ مما يتطلب نمطاً قيادياً قادراً على إحداث ذلك التحول، ومواجهة التغيرات المتسارعة، والتحديات الداخلية والخارجية. ولا شك أن نمط القيادة الاستراتيجية يجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستمرار في التكيف والتحسين المستمر، وعلى مواجهة التحديات والنجاح في السياقات الجديدة؛ مما ينعكس بالإيجاب على صحة الأفراد والمؤسسات ورفاهيتهم، وتحقيق التحول المستدام على الأمد القصير والطويل للمنظمة. (Davies, 2011)، وتؤكد العديد من الأدبيات على أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية المؤسسية؛ حيث يتحمل القادة المسؤولية الشاملة عن العاملين في المنظمة وكيفية إدارتهم وتنميتهم بما يحقق الفائدة المرجوة، ويخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويحقق رؤيتها ورسالتها، مما يتطلب نظرة عامة على المنظمة بجميع أنشطتها، وأهمية تكامل المهام الوظيفية في المنظمة مع قيمها ومبادئها، باعتبارها نمط يتسم بالنهج الشامل. (Bush and Coleman, 2000)

وتعمل القيادة الإستراتيجية على مساعدة المنظمات في قبول التغيرات الداخلية والخارجية بشكل متزايد في بيئة الأعمال المعولمة والتكيف معها، فضلاً عن اتسام القادة بالتواصل والاستماع وفهم الأفراد داخل المنظمة، من خلال نشر المعرفة وصياغة الأفكار المبتكرة وحل المشكلات، وكذلك قدرة القائد على التوقع، والتصور، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين لإحداث تغييرات إستراتيجية. (Egwakhe, et al., 2019) كما تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً رئيساً في توجيه المؤسسات التعليمية (المدارس) وتحقيق أهدافها، من خلال استثمار قدرات العاملين ومهاراتهم المتنوعة، وتعظيم مشاركتهم في صنع القرارات الإدارية، ومن ثم تتضح مهارات القائد المدرسي في قدرته على إتقان مهارة إدارة الفريق، ومهارة صنع القرار، فضلاً عن قدرته في التأثير على الأشخاص داخل المؤسسة، ومن ثم المساهمة في تحقيق الخطط التنظيمية والأهداف الاستراتيجية لدى المدرسة. (Ugaddan and Park, 2017)

وتحرص القيادة الاستراتيجية على استجابة المدرسة للتغيرات ليس فقط الداخلية بل الخارجية أيضاً، وكيفية التعامل مع تلك التحديات، ومن ثم العمل على متابعة توجهات السوق، والتطورات التكنولوجية، وكذلك العمل على إعادة تنظيم القدرات الداخلية وإجراء التغييرات اللازمة لدعم الاستراتيجية الجديدة وتطويرها؛ لذا فإن القائد الاستراتيجي في المدرسة لديه قدر كبير من الحدس والتعلم والتصور، فضلاً عن قدرته في الحفاظ على مرونة المدرسة وتطويرها، بالإضافة إلى تمكين العاملين بما يحقق رؤية المنظمة ورسالتها، وبما يُسهم في تحقيق أهدافها؛ وتأكيد القائد الاستراتيجي على القرارات التي تُسهم في زيادة إنتاجية المنظمة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في السوق. (Norzailan, et al., 2016)

وتأسيساً على ما سبق يتضح الدور الفاعل الذي تُسهم به القيادة الاستراتيجية في قدرتها على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية لدى المؤسسات التعليمية، واستثمار الموارد البشرية والمادية داخل المدرسة، فضلاً عن تحويل التهديدات المحيطة بالمدرسة لفرص يمكن استثمارها لخدمة أهداف المدرسة الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

مشكلة البحث وأسئلته

تهتم وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بتنمية العناصر البشرية؛ لما لها من أهمية كبيرة في إحداث الفارق النوعي في المؤسسات التعليمية، فضلاً عن إدراك الوزارة التحديات الكبيرة التي تواجه القادة الإداريين على المستوى المدرسي، وعلى الرغم من الجهود المبذولة للقضاء على هذه التحديات سواء كانت تحديات إدارية أو فنية أو مالية أو تكنولوجية، إلا إنه مازال يوجد العديد من التحديات التي تواجه القادة الإداريين، وتعوق جودة العمل الإداري؛ مما يؤثر بالسلب على ارتقاء المدرسة، وإنتاجية العاملين بها، وفيما يلي بعض هذه المشكلات:

- ضعف مهارة التنظيم والتطوير الإداري لدى مديري المدارس بسلطنة عمان. (اللواتية، 2021)

- ضعف البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس بسلطنة عمان ذات الصلة بالقيادة الاستراتيجية وتطوير الرؤية المستقبلية. (اللواتية، 2021)
- ضعف الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس بسلطنة عمان ذات الصلة بتوجيه العاملين. (إبراهيم والمرزوقي، 2021)
- قصور أداء مديري المدارس بسلطنة عمان في استخدام تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة وتبادلها بين أعضاء المجتمع المدرسي. (إبراهيم والمرزوقي، 2021)
- ضعف الرؤية المشتركة لأعضاء المجتمع المدرسي؛ مما يؤثر بالسلب على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة. (إبراهيم والمرزوقي، 2021)
- ضعف الاقتناع بجدوى الخطط الاستراتيجية، وقصور الامام بالأسس العلمية لها. (محمد والشعيلي، 2016)
- ضعف الميزانية المقدمة للمدارس التي تطبق خطط استراتيجية، ونقص الموارد والإمكانات المتاحة ، فضلاً عن ضعف المكافأة والحوافز المادية. : (محمد والشعيلي، 2016)
- ضعف مهارات مديري المدارس في تحديد الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة، فضلاً عن وجود خلط شديد بين رؤية المدرسة ورسالتها؛ مما يؤثر بالسلب على الأهداف الاستراتيجية للمدرسة. : (محمد والشعيلي، 2016)

ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما واقع التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس؟
٢. هل توجد فروق دالة احصائياً في التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية تعزى لاختلاف جنس مدير المدرسة (ذكور - إناث)؟
٣. هل توجد فروق دالة احصائياً في التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية تعزى لاختلاف المستوى التعليمي للمدارس (حلقة أولى، حلقة ثانية، تعليم ما بعد الأساسي)؟

٤. ما الإجراءات المقترحة للتغلب على تحديات ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس في سلطنة عمان؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على تحديات ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، وكذلك تحديد مدى الاختلاف في تلك التحديات حسب المستويات التعليمية المختلفة للمدارس، ومدى تأثير اختلاف جنس مديري المدارس على تصورهم لهذه التحديات، وصولاً إلى تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لمواجهتها والتغلب عليها.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- الأهمية النظرية: تنبع من مراجعة الأسس النظرية والفكرية للقيادة الاستراتيجية من حيث المفهوم، والأهمية، والخصائص، والتحديات، وذلك لتأثيرها في فعالية المؤسسات التعليمية.
- الأهمية التطبيقية: يساعد البحث صانعي ومتخذي القرار بالتوصل لبعض الإجراءات المقترحة التي تُسهم في التغلب على تحديات القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، كما يساعد الفئة المختارة كعينة البحث في دراسة خططهم وتوجيهاتهم على نحو يحمل التغيير نحو المستقبل المنشود.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود الموضوعية؛ تتمثل في أربع أنماط من تحديات القيادة الاستراتيجية شملت التحديات الادارية، والتحديات الفنية، والتحديات المالية، والتحديات التكنولوجية، وقد تم تحديدها في ضوء مراجعة أدبيات البحث وإطاره النظري.

- الحدود البشرية: تمثلت عينة البحث في مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان كونهم أكثر قدرة على تصور التحديات التي تواجههم في ممارسة القيادة الاستراتيجية على مستوى المدرسة.
- الحدود الزمنية: تم جمع البيانات في العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣.
- الحدود المكانية، شمل البحث المدارس الحكومية (الحلقة الأولى، الحلقة الثانية، مدارس التعليم ما بعد الأساسي) في سلطنة عمان.

مصطلحات البحث

القيادة الاستراتيجية: Strategic Leadership

هي القيادة القادرة على إحداث تغيير تنظيمي من خلال رؤية مستقبلية طموحة، تعمل على تطوير الموارد البشرية والمادية. (Davies, 2010)، وتتمثل في قدرة القائد على إحداث المواءمة الداخلية والخارجية وفقاً للتغيرات التي قد تحدث من وقت لآخر، فضلاً عن قدرته في الحفاظ على استمرارية المنظمة في ظل بيئة تنافسية، علاوة على قيادة المنظمة نحو الاستقرار قصير المدى وتحقيق الفائدة على المدى الطويل من خلال تدريب المرؤوسين وتمكينهم في اتخاذ القرارات اليومية بما يتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها. (Mui, et al., 2018) كما يقصد بالقيادة الإستراتيجية في المدارس قدرة المدير على توجيه المدرسة نحو التحسين المستمر من خلال توقع الاتجاهات المستقبلية والتخطيط لها، فضلاً عن تبني خطط مرنة للاستجابة للتغيرات الطارئة. (Williams, 2013) وتعرف القيادة الاستراتيجية إجرائياً في إطار البحث الراهن بأنها القيادة القادرة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية، من خلال الحفاظ على استقرارها ونموها، والعمل بشكل مستدام على تطويرها، واستثمار كافة العناصر البشرية والمادية، والتصدي لمواجهة التحديات المؤسسية، رغبةً في تحقيق الريادة والتميز لها.

منهجية البحث وإجراءاته

يتبع البحث الحالي مدخل البحوث الكمية ويوظف المنهج الوصفي، والذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها من خلال رصد الواقع، والعلاقات التي تربط بين الوقائع بهدف الوصول لإجراءات مقترحة ذات علاقة بموضوع البحث (جابر، وكاظم، ٢٠٠٢)،

ومن خلال استخدام تصميم الدراسات المستعرضة Cross Sectional Survey اعتماداً على تطبيق الاستبانة للكشف عن التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان.

خطوات البحث:

- ١- الإطار العام للبحث
- ٢- أسس القيادة الاستراتيجية في ضوء الأدبيات المعاصرة: إطار نظري.
- ٣- الوضع الراهن لإدارة المدارس الحكومية في سلطنة عمان وأدوار المديرين: دراسة تحليلية.
- ٤- واقع تحديات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان: دراسة ميدانية.
- ٥- ملخص نتائج البحث والإجراءات المقترحة

الدراسات السابقة

تناولت دراسة **Neyişci and Erdoğan (2022)** التعرف على الدور البارز للقيادة الاستراتيجية في التصدي للمخاطر والتهديدات المحيطة بالمؤسسة التعليمية، وذلك لتحقيق النمو والميزة التنافسية للمؤسسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى تأكيد الدور المهم للقيادة الاستراتيجية في تحويل التهديدات المحيطة بالمؤسسة التعليمية إلى فرص لصالحها، وكذلك أهميتها في تحقيق التكيف والمواءمة للمؤسسة في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، والتأكيد على دور القائد الاستراتيجي في رفع مستوى التفكير التنظيمي للعاملين في المؤسسة، ومن ثم المساهمة في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

وهدفت دراسة الرقاد (٢٠٢٠) التعرف إلى القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين

للدراسة وهما: أداة القيادة الاستراتيجية، وأداة القدرة التنافسية وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وقد تكونت عينة الدراسة من ١٦٩ مساعد ومساعدة، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة، وأن درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مساعدي المديرين جاءت مرتفعة ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخدمة.

كما وضحت دراسة عبد الرحيم (٢٠١٩) أهم الكفاءات القيادية المطلوبة في القائد الاستراتيجي، وتحديد المعايير التي يجب أن تتوفر في القيادة والتي تساعد على تحقيق النضج المؤسسي، كما هدفت الدراسة إلى الوصول لتصور مقترح يساعد المؤسسات في تحديد معايير القيادة الاستراتيجية ، وركز التصور على : تنمية الكفاءات الاستراتيجية في القيادة الحالية- وتكوين الصف الثاني من القيادات وقياس مدى التقدم في الحصول على هذه الكفاءات وتوظيفها لتطوير العمل، فضلاً عن تحديد مقومات القيادة الاستراتيجية، ومتطلبات تحقيق النضج المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ؛ حيث حللت الدراسة الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت القيادة الاستراتيجية، وكذا الدراسات التي تناولت النضج المؤسسي، للوصول لرؤية مقترحة في كيفية تحقيق النضج المؤسسي من خلال مدخل القيادة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة بأن هناك ضعف في توجه المؤسسات بشكل عام نحو النضج المؤسسي، وأهمية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الأداء ومن ثم تحقيق النضج المؤسسي، وأوصت بضرورة إعداد معايير مقترحة لاختيار القادة الاستراتيجيين، وتكوين صف ثان لهم، واقتراح مجموعة من المعايير عند اختيار القادة وتدريبهم، وشغل المواقع القيادية.

وكشفت دراسة Khumalo (2018) عن العلاقة بين الأداء التدريسي للمعلم وممارسات القيادة الاستراتيجية لقادة المدارس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى بعض النتائج الهامة، والتي منها وجود علاقة طردية بين القيادة الإستراتيجية وزيادة إنتاجية المعلم، كما أكدت الدراسة على الدور المهم للقيادة المدرسية الاستراتيجية في تعزيز ثقافة التدريس الفعال في المدارس، وأكدت-أيضاً- أن مديري المدارس الذين يمارسون القيادة الإستراتيجية يعززون التزام المعلم وثقافته التدريسية الفعالة.

كذلك تناولت دراسة Chan (2017) أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية لقادة المؤسسات التعليمية بمرحلة رياض الأطفال في هونغ كونغ، وإبراز أهم التحديات التي يواجهها قادة المؤسسات التعليمية بمرحلة رياض الأطفال، واعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل النوعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية التنمية المهنية المستدامة المستمر لقادة مرحلة رياض الأطفال وفقاً للتوجه الاستراتيجي.

ووضحت دراسة طولان (٢٠١٦) التأصيل النظري للمبادئ والاستراتيجيات الخاصة ببناء القيادات المستقبلية، وتحديد المعوقات التي تحد من إعداد القيادات الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور القائد الاستراتيجي في تخطيط المسار المهني للعاملين، وكذلك أهمية استخدام القائد الاستراتيجي للحوافز في إثارة دافعية القيادات المستقبلية، بالإضافة إلى أهمية استخدام تقييم الأداء للعاملين والعمل على تحسين أدائهم، وبث روح التعاون بينهم، وتخطيط البرامج التدريبية اللازمة للعاملين.

وتناولت دراسة Granados and Kruse (2011) التعرف على كيفية تنفيذ الأدوار القيادية الإستراتيجية، وكذلك التعرف على دور القائد الاستراتيجي في تنفيذ السياسات الشاملة في البيئة المدرسية، واعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل النوعي، وتوصلت إلى أهمية أن تعمل المدرسة في إطار عمل مرن، وتم وضع تصور لهذا الإطار من خلال وضع أدوات استراتيجية تسهم في التطوير الشامل للمؤسسة، والتأكيد

على دور القائد الاستراتيجي في تشجيع العاملين، والمشاركة في ثقافة المنظمة وإرساء قيمها، وإدارة الموارد والتخطيط الاستراتيجي لها.

وهدفت دراسة **Barbara J. Davies and Brent Davies (2006)**

التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى بعض مديري المدارس الابتدائية والثانوية والخاصة، واعتمدت على المنهج الوصفي، ووجهت الاستبانة إلى قادة ١٠ مدارس ابتدائية و ١٠ مدارس ثانوية وثلاث مدارس خاصة، ومن ثم الكشف عن الممارسات الاستراتيجية، وتم التوصل إلى نموذج كإطار إرشادي لأبعاد القيادة الاستراتيجية.

وفي ضوء الطرح السابق للدراسات السابقة يتضح دور القيادة الاستراتيجية في تطوير أداء الأفراد، وكذلك أداء المؤسسات التعليمية وفعاليتها، يتميز البحث الحالي بسعيه لتحديد تحديات القيادة الاستراتيجية؛ وتطبيق الاستبانة على مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان، كعينة جديرة بالدراسة فضلاً عن أهميتها في إحداث نقلة نوعية في التطوير المؤسسي على مستوى المدارس الحكومية بسلطنة عمان.

القسم الثاني: أسس القيادة الاستراتيجية في ضوء الأدبيات المعاصرة: إطار نظري

تطورت نظرية القيادة الاستراتيجية من الاقتصار على التأثير في المخرجات التنظيمية للمنظمات إلى الاهتمام بالرمزية والبنية الاجتماعية لكبار المسؤولين التنفيذيين، خاصة أن القيادة الاستراتيجية أحد المداخل القيادية المميزة؛ حيث تهتم نظرية القيادة الاستراتيجية بدراسة الأفراد في قمة المنظمة، بالإضافة إلى أن القيادة الاستراتيجية اهتمت بالعمل التنفيذي كنشاط استراتيجي وتطورت بشكل ملحوظ من الاقتصار على العلاقة بين القادة والأتباع من خلال التركيز أحياناً على الجانب المعلوماتي لدى المرؤوسين، أو التركيز على صفات القادة من جانب آخر، أو التركيز على البيئات المحيطة، أو التركيز على التفاعل بين القادة والمرؤوسين والبيئات، إلى تأكيدها على الجوانب الإجرائية التنفيذية. (فيرا، ٢٠٠٥)

وتأسيساً على ما سبق يتبين أن القيادة الاستراتيجية في العصر الرهن تتطلب قدرًا كبيراً من المهارات والقدرات كي تتناسب مع حجم التحديات الهائلة التي تواجه المؤسسة التعليمية، ومن ثم الحفاظ على استمراريتها وتطور أدائها، وتحقيق الميزة

التنافسية لها؛ لذا ثمة تأكيد على العنصر الإجرائي في إدارة أعمال المؤسسة التعليمية، ورصد أي مشكلات لتلافيها، والحفاظ على نموها وتميزها، وفيما يأتي مناقشة مراجعة الأدبيات ماهية القيادة الاستراتيجية، وخصائصها، وأهميتها، والتحديات التي تواجهها.

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تمثل القيادة الاستراتيجية حجر الزاوية لتحقيق النمو الإيجابي والازدهار داخل الشركات والمؤسسات، من خلال تنفيذ استراتيجيات وممارسات إدارية جديدة تمكن المديرين من استثمار الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة على نحو سليم، فضلاً عن تعزيز الابتكار (Wang, 2017)، وتُعرف القيادة الإستراتيجية بقدرة القائد في تحديد أهداف طويلة الأجل للمؤسسة، والاستفادة من القدرات الأساسية للمنظمة، وإدارة الأصول البشرية والاجتماعية، فضلاً عن غرس ثقافة تنظيمية مستدامة بين أعضاء المنظمة جميعاً، والتأكيد على القيم الأخلاقية بالإضافة إلى صياغة وتنفيذ نظام رقابي متوازن يضمن الاستقرار التنظيمي. (Nahak and Ellitan, 2022)، كما يُقصد بالقيادة الاستراتيجية قدرة القائد على توليد الأفكار المستقبلية، والتفكير في الأعمال الإدارية والأنشطة الوظيفية وتنسيقها جيداً، من أجل نجاح الاستراتيجية وزيادة فعاليتها. (العظمة، ٢٠١٢) والقائد الاستراتيجي هو الذي يساعد المنظمة في تقييم المخاطر وتوقعها، مستنداً في ذلك على معايير استراتيجية يضعها في الأهداف العامة وكذا رسالة المنظمة. (عبد الوهاب، ٢٠١٤)، ويمكن تعريفها-أيضاً- بأنها القيادة التي تهتم بالأداء الكلي للمنظمة، من خلال الاهتمام بالعوامل الداخلية والخارجية، فضلاً عن صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها. (الهالي، ٢٠٠٣)

كما يُشار إليها بقدرة القائد على وضع رؤية متكاملة للمنظمة، من خلال مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وبما يحقق طموحات المنظمة. (Martins, 2020) كما يقصد بها -أيضاً- بأنها القيادة القادرة على وضع وتنفيذ وتقويم القرارات عبر المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك الوظائف، بما يتفق مع أهداف المنظمة وتحقيق غاياتها. (إبراهيم، ٢٠١٢) وتعرف بأنها مدى قدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية للمنظمة، بحيث تتسق مع رسالتها، وتوعية العاملين بالاستراتيجية الشاملة

للمنظمة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة على الأمد القريب والبعيد. (Alayoubi et al, 2020) كذلك تعرف بأنها قدرة القائد على تحمل المسؤولية الشاملة عن المنظمة، وتخطيطه لمستقبل المنظمة بما يحقق طموحاتها الداخلية والخارجية. (Suzanne M. Carter and Charles R. Greer1, 2013) كما يقصد بالقيادة الاستراتيجية بأنها القيادة القادرة على إحداث التغيير في الهياكل والخطط والأدوات، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (أبو جمعة والحامدي، ٢٠٢٠)

ويتضح من التعريفات السابقة الدور الرئيس للقائد الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل، وزيادة إنتاجية الأفراد، وفرض المؤسسة التعليمية نفسها في السوق التنافسي بقدراتها الفائقة، وذلك من خلال التأكيد على رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها وأهدافها على جميع أعضائها، وتوظيف القدرات المتاحة لخدمة أهدافها، فضلاً عن إرساء التعاون مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وتحقيق المواءمة الداخلية والخارجية، لمواجهة التحديات المتلاحقة، وتحقيق الأهداف المرجوة لمستقبل المؤسسة التعليمية، والعمل على تطوير أدائها بشكل يضمن استمراريتها.

خصائص القيادة الاستراتيجية:

مما هو جدير بالذكر أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة القادرة على استثمار الطاقات والإمكانات المادية والبشرية، بشكل يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة التعليمية، فضلاً عن تحقيق التكامل بين رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها بشكل يتفق مع احتياجاتها وتوقعات المستفيدين، بالإضافة إلى تعزيز الإبداع وملكة الابتكار لدى العاملين في المؤسسة التعليمية بشكل يضمن لها الريادة والتميز، وتحقيق الفاعلية من حيث مساهمة هيكلها التنظيمي في تحقيق استراتيجية المؤسسة التعليمية، كذلك تمتع القيادة الاستراتيجية بالقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة سواء كانت تغيرات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية.... إلخ، وامتلاك مهارات ريادية تجعل القادة الاستراتيجيين قادرين على تحديد نقاط القوة والضعف، وتحويل التهديدات إلى فرص لصالح المؤسسة التعليمية، فضلاً عن قدرة القائد الاستراتيجي على التعلم والإدراك والاستيعاب. (مخدوم، ٢٠٢١)

ويُلاحظ مما سبق التأكيد على مهارات الإبداع، والتعلم المستمر، والاستيعاب، وذلك لخدمة المؤسسة التعليمية وتحقيق غاياتها المتجددة في ظل عالم يسوده الكثير من التحديات والمشكلات سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات، مما يتطلب قدر كبير من المهارات الفائقة للقائد الاستراتيجي من حيث قدرته على إذكاء روح الطموح، وتعزيز المبتكرين، ودعم فرق العمل، وتمييزها، فضلاً عن قدرته على التحمل والمثابرة.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تُعد القيادة الاستراتيجية من الأنماط القيادية التي تؤكد على الدور الفاعل في زيادة الأفراد، وتعظيم طاقاتهم الإبداعية، وتتجلى أثرها في ظل التحديات التكنولوجية، والإدارية، والتغيرات الاجتماعية، والفكرية... إلخ، الأمر الذي فرض القيادة الاستراتيجية باعتبارها نمط قيادي معاصر يتسم بالريادية، وقادر على مواجهة التحديات الراهنة، وحل المشكلات، وتعظيم القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وتتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية في إرساء مبادئ التعاون بين العاملين، وفهم السلوك البشري والإنساني، وتوجيه طاقات العاملين نحو إشباع رغباتهم واحتياجاتهم، بما يعود بالنفع على المؤسسة التعليمية، كذلك تحقيق الموائمة الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال اتباع أسلوب قيادي يتفق مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة التعليمية، ومواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية... إلخ، بالإضافة إلى التأكيد على القيم التنظيمية للمؤسسة التعليمية في سبيل تحقيق الأعمال الاستراتيجية، وتحقيق التوازن الاستراتيجي بين أصحاب المصلحة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، وتعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي، من خلال دعم الكفاءات البشرية المتميزة، والتأكيد على النموذج الأخلاقي في العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية. (مهدي، ٢٠١٣)، (مخدوم، ٢٠٢١)، وفيما يلي شكل يبين أهمية القيادة الاستراتيجية:



شكل رقم (١) أهمية القيادة الاستراتيجية

وتأسيساً على ما سبق يتضح أهمية القيادة الاستراتيجية في إرساء مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها، وكذلك التأكيد على النموذج الأخلاقي بين العاملين، مما يشجع روح التعاون، والترابط، والتكامل بين أعضاء المؤسسة التعليمية، كذلك الحفاظ على استقرار المؤسسة التعليمية إزاء التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية، ومن ثم تخطيها، وأيضاً تحقيق التوازن الاستراتيجي بين حاجات المؤسسة التعليمية وطموحاتها، وحاجات أصحاب المصلحة وآمالهم.

تحديات القيادة الاستراتيجية:

يواجه القادة الاستراتيجيون في المؤسسات التعليمية العديد من التحديات والمعوقات، والتي تؤثر بالسلب على النقلة النوعية للمؤسسة، والوصول إلى النماء والتجديد والاستمرارية في تحقيق المزيد من التنافسية، ومن أهم تلك التحديات ما يلي:

أ- **التحديات الإدارية: Administrative challenges** والتي تتمثل في كثرة الإجراءات الروتينية المعقدة بين المستويات الإدارية المختلفة وصولاً إلى الوحدة الإدارية التنفيذية المتمثلة في المؤسسة التعليمية، فضلاً عن تركيز السلطة في أيدي الجهات الإدارية العليا، وتأثير ذلك على انسيابية العمل ومرونته، فضلاً عن غموض الخطط المؤسسية، وذلك بسبب غياب فهم العاملين لرؤية المؤسسة التعليمية واستراتيجيتها. (السنهوتي، ٢٠٢٢)، كذلك عدم وجود استراتيجية واضحة؛

مما يعرقل عمل القادة الاستراتيجيين في المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى انشغال القادة الإداريون بالإجراءات التشغيلية التي تبعدهم عن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وعدم ترابط الخطط بها، وكذلك الخلط الواضح بينها وبين أدوار العاملين في المؤسسة، بشكل لا يتفق مع رؤية المؤسسة الاستراتيجية ورسالتها. (أحمد، ٢٠١١)، بالإضافة إلى المركزية الإدارية التي تؤثر على اتخاذ القرارات، وضعف المشاركة في التخطيط، مما يؤثر على جودة العمل المؤسسي، بالإضافة إلى ضعف وضوح الهيكل التنظيمي، وازدواجية التخصصات، مما يؤثر بالسلب على العمل من حيث تعدد الأخطاء وكثرتها، فضلاً عن جمود اللوائح، وضعف مرونتها، وكذلك ضعف نظام المعلومات، - وأيضاً- نظام التقييم والمتابعة؛ حيث تدخل الأهواء الشخصية كثيراً في تقييم أداء العاملين. (عوني، ٢٠١٢)، كما يواجه القادة الاستراتيجيون مقاومة من بعض العاملين عند إجراء أي تجديد في المؤسسة التعليمية، فضلاً عن عدم وضوح الرؤية التطويرية في ذهن القادة، وضعف المتابعة والتعزيز أثناء سير الأنشطة الوظيفية، والإجراءات التشغيلية، وضعف المعلومات عن الوضع الراهن للمؤسسة التعليمية، وفقدان القدرة على تنظيم الإجراءات وترتيب الأولويات. (الباحسين، ٢٠٠٥)، بالإضافة إلى جمود القوانين واللوائح، حيث تمثل تحدياً كبيراً للقادة الاستراتيجيين عند الرغبة في التطوير نحو المستقبل المنشود. (الماضي، ٢٠١١)، بالإضافة إلى أن مقاومة التغيير واحدة من أهم التحديات الإدارية التي تواجه القادة، حيث العديد يتمسكون بالماضي ويترددون في المضي قدماً. هذا يمكن أن يخلق الكثير من التوتر، مما يؤثر في النهاية على المحصلة النهائية، كما أن ضعف التواصل مع الجميع داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، مما يؤثر بالسلب على قدرة المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها وغاياتها. (Chapple, 2022)

ب- **التحديات المالية؛ Financial challenges** حيث تتمثل في قلة الموارد المادية والتي تجعل القائد الاستراتيجي غير قادر على الوفاء بمتطلبات المؤسسة التعليمية. (اللواتية، وآخرون، ٢٠٢١)، فضلاً عن قصور نظام الحوافز، أو عدم العمل به، مما يؤثر على الحالة المعنوية للعاملين، ويحدث نوع من الفتور، واللامبالاة،

وضعف الرغبة في العمل. (عوني، ٢٠١٢)، كما يعاني أحياناً البعض من ضعف المساواة بين العاملين في الأجور والمكافأة المادية، مما يعوق الأداء المؤسسي على النحو المطلوب، وهجرة بعض الكفاءات من العناصر البشرية ذات الأداء المتميز. (David L Collinson, 2005) ، ويُعد ضعف كفاية الموارد من أكبر التحديات التي تواجه القادة في المؤسسات التعليمية؛ حيث قد تعجز المؤسسة في توفير الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهدافها، فضلاً عن مشكلة التوظيف الناتجة عن ضعف الموارد المادية، ومن ثم ضعف توفير العناصر البشرية الملائمة من حيث الكم والكيف؛ حيث إن بدونهم لن تستطيع القيادة الاستراتيجية تحقيق أهدافها بالشكل المناسب. (Chapple, 2022)

ج- **التحديات الفنية Technical Challenges**؛ حيث تتمثل في ضعف كفاءة العنصر البشري، وعزوفه عن البرامج التدريبية المهنية، بالإضافة إلى تركيز القادة في نجاح المؤسسة التعليمية على المدى القصير على حساب المدى الطويل. (اللواتية، وآخرون، ٢٠٢١)، فضلاً عن فقدان الصورة الأكبر للمؤسسة، من خلال ضعف الربط بينها وبين البيئة المحلية، وضعف الاهتمام بماضي وحاضر المؤسسة عند الرؤية المستقبلية، وكذلك التركيز على المدى القصير في تحقيق أهداف المؤسسة دون التوازن بين الحاجات التشغيلية للمؤسسة وال المدى البعيد لها. (أحمد، ٢٠١١)، بالإضافة إلى أوجه القصور المتمثلة في تصميم وتنفيذ برامج فعالة للقيادة الاستراتيجية. (عوني، ٢٠١٢)، بالإضافة إلى قناعة القادة الإداريين بالوضع الراهن، وغياب الرؤية الاستراتيجية، -أيضاً- الاعتماد على أساليب بيروقراطية تقيد العمل نحو الإبداع والابتكار، كذلك ضعف مشاركة القادة للعاملين من الناحية التخطيطية، وضعف المتابعة والاتصال...إلخ. (الباحسين، ٢٠٠٥)، بالإضافة إلى ما سبق اعتقاد القادة الإداريين أن التدريب والتنمية ينقص من مكانتها، فضلاً عن النظر للموارد البشرية بأنها عبء على المؤسسة، ومن ثم فقدان دورها في كفاءة المنظمة وفعاليتها. (الماضي، ٢٠١١)، ومما هو جدير بالذكر -أيضاً- المنافسة التي أفرزتها التغيرات العالمية تعد أهم التحديات الفنية التي تواجه القادة، للحفاظ على مستوى الأداء الفني للمؤسسة التعليمية في المجتمع القومي والدولي. (عيد، ٢٠١٠)،

بالإضافة إلى الضغوط المتزايدة على القادة الإداريين بسبب حجم الأعمال الإدارية المتنوعة، وكذلك عملياتها المعقدة، يمثل تحدي آخر ينعكس بالسلب على الأداء الفني للقيادة في المؤسسة. (David L Collinson, 2005) ، كما يمثل تحديد الأهداف، وتوفير الموارد وتطوير القدرات، وتوجيه السوق وخيارات التسويق، وتعزيز الابتكار، وتهيئة المناخ الثقافي والقيم التنظيمية للمنظمة تحديًا كبيرًا للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية . (Shannassy, 2021) ، كما يمثل ضعف الاتصال بين المديرين والمرؤوسين تحديًا رئيسيًا، فضلًا عن ضعف إقناع المرؤوسين بالتطوير الشامل. -<https://www.inpd.co.uk/blog/strategic-leadership-challenges>

د- **التحديات التكنولوجية Technological Challenges**، حيث ترتبط تلك التحديات بضعف الوعي الرقمي، وقلة البرامج المعنية بالتقنية الرقمية، وكذلك ضعف الثقة في سرية المعلومات.... إلخ، وضعف البنى التحتية اللازمة لتحول القادة الاستراتيجيين نحو الرقمنة، فضلًا عن نقص التأهيل اللازم لذلك، بالإضافة إلى ضعف الخبراء والفنيين اللازمين لحل المشكلات بشكل دوري أو عند حدوثها. (الأحمري، ٢٠٢٢)، بالإضافة إلى ضعف التعامل مع الأساليب التكنولوجية الحديثة ومقاومتها، وصعوبة التخلي عن النظرة التقليدية للإدارة، -وأيضًا- التخوف من عدم القدرة على التعامل مع التكنولوجيا بكفاءة، وكذلك الأمن المعلوماتي. (موسى، ٢٠٢٢)، كما كونت وسائل التواصل الاجتماعي، والذكاء الاصطناعي، وانترنت الأشياء كم هائل من التحديات التي تواجه المديرين -<https://www.inpd.co.uk/blog/strategic-leadership-challenges> كما تعاني القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية من ضعف إلمامها بالتكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها، مما جعل عملية التطوير أكثر صعوبة، فضلًا عن اعتقاد القيادات الإدارية الأكبر سنًا أن القيادات الشابة أكثر الماما بالتكنولوجيا؛ مما يسهم في ازدياد نفوذهم على حسابهم. (الماضي، ٢٠١١)

ويلاحظ مما سبق التحديات والمعوقات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، والتي من بينها ضعف الموارد المادية والبشرية؛ حيث مهما بلغت

مهارة القائد الاستراتيجي وقدراته، لن يستطيع أن يرتقي بأداء المؤسسة التعليمية في ظل ضعف البنى البشرية والمادية، وعزوف العناصر البشرية عن البرامج التدريبية المهنية، وكذلك النظرة الضيقة للمؤسسة بغض النظر عن التغيرات الخارجية والداخلية، وضعف الارتباط بين المنظمة والاحتياجات المحلية والإقليمية والدولية، والاقتصار على أهداف المنظمة على الأمد القصير دون الطويل وغيرها من التحديات التي تتطلب قادة قادرين على مواجهتها، والخروج بالمؤسسة لمصاف المؤسسات الرائدة في ظل سوق عالمي يسوده العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وفيما يلي شكل يبين أبرز تحديات القيادة الاستراتيجية:



شكل رقم (٢) تحديات القيادة الاستراتيجية

ويتضح من الشكل السابق أبرز تحديات القيادة الاستراتيجية في المدارس والتي تتمثل في بعض المعوقات الإدارية ذات الصلة بقدرة القادة على التخطيط قصير الأمد والتخطيط بعيد الأمد، وكذلك بعض المشكلات المرتبطة بضعف المتابعة والتوجيه والتقييم...إلخ، فضلاً عن ضعف وقلة البرامج التدريبية الموجهة المعنية بمهارات القيادة الاستراتيجية، وضعف الرؤية الاستراتيجية للقادة الإداريين ، فضلاً عن ضعف التدفق

المالي اللازم لتمويل البرامج التدريبية اللازمة للعاملين والقادة على حد سواء، وضعف البنى التحتية اللازمة للتحويل نحو الرقمنة، وكذلك ضعف القادة في استعمال التكنولوجيا الفائقة بما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

القسم الثالث: الوضع الراهن لإدارة المدارس الحكومية في سلطنة عمان وأدوار المديرين: دراسة تحليلية

تخضع إدارة المدارس في سلطنة عمان للإشراف العام من وزارة التربية والتعليم بما تضمه من مستويات إدارية مختلفة تشمل مديريات التربية والتعليم في المحافظات ومكاتب الإشراف التربوي في الولايات، وتعتبر الوزارة هي الجهة المركزية المسؤولة عن تنظيم وإدارة نظام التعليم في سلطنة عمان.

ويبلغ عدد المدارس الحكومية في سلطنة عمان ١٢٤١ مدرسة وذلك حسب البيانات الواردة في الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية لعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣، كما توجد تقسيمات مختلفة للمدارس الحكومية تشمل مرحلتي التعليم الأساسي والتعليم ما بعد الأساسي، وتضم مرحلة التعليم الأساسي مدارس الحلقة الأولى وتشمل الصفوف (١-٤) والحلقة الثانية من التعليم الأساسي وتشمل الصفوف (٥-٩)، ومرحلة التعليم ما بعد الأساسي للصفوف (١٠-١٢) علاوة على تقسيمات أخرى للمدارس حسب الكثافة السكانية والمنطقة التعليمية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣).

وتختص وظيفة مدير المدرسة بإدارة العملية التعليمية التعلمية بالمدرسة وتسهيل كافة متطلباتها التنظيمية والتنفيذية والتقويمية والتطويرية ومتابعتها ودراسة كافة التحديات التي تواجه المدرسة في الجوانب الإدارية والمالية والفنية والعمل على حلها، والإشراف العام على كافة العاملين والطلبة والمرافق المدرسية ويخضع شاغل الوظيفة للإشراف المباشر من مدير عام التربية والتعليم بالمحافظة/ مدير إدارة التربية والتعليم، ويقوم أداءه من قبل المشرف الإداري الأول والمشرف الإداري. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥).

ومدير المدرسة في سلطنة عمان هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة ويتحمل العديد من المهام وذلك وفق ما حددته اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام الصادرة بالقرار الوزاري ٢١/١٩٩٣م، ودليل عمل مدارس التعليم الأساسي ٢٠٠٣م، ودليل مهام

الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها (٢٠١٥) والتي تزيد عن ثلاثين مهمة من أبرزها: تنفيذ القوانين والأنظمة، ومتابعة التزام العاملين بها، ووضع خطة المدرسة ومتابعة تنفيذها وخطة سنوية لتنفيذ واجباته الوظيفية، والمشاركة في إدارة الموارد المالية للمدرسة، والإشراف على إعداد الجدول المدرسي، وإعداد السجلات والملفات المدرسية وتوظيفها وحفظها الكترونياً، والإشراف على الكوادر العاملة بالمدرسة، ومتابعة أدائها وتقييمها وتطويرها، وتلبية الاحتياجات التعليمية والصحية والاجتماعية للطلاب، والإشراف على أعمال الامتحانات وعملية التقويم، وتوظيف البرامج المحوسبة في الأعمال المدرسية وتطويرها، وتفعيل دور مجالس الآباء ودور المدرسة كمؤسسة تربية لخدمة المجتمع، ويؤدي ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩، ٢٠١٥).

كما حدد الدليل العديد من الكفايات الواجب على مدير المدرسة امتلاكها والتي تترتب عليها مهام أخرى وهي كفايات السياسات والأنظمة وتشمل (الأنظمة واللوائح، ضبط الجودة) والكفايات الشخصية (إدارة الذات، الإدارة الاجتماعية، الاتصال، صناعة القرار) وكفايات التخطيط والتطبيق (الرؤية والرسالة، خطة المدرسة، وإدارة الوقت) وكفايات التعليم والتحصيل الدراسي (تطبيق المناهج، القياس والتقييم، شؤون الطلبة) وكفايات إدارة التغيير (المبادأة والابداع، وتطوير المدرسة) كفايات إدارة الموارد (الموارد البشرية، تقنية المعلومات والاتصالات، الإدارة المالية، إدارة المبنى المدرسي) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩).

وقد قامت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باتخاذ مجموعة من الخطط

والإجراءات والمشاريع التربوية والتطويرية؛ لمواكبة التطور العالمي ودعم الدور القيادي

لمديري المدارس، ومن الأمثلة على ذلك:

١- الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠ والتي بُنيت على أربعة أسس رئيسية، وهي:

وضع إطار عمل جديد للتعليم، وبناء القدرات، ونقل المسؤوليات للمؤسسات

التعليمية، وتبني أسلوب يعتمد على المخرجات (مجلس التعليم، ٢٠١٨).

٢- تدريب المنتدبين للوظائف الإشرافية: ويهدف المشروع الذي ينفذه المعهد

التخصصي للتدريب المهني للمعلمين إلى تأهيل المنتدبين بما يتناسب مع مهام

العمل المستجدة مستقبلا، وتعزيز معارف ومهارات المنتدب، وغرس ثقافة التعلم

المستمر، ونقل الأثر إلى الحقل التربوي، ويستهدف هذا المشروع مديري

المدارس ومساعديهم، المشرفين التربويين، المعلمين الأوائل، والمعلمين الجدد

(مجلس التعليم، ٢٠١٩).

وبالنسبة لمجال الإدارة المدرسية على نحو خاص فقد تم تحديد مجموعة من

المعايير تتمثل في: تفعيل التخطيط المدرسي، تنظيم العمل الإداري، الإشراف

والمتابعة لعمليتي التعليم والتعلم، رعاية الطلاب، توثيق العلاقة مع أولياء الأمور

ومؤسسات المجتمع المحلي، تنمية القيم التنظيمية للمدرسة، التطوير الذاتي

للإدارة المدرسية، فاعلية الاستفادة من الكوادر العاملة بالمدرسة. (وزارة التربية

والتعليم، ٢٠٠٩).

٣- نظام المؤشرات التربوية: وهو من أحدث الخدمات الرقمية التي طورتها وزارة

التربية والتعليم مؤخرا كجزء من التزامها المستمر نحو التحول الرقمي وتوظيف

التقانة لتجويد عملها. وهذا النظام يساعد إدارات المدارس والمعلمين والفئات

الإشرافية المختلفة من توظيف الحقائق والأدلة العلمية التي يوفرها النظام؛ لتطوير الأداء وكشف جوانب القوة، وأولويات التطوير في المنظومة التعليمية (المجلس الأعلى للتخطيط، ٢٠١٩).

٤- توجه الوزارة نحو جعل المدرسة وحدة أساسية للإنماء المهني والتطوير؛ نظراً لدور المدرسة في صقل وتنمية مهارات العاملين بها، وإعطائها مزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية (الهناي والحبسية، ٢٠١١).

وتمثل المبادرات السابقة التي نفذتها وزارة التربية والتعليم خطوات معززة لتمكين القيادة المدرسية، ودعمها لتطبيق الأنماط القيادية الحديثة مثل القيادة الاستراتيجية، فنقل عدد من المسؤوليات إلى المدرسة، وتعزيز الكفايات الأدائية للقائمين عليها من خلال البرامج التدريبية والإنماء المهني، بالإضافة إلى العناية بالبنية التحتية من خلال توفير ورفع كفاءة استخدام شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت)، وتبني نظام المؤشرات التربوية يعد أساساً جيداً ومعيناً للقيادات التربوية نحو الاهتمام بالأولويات التطويرية، وتعزيز تطبيق القيادة الاستراتيجية في المدارس.

القسم الرابع

واقع تحديات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان:
دراسة ميدانية.

منهجية البحث

يندرج البحث الحالي تحت مظلة المنهج الوصفي، والذي يعتمد على جمع البيانات وتحليل الإحصائيات والمؤشرات وتصنيفها من خلال رصد الواقع وتحليله، وكذا العلاقات التي تربط بين الوقائع بهدف الوصول لإجراءات مقترحة ذات علاقة بموضوع البحث، (جابر، وكاظم، ٢٠٠٢)، وقد تم توظيف تصميم الدراسات المستعرضة Cross Sectional Survey اعتمادا على تطبيق الاستبانة للكشف عن التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان.

أداة البحث

قام الباحثان بإعداد أداة البحث في ضوء مراجعة الأدبيات وتضمنت الأداة بالإضافة إلى البيانات الأساسية والديموغرافية أربعة محاور تشمل ٢٠ مفردة تنقسم إلى تحديات إدارية (5 مفردات) تحديات مالية (4 مفردات) وتحديات فنية (5 مفردات) وتحديات تكنولوجية (5 مفردات)، علاوة على أربع أسئلة مفتوحة لإتاحة الفرصة للمستجيبين لإضافة تحديات أخرى في كل جانب، وقد تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي في الاستجابة على بنود الأداة؛ حيث تتراوح الاستجابة من مستوى التحدي (٥ = قوي جدا، ١ = ضعيف جدا). وقد تم عرض الأداة على ١٠ من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وبعض القيادات الجامعية للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، وأبدى السادة المحكمون بعض الملاحظات على صياغة بعض العبارات تم الاستفادة منها في إخراج الأداة في صورتها النهائية والتي تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من ٣٠ من مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان للتأكد من الخصائص السيكمترية للأداة وصلاحياتها للتطبيق، وقد تم استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية من العينة النهائية للتحليل، ويوضح الجدول (١) وصف أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية الأساسية.

الجدول (١) أداة البحث وخصائصها السيكمترية

محاور الأداة	أداة البحث	عدد الفقرات	ثبات الفا	معاملات الارتباط			
				تحديات إدارية	تحديات مالية	تحديات فنية	تحديات تكنولوجية
المحور الأول	تحديات إدارية	٥	٠.٧٧	١.٠٠			
المحور الثاني	تحديات مالية	4	٠.٧١	**٠.٣٦٢	١.٠٠		
المحور الثالث	تحديات فنية	٥	٠.٧٩	**٠.٩٣١	**٠.٣١٩	١.٠٠	
المحور الرابع	تحديات تكنولوجية	٥	٠.٨٠	**٠.٤٨٢	**٠.٤٣١	**٠.٤٧٧	١.٠٠
الكلية	التحديات عامة	19	٠.٨٥	**٠.٦٧٣	**٠.٥٠٨	**٠.٧١٥	**٠.٨٠٤

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ثبات الفا لجميع محاور أداة البحث تفوق المعيار الموصي به (٠.٧٠) للبحوث الوصفية (Nunnally and Bernstein, 1994)، بما يسمح بتطبيق الاستبانة على عينة البحث، كما يتضح وجود معاملات ارتباط دالة بين محاور الأداة وبينهما وبين الدرجة الكلية مما يعزز الاتساق الداخلي لأداة البحث.

مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث في مديري المدارس الحكومية والبالغ عددهم (564) مدير ومديرة مدرسة، موزعين على المستويات التعليمية الثلاث وهي: المستوى الأول ويتمثل في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي (١-٤)، والمستوى الثاني متمثلاً في الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي (٥-٩)، والمستوى الثالث مرحلة التعليم للصفوف (١٠-١٢)، وذلك حسب إحصاءات الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣)

عينة البحث

تم اختيار عينة البحث الأساسية حسب أسلوب العينة المتيسرة Convenient Sample، وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة الحالية من (١١١) من مديري المدارس الحكومية للمستويات البحث لثلاث وهم يمثلون ما نسبته ٢٠٪ تقريباً من مجتمع البحث البالغ عددهم (٥٦٤) مدير ومديرة مدرسه، وهذه العينة تتاسب المعيار المعتمد في اختيار العينات إلى حد ما والذي حدد حسب جدول العينات لكريجي و مورجن (Krejcie & Morgan, 1970)، وذلك لمستوى التجانس المرتفع بين أفراد العينة و التناسب مع خصائص المجتمع، وقد تم توزيع استبانة إلكترونية على مجتمع البحث ، وذلك باستخدام نموذج جوجل (Google form)، ويبين الجدول (٢) توزيع العينة وفقاً لمتغيرات البحث.

جدول ٢

توزيع العينة وفقاً لمتغيرات البحث (العدد = ١١١)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكور	٤١	36.9%
	إناث	٧٠	63.1%
سنوات الخبرة	من ١-٥ سنوات	٢٩	26.1%
	من ٦-١٠ سنوات	٣٨	34.2%
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٤	39.6%
المرحلة التعليمية	مدارس ١-٤	٥٠	45.0%
	مدارس ٥-٩	٤٠	36.0%
	مدارس ١٠-١٢	٢١	٢٠%

بالنظر إلى مجتمع البحث في الجدول رقم (٢) يلاحظ أن عينة البحث أكثرها من الإناث بنسبة (٦٣.١%)، ومدارس الحلقة الأولى ١-٤ بنسبة (٤٥%) كما تتسم عينة البحث بتنوع سنوات الخبر بين أفرادها.

نتائج البحث ومناقشتها

قام المستجيبون من عينة البحث بتقييم التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان وذلك بدرجة تقدير حدها الأقصى (٣) وحدها الأدنى (١)، ومن أجل الحكم على المتوسطات الحسابية لتقديرات

العينة، ولتوفير مقارنات بين تلك التقديرات؛ تم الحكم على درجة التوافر طبقاً لمعيار التدرج الثلاثي باعتبار المتوسط النظري (=٢) وطول الفئة (=٠.٦٦) يوضح الجدول ٣ معيار الحكم على النتائج.

الجدول (٣) معيار الحكم على النتائج

الدرجة	مدى الدرجات	مستوى التحدي
٥	٢.٣٤ - ٣.٠٠	قوي
٤	١.٦٧ - ٢.٣٣	متوسط
٣	١.٠٠ - ١.٦٦	ضعيف

نتائج السؤال الأول: ما مستوى التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث لطبيعة ومستوى التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان، كما يبين الجدول (٤).

الجدول (٤) الإحصاءات الوصفية لتقديرات عينة البحث لمستوى التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان (ن=١١١)

م	العبارات (التحديات)	م	ع	مستوى التحدي	الترتيب
التحديات الإدارية					
١	كثرة الإجراءات الروتينية المعقدة بين المستويات الإدارية المختلفة وصولاً للمدرسة.	2.61	.495	قوي	٥
٢	تركز السلطة في أيدي الجهات الإدارية العليا؛ مما يعوق أداء القيادة الاستراتيجية على المستوى التنفيذي في المدرسة.	2.61	.615	قوي	٦
٣	غموض الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة وترجمتها إلى خطط وأنشطة ملموسة ومجدولة.	1.94	.680	متوسط	١٨
٤	انشغال مديري المدارس بالإجراءات التشغيلية التي تبعدهم عن الرؤية الاستراتيجية للمدرسة.	2.61	.667	قوي	٧
٥	جمود اللوائح والقوانين، مما يعوق أداء القيادة الاستراتيجية في المدرسة.	2.58	.502	قوي	٨
المتوسط العام للتحديات الإدارية		2.47	.340	قوي	الثانية

التحديات المالية

١. قلة الموارد المادية عند تطبيق القيادة الاستراتيجية في

٢ قوي 2.77 .425

المدرسة.				
١	قوي	2.50	2.94	٢. قصور نظام الحوافز، وتأثيره السلبي على الحالة المعنوية للعاملين داخل المدرسة.
٣	قوي	٠.425	2.77	٣. عدم كفاية الموارد، وضعف الوفاء بمتطلبات المدرسة واحتياجاتها.
٤	قوي	٠.445	2.74	٤. ضعف الميزانية المخصصة للمدرسة.
		2.80	2.86	المتوسط العام للتحديات المالية
		قوي	الأولى	

التحديات الفنية

١٧	متوسط	٠.657	2.03	١. ضعف كفاءة العنصر البشري، وعزوفه عن البرامج التدريبية المهنية التي تقدمها المدرسة.
١٩	متوسط	٠.638	1.84	٢. اقتناع مديرو المدارس بالوضع الراهن للمدرسة.
١٦	متوسط	٠.651	2.10	٣. ضعف اقتناع المرؤوسين بالتطوير الشامل.
١٥	متوسط	٠.638	2.16	٤. مقاومة بعض العاملين للتغيير المنشود عند إجراء أي تجديد في المدرسة يتوافق مع القيادة الاستراتيجية.
١٤	متوسط	٠.654	2.19	٥. نقص المهارات الفنية اللازمة لتطبيق القيادة الاستراتيجية مثل مهارات تقييم الأداء التعليمي والإداري، وبناء العلاقات الاستراتيجية مع المجتمع.
		2.06	2.442	المتوسط العام للتحديات الفنية
		متوسطة	الرابعة	

التحديات التكنولوجية

٩	قوي	٠.626	2.52	١. ضعف البنى التحتية اللازمة لتحول القادة الاستراتيجيين
---	-----	-------	------	---

نحو الرقمنة.

١١	قوي	564	2.42	٢. ضعف نظام المعلومات والاتصالات اللازم لتطبيق القيادة الاستراتيجية في المدرسة.
١٠	قوي	624	2.45	٣. قلة البرامج المعنية بالتقنية الرقمية داخل المدرسة.
١٢	متوسط	643	2.29	٤. ضعف الخبراء والفنيين اللازمين لحل المشكلات التقنية عند حدوثها بالمدرسة
١٣	متوسط	717	2.23	٥. التخوف من عدم القدرة على التعامل مع التكنولوجيا بكفاءة، وكذلك الأمن المعلوماتي.

المتوسط العام للتحديات التكنولوجية 2.38 4.42 قوي الثالثة

2.41 2.52 قوي

المتوسط العام للتحديات

يتضح مما سبق أن تقدير عينة البحث لمستوى التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في المدى العام للتحديات القوية وأن أقوى التحديات هي التحديات المالية (بمتوسط = ٢.٨٠) يليها التحديات الإدارية (بمتوسط = ٢.٤٧) ثم التحديات التكنولوجية (بمتوسط = ٢.٤١) وكان أقلها التحديات الفنية (بمتوسط = ٢.٠٦)، وقد يرجع ذلك إلى أن الجانب المالي في مؤسسات التعليم يلعب دوراً أساسياً في تيسير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمدارس، فأنها بحاجة إلى توفير هذه المتطلبات المالية لتلبية متطلبات العمل الاستراتيجي.

وقد حازت بنود التحديات المالية (متوسط = ٢.٨٠) على أعلى التحديات على الإطلاق من وجهة نظر عينة البحث من مديري المدارس حيث جاءت أعلاها "قصور نظام الحوافز، وتأثيره السلبي على الحالة المعنوية للعاملين داخل المدرسة" (بمتوسط = ٢.٩٤)، وأدناها "ضعف الميزانية المخصصة للمدرسة" (بمتوسط = ٢.٧٤) وجميعها في مستوى التحديات القوية، بينما جاءت التحديات الإدارية عموماً في المرتبة الثانية وفي

المستوى القوي أيضا (بمتوسط عام = ٢.٤٧) وكان أعلاها " كثرة الإجراءات الروتينية المعقدة بين المستويات الإدارية المختلفة وصولاً للمدرسة" (بمتوسط = ٢.٦١) وأدناها " غموض الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة وترجمتها إلى خطط وأنشطة ملموسة ومجدولة" (بمتوسط = ١.٩٤) ويوضح ذلك أن التحديات الإدارية في المدارس وما ترتبط به من لوائح وتشريعات قد تعوق بدرجة كبيرة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية التي تتطلب حرية وصلاحيات إدارية أكبر؛ فبناء الاستراتيجيات والعمل على تنفيذها يتطلب إطار إداري وتشريعي يمنح هذه المؤسسات الحرية في وضع الخطط الإستراتيجية وتنظيم هذه الإدارة وفق قواعد ونظم وكذلك توثيق العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع .

وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة (حسن وآخرون ٢٠٢٢)، ودراسة (السنهوتي، ٢٠٢٢)؛ حيث جاءت التحديات والمشكلات المالية في المرتبة الأولى والتي تواجه القادة الاستراتيجيين وربما يرجع ذلك إلى ضعف نظام الحوافز وتأثيره السلبي على دافعية العاملين، فضلاً عن ضعف الموارد المالية اللازمة لإحداث التطوير المؤسسي الشامل، كذلك تتفق النتيجة السابقة في التحديات الإدارية؛ حيث جاءت في المرتبة الثانية مع دراسة كل من (ماضي، ٢٠١١)، و(الباحسين، ٢٠٠٥)، وربما ترجع إلى نقص التدريب العلمي للكوادر القيادية، والمركزية الشديدة في المستويات الإدارية العليا، وضعف القوانين واللوائح المنظمة للعمل فضلاً عن عدم وضوحها أحياناً.

كما جاءت التحديات التكنولوجية في الترتيب الثالث وتقع في مستوى التوافر القوي (بمتوسط = ٢.٣٨) وكان أعلاها " ضعف البنى التحتية اللازمة لتحول القادة الاستراتيجيين نحو الرقمنة (بمتوسط = ٢.٥٢) وأدناها " التخوف من عدم القدرة على التعامل مع التكنولوجيا بكفاءة، وكذلك الأمن المعلوماتي" (بمتوسط = ٢.٢٣) وقد يفسر ذلك في ضوء عدم كفاية توظيف التكنولوجيا في إدارة موارد مؤسسات التعليم المدرسي، وضعف ثقافة العمل الإلكتروني والبنية التحتية والبرامج الإلكترونية بالمدارس الحكومية وهذا ما أشارت إليه كل من دراسة (موسى، ٢٠٢٢) ، ودراسة (الأحمري، ٢٠٢٢).

أما فيما يرتبط بالتحديات الفنية، فقد جاءت في المستوى الرابع، بدرجة متوسطة (وبمتوسط عام = ٢.٠٦) وكان أعلاها " نقص المهارات الفنية اللازمة لتطبيق القيادة الاستراتيجية مثل مهارات تقييم الأداء التعليمي والإداري، وبناء العلاقات الاستراتيجية مع المجتمع (بمتوسط = ٢.١٩) وأدناها " اقتناع مديرو المدارس بالوضع الراهن للمدرسة" (بمتوسط = ١.٨٤) وربما قد يعود ذلك إلى أن هناك كوادرات بشرية وإدارية مؤهلة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان قادرة على إدارة المدارس ولا سيما مع ما تبذله الوزارة من برامج تدريبية للكادر الفني سواء على المستوى المركزي من خلال المعهد التخصصي أو على مستوى مديريات التربية والتعليم وحتى مستوى المدارس.

وجملة القول أن أقوى تحديات ممارسة القيادة الاستراتيجية على مستوى المدارس في سلطنة عمان ترتبط بالجانب المالي والإداري مما يتطلب مزيد من اللامركزية والصلاحيات المالية والإدارية الممنوحة للمدارس في سلطنة عمان.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق في التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان طبقاً لاختلاف جنس مدير المدرسة (ذكور - إناث)؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على المتوسط العام لكل نمط من أنماط التحديات الأربعة التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية طبقاً لاختلاف جنس مديري المدارس (ذكور/إناث) باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Two Independent Samples T-Test؛ والجدول (٥) يبين ذلك.

الجدول (٥) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات عينة البحث على التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية طبقاً لاختلاف جنس عينة البحث (ن=١١١)

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التحديات الإدارية	ذكور	٤١	2.63	0.08	1.41	0.192
	إناث	٧٠	2.43	0.37		
التحديات المالية	ذكور	٤١	2.82	0.24	0.15	0.723
	إناث	٧٠	2.80	0.30		
التحديات الفنية	ذكور	٤١	2.06	0.22	0.06	0.881
	إناث	٧٠	2.07	0.49		
التحديات التكنولوجية	ذكور	٤١	2.23	0.29	1.04	0.203
	إناث	٧٠	2.43	0.47		
التحديات ككل	ذكور	٤١	2.42	0.12	0.06	0.882
	إناث	٧٠	2.41	0.28		

*دالة عند ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٥) عدم وجود فروق دالة إحصائية في جميع أنماط التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية طبقاً لاختلاف جنس عينة البحث، مما يؤكد الرؤية المشتركة لأفراد عينة البحث من القيادات الإدارية في نظرهم لقوة التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمدارس

الحكومية في سلطنة عمان وتمائل ادراكها لدى كل من الذكور والاناث وربما يرجع ذلك الى ان كلاهما تحكمه نفس قواعد العمل وآلياته بالمؤسسات المدرسية المختلفة.

وأن مديري المدارس الحكومية يخضعون لنفس اشتراطات القبول والاختبارات لوظيفة مدير المدرسة مع التمحيص الشديد في المقابلات على مستوى المديرية ثم الوزارة، ثم الخضوع لفترة التجربة لمدة سنتين يتم المتابعة خلالها والتقييم من قبل المشرفين الإداريين، يتزامن ذلك مع الخضوع لبرنامج تدريبي لمدة سنتين في المعهد التخصصي، كما ويخضع مديري المدارس لنفس البرامج التأهيلية والتدريبية للتنمية المهنية على مستوى المديرية، وبرامج الدراسات العليا لدرجات الماجستير والدكتوراه في جامعة السلطان قابوس وغيرها من الجامعات الأخرى.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق في التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان طبقا لاختلاف المستوى التعليمي للمدرسة؟

تم استخدام اختبار تحليل التباين (One-Way ANOVA)؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث في التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية طبقا لاختلاف المستوى التعليمي المدرسة وجدول (٦) يوضح هذه النتائج.

جدول (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين (one-way ANOVA) للفروق في التحديات التي تواجه

ممارسات القيادة الاستراتيجية وفقا لمتغير مستوى المدرسة

محاور	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة	الدلالة
البحث	المربعات	الحرية	المربعات	(ف)	المحسوبة	
التحديات	بين المجموعات	1.81	٢	0.905	0.95	0.376
الإدارية	داخل المجموعات	103.06	108	0.954		

0.621	0.50	0.415	٢	0.83	بين المجموعات	التحديات
		0.826	108	89.23	داخل المجموعات	المالية
0.503	0.71	0.560	٢	1.12	بين المجموعات	التحديات
		0.784	108	84.65	داخل المجموعات	الفنية
0.623	0.48	0.315	٢	0.63	بين المجموعات	التحديات
		0.659	108	71.13	داخل المجموعات	التكنولوجية
0.635	0.45	0.305	٢	0.61	بين المجموعات	التحديات
		0.674	108	72.75	داخل المجموعات	ككل

يتضح من الجدول (٦) أن مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي ANOVA على المحور العام ولجميع المحاور الفرعية في التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الاستراتيجية وفقا لمتغير مستوى المدرسة أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ما يعني عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة البحث تعزى لمتغير مستوى المدرسة في جميع التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان؛ وقد يعزى ذلك إلى أن الجهد المبذول والمهام والمسؤوليات متشابهة بين المستويات التعليمية المختلفة وبالرغم أن لكل مرحلة دراسية خصائصها المتميزة إلا إن النظام التعليمي المركزي الذي يتسم به نظام التعليم في سلطنة عمان يجعل بيانات العمل متشابهة ومتطلبات العمل والتطوير متماثلة بين المراحل المختلفة إلى حد بعيد.

القسم الخامس: ملخص نتائج البحث والإجراءات المقترحة

في ضوء الإطار النظري للبحث وكذلك الدراسة الميدانية، يمكن التوصل لإجراءات مقترحة للتغلب على تحديات ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية في سلطنة عمان، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أبرز النتائج المستخلصة من الإطار النظري:

١. تركز القيادة الاستراتيجية على الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة التعليمية.
٢. تعمل القيادة الاستراتيجية على تحديد المخاطر المحيطة بالمؤسسة والسعي للتغلب عليها.
٣. تضع القيادة الاستراتيجية رؤية متكاملة للمنظمة، من خلال مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وبما يحقق طموحات المنظمة.
٤. تحدث القيادة الاستراتيجية تأثيراً كبيراً في الهياكل والخطط والأدوات، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
٥. تعمل القيادة الاستراتيجية على استثمار الطاقات المادية والبشرية، بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة التعليمية.
٦. تركز القيادة الاستراتيجية على الابتكار والابداع لأعضاء المجتمع المدرسي، وبما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.
٧. تؤكد القيادة الاستراتيجية على المهارات الريادية لتحويل التهديدات المحيطة بالمؤسسة إلى فرص تخدمها وتعزز ريادتها.
٨. تبين القيادة الاستراتيجية القدرة على مواجهة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بشكل يضمن الميزة التنافسية للمؤسسة.
٩. تؤكد القيادة الاستراتيجية على الدور الفاعل في زيادة إنتاجية الأفراد، وتعظيم طاقاتهم الإبداعية.
١٠. تؤكد القيادة الاستراتيجية على البعد الأخلاقي في العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية.
١١. تحقيق التوازن الاستراتيجي بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
١٢. التأكيد على القيم التنظيمية للمؤسسة التعليمية في سبيل تحقيق الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

ثانيًا: الإجراءات المقترحة:

نتائج السؤال الرابع: ما الإجراءات المقترحة للتغلب على تحديات القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس بسلطنة عمان؟

تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال توجيه أربع أسئلة مفتوحة لعينة البحث تتعلق بمقترحاتهم للتغلب على تحديات القيادة الاستراتيجية بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، وقد تم تلخيص أبرز المقترحات المتكررة التي ذكرتها عينة البحث على النحو التالي:

إجراءات مقترحة للتغلب على تحديات القيادة الاستراتيجية ذات الصلة بالجوانب الإدارية:

١. تقليل المركزية لدى المستويات الإدارية العليا، من خلال تفعيل الإدارة الذاتية للمدارس.
٢. الاعتماد على تمكين القيادة في المستويات الإدارية الدنيا، ومنحهم المزيد من السلطات في اتخاذ القرارات.
٣. تقليل الاجراءات الروتينية في الأعمال الادارية المطلوبة من قبل المديرية أو الوزارة.
٤. تحديد الرؤية والأهداف المعمول بها في الإدارة العليا وصولاً للإدارة المدرسية، والابتعاد عن العشوائية في تنفيذ القرارات الإدارية.
٥. وضوح اللوائح واختصار الإجراءات، من خلال التخطيط العلمي السليم، وتوعية العاملين بنشر الثقافة القانونية ذات الصلة بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل.
٦. إكساب المديرين الجدد للمدارس مهارة صياغة استراتيجية المنظمة، من خلال تدريبهم على القيادة الاستراتيجية وممارستها، وتنمية مهاراتهم الذاتية مستقبلاً.

إجراءات مقترحة للتغلب على تحديات القيادة الاستراتيجية ذات الصلة بالجوانب المالية:

١. فتح باب الاستثمار وتبني سياسة التمويل المدرسي الذاتي، من خلال إتاحة استثمار المدرسة لبعض مرافقها، وإعطاء صلاحية لإقامة مناشط تجارية في حرم المدرسة مثل بناء محلات تجارية تؤدي إلى مدخول شبه ثابت للمدرسة.
٢. تحويل المدرسة من مدرسة مستهلكة إلى مدرسة منتجة تستثمر طاقاتها ومواردها المادية والبشرية بحيث يساهم الطلبة والعاملين في المدرسة في أنشطة إنتاجية وتسويقية تقيد في صقل مهارات الطلبة وتشجيعهم واستثمار مواهبهم ومواهب العاملين في المدرسة بما يحقق النفع للجميع.
٣. تشغيل وتأجير المقاصف المدرسية في الفترتين صباحا ومساء.
٤. رفع ميزانيه المدارس، وزيادة مبلغ السلفة المخصصة لكل مدرسه وعدم تقييد بنود الصرف، وصرف المبالغ المالية للمدارس مع بداية كل فصل دراسي وعدم تأخيرها
٥. تشجيع المدارس على تأسيس الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور وقبول التبرعات.

إجراءات مقترحة للتغلب على تحديات القيادة الاستراتيجية ذات الصلة بالجوانب الفنية:

١. تنمية العاملين بالمجتمع المدرسي وخاصة ذوي المهارات الفنية العليا، من خلال التدريب المستمر لجميع منتسبي المدرسة.
٢. الاستعانة بالكفاءات الفنية المتخصصة من قبل المديرية، وسد حاجات المدارس، من خلال تفعيل مبدأ التنظيم وتقسيم العمل وفقاً للتخصص.
٣. التطوير والتحسين لمهارات القيادة المدرسية من خلال البرامج والدورات التدريبية ذات الصلة بممارسات القيادة الاستراتيجية.
٤. تكثيف البرامج التوعوية والارشادية لأعضاء المجتمع المدرسي، وتوعيتهم بأهمية صياغة استراتيجية محكمة للمنظمة، وتثقيفهم ليكونوا شركاء في تطبيق

الاستراتيجية لتحقيق التغيير المطلوب، والتقليل من حدة الصراع والمقاومة بين العناصر البشرية داخل المدرسة وخارجها.

٥. العمل على دعم المهارات الفنية المتميزة للعاملين، مثل مهارة حل المشكلات، والإبداع والابتكار، والعمل التعاوني، من خلال تحفيزهم معنوياً ومادياً، وبما يعود بالنفع على الأداء المؤسسي.

إجراءات مقترحة للتغلب على تحديات القيادة الاستراتيجية ذات الصلة بالجوانب التكنولوجية:

١. مواكبة المدارس للتكنولوجيا الفائقة، من خلال تقوية البنية التحتية التكنولوجية للمدارس فضلاً عن تقوية الانترنت بالمدرسة.
٢. معالجة المشكلات التكنولوجية التي قد تطرأ في أي وقت بالمدرسة، من خلال توفير خبراء فنيين تكنولوجيايين على درجة عالية من المهارة.
٣. تدريب مديري المدارس على أساليب التعامل مع التكنولوجيا، وتوظيفها في خدمة أهداف المدرسة.
٤. توعية المديرين بأهمية التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية، من خلال دورات تدريبية في هذا الشأن، وندوات توعوية تؤكد ذلك.
٥. وضع خطة استراتيجية لتنمية الكوادر البشرية في المدرسة وتدريبهم على البرامج التقنية وكيفية توظيفها في بيئة العمل.
٦. الاستفادة من المتخصصين في التقنية ذو المهارات العالية داخل وخارج المدرسة لتطوير وتعزيز الجانب التقني بالمدرسة

التوصيات

١. تخصيص برنامج تدريبي لتنمية مهارات مديري المدارس في القيادة الاستراتيجية.
٢. وضع معايير لاختيار قادة المدارس وفقاً لمهارات القيادة الاستراتيجية.

٣. تفعيل الشراكات اللازمة مع مؤسسات القطاع الخاص لزيادة التمويل، وبما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
٤. نشر الثقافة التكنولوجية لقيادة المؤسسات التعليمية، لتحقيق التحول الرقمي المنشود.
٥. إعداد برنامج تدريبي للقيادات الادارية منوط بالثقافة القانونية ذات الصلة بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل.
٦. إعادة النظر في القوانين واللوائح التي تعوق عمل القادة الاستراتيجيين، وتقوض العمل المؤسسي.

المراجع

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والمرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله. (٢٠٢١). تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء نماذج بعض الدول العربية، *مجلة الفنون والانسانيات وعلوم الانسانيات والاجتماع*، ع٧٣، ص ص ٧٤-٩٤ .
- إبراهيم، لمياء عيد عطا. (٢٠١٢). دور القيادة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء : دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد ٣، العدد ١، ص ص ٣٥٣-٣٦٨.
- أبو جمعة، محمود حسين، والحامدي، محمد منصور. (٢٠٢٠). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية-الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٢٩، العدد ١، ص ص ٢٩٨-٣٢٣.
- الأحمري، وفاء. (٢٠٢٢). درجة تطبيق وظائف القيادة الرقمية في مكتب التعليم بمحافظة خميس مشيط ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المشرفات التربويات. *مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية*، العدد ٤، ص ص ٣٢٣-٣٧١.
- أشرف، السعيد أحمد ومحمد هادي علي الفقيه. (٢٠١١). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية : دراسة ميدانية بجامعة نجران. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، ع 146، ج ١، ص ص ٥٧١-٦١٥.
- الباحسين، سامي. (٢٠٠٥). القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير دراسة تحليلية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد ٢٩، العدد ١، ص ص ٤٦١-٤٨١.
- الرقاد، سناء كاسب عواد. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط.
- السنهوتي، امباركة. (٢٠٢٢). القيادة الاستراتيجية. الجمعية المصرية للاخصائين الاجتماعيين، العدد ٧٣، الجزء الأول، ص ص ٢٢١-٢٣٩.

شحاتة، حسن والنجار، زينب. (٢٠١١). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية.

صويص، محمد إبراهيم والقبج، إيهاب سمير. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٤١، العدد ٤، ص ص ٨٧-١٠٦.

طولان، تهاني صالح زكي. (٢٠١٦). دور القيادة الإستراتيجية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج ٧، ص ص ٤٤٥ - 475.

عبد الحميد، جابر، وكاظم، أحمد. (٢٠٠٢). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. دار النهضة العربية للنشر.

عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٣٩، العدد ١، ص ص ١٤٥-١٦٤.

عبد الله، أحمد عبد الوهاب. (٢٠١٤). القيادة الاستراتيجية، *جمعية إدارة الأعمال العربية*، العدد ١٤٤، ص ص ٢٠-٢١.

العظمة، علاء الدين. (٢٠١٢). نظريات القيادة: نظرية القيادة الاستراتيجية، *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*، العدد ٦، ص ص ٣١-٣٢.

عوني، نزار. (٢٠١٢). تنمية القدرات الإدارية: المقومات والمعوقات، *وزارة الثقافة*، ص ص ١٥٠-١٥٧.

عيد، سيد. (٢٠١٠). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، أعمال ندوات: تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، القاهرة، *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، ص ص ١٧٩-٢٢٥.

فيرا، دوسيا. (٢٠٠٥). القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، *معهد الإدارة العامة*، ص ص ٣٥٥-٣٩٦.

اللواتية، فاكهة، وآخرون. (٢٠٢١). القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان. جامعة قطر، مجلة العلوم التربوية، العدد ١٧، ص ١٢٥-١٦٠.

الماضي، محمد المحمدي. (٢٠١١). لتحديات التي تواجه القيادات الإدارية العربية في القرن ٢١، من بحوث المؤتمر العلمي: إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات، القاهرة، لمنظمة العربية للتنمية الإدارية وديوان الخدمة المدنية الاردني والجهاز المركزي للتنظيم والادارة المصري، ص ص ١٧٧-٢٠٢.

المجلس الأعلى للتخطيط (٢٠١٩). التقرير الوطني الطوعي لسلطنة عمان ٢٠١٩. مسقط: المؤلف.

محمد، حسام الدين السيد و الشعيلي، سعود سليم سعد. (٢٠١٦). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س١٧، ٥٦٤، ص ص ١-٤١.

مخدوم، هند كرامة الله. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة: كلية إدارة الاعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢٩، عدد ٢، ص ص ١٥٣-١٨٤.

مهدي، جوان فاضل. (٢٠١٣). علاقة القيادة الإستراتيجية بالإبداع المنظمي: دراسة استطلاعية في المعهد التقني بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ٥، العدد ٢، ص ص ١-٢١.

موسى، أسماء، وآخرون. (٢٠٢٢). بعض معوقات تطبيق القيادات المدرسية لأبعاد التكنولوجيا الإدارية المعاصرة بالمرحلة الإعدادية بمحافظة الوادي الجديد، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد ٤١، ص ص ٧٧-١٢٥.

الهلالى، الهلالى الشربيني. (٢٠٠٣). القيادة الاستراتيجية من منظور مستقبلي، مستقبل التربية العربية، المجلد ٩، العدد ٣١، ص ص ٤٥٦-٤٦٦.

- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩). دليل عمل الإدارة المدرسية. مسقط، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها. مسقط، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٣). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. مسقط: وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.
- Alayoubi, M., et al. (2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), pp.11–26.
- Bush, T., Coleman, M. (2000). Strategic Management in Education, In :Leadership and Strategic Management in Education, SAGE Publications Ltd.
- Chan, C. (2017). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education. *Educational Management Administration & Leadership*, 2018, Vol. 46(4), pp. 679–691.
- Chapple, T. (2022). The Five Biggest Challenges of Strategic Leadership And How to Overcome Them, Available on world wide web, <https://www.linkedin.com/pulse/five-biggest-challenges-strategic-leadership-how-them-thomas>, Accessed at 15/1/2023.
- David L Collinson. D & Collinson. M.(2005). Leadership Challenges, Available on the world wide web, <https://www.researchgate.net/publication/281112447>, Accessed at 10/1/2023.

- Davies, B .(2011). Why a Strategic and Sustainable Approach is Necessary, in *Leading the Strategically Focused School: Success and Sustainability*, SAGE Publications Ltd.
- Davies, B. & Davies, B.J. (2010). Strategic Leadership, *International Encyclopedia of Education*, Third Edition, USA, Elsevier, Available on the World Wide, <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/strategic-leadership>. Accessed at 15/1/2023.
- Davies, B. and Davies, B. (2006). Developing a Model for Strategic Leadership in Schools, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol 34(1), pp. 121–139,
- Egwakhe, J., Dada, A., Adeoye, I. (2019). Strategic Leadership Dimensions and Competitive Advantage: Perspective of Service Firms in Lagos and Ogun States. Nigeria. *International Journal of Management and Business Research*, May 2019, Vol 8, Issue 5, p.59
- Granados, A. and Kruse, F. (2011). Implementing changes in the head teacher role Adaptation of strategic leadership style in inclusive school settings, *The International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 7 No. 4, 2011 pp. 287–303.
- Khumalo, S .(2018). Promoting Teacher Commitment Through the Culture of Teaching Through strategic leadership practices.
- Martins, L .(2020). Strategic Diversity Leadership: The Role of Senior Leaders in Delivering the Diversity Dividend, *Journal*

- of Management, Vol. 46 No. 7, September 2020, pp. 1191–1204.
- Mui, H., Basit, A., Hassan, Z. (2018). The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance of Small Medium Enterprises (SME) in Malaysia. *Journal of Leadership and Management* 13, 154–166.
- Nahak, Martinus. and Ellitan, Lena. (2022). The Role of Strategic Leadership in Supporting Strategic Planning and Increasing Organizational Competitiveness, *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, Volume 6 Issue 3, pp. 1441–1446.
- Norzailan, Z., Othman, R and Ishizaki, H .(2016). Industrial and Commercial Training, Vol. 48 No. 8 2016, pp. 394–399.
- Neyişci, N. and Erdoğan, A. (2022). Strategic Leadership and Its Reflections in Educational Organizations, *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol. 13 (3), pp. 15–22.
- Shannassy, M. (2021). The Challenges of Strategic Leadership, in Organizations, *Journal of Management & Organization*, 27, 235–238.
- Strategic Leadership: Explained. (2021). Available on world wide web, <https://www.inpd.co.uk/blog/strategic-leadership-challenges>, Accessed at 15/1/2023.
- Suzanne M. Carter and Charles R. Greer. (2013). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), pp. 375–393.

-
- Ugaddan, R., and Park, S. (2017). Quality of leadership and public service motivation A social exchange perspective on employee engagement, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 No. 3, 2017 pp. 270–285.
- Wang, V. (2017). *Encyclopedia of Strategic Leadership and Management*, USA.
- Williams, H. and Johnson, T. (2013) STRATEGIC LEADERSHIP IN SCHOOLS *Education*. Spring, Vol. 133 Issue 3, p350–355.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size from Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Nunnally, J C., & Bernstein I H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3(1), 248–292.