



وحدة النشر العلمي

بحوث

مجلة علمية محكمة

العلوم التربوية

العدد 9 سبتمبر 2021 - الجزء 2

ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)

مجلة "بحوث" دورية علمية محكمة، تصدر عن كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس حيث تعنى بنشر الإنتاج العلمي المتميز للباحثين.

مجالات النشر: اللغات وآدابها (اللغة العربية - اللغة الإنجليزية - اللغة الفرنسية-اللغة الألمانية-اللغات الشرقية) العلوم الاجتماعية والإنسانية (علم الاجتماع - علم النفس - الفلسفة - التاريخ - الجغرافيا).

العلوم التربوية (أصول التربية - المناهج وطرق التدريس-علم النفس التعليمي - تكنولوجيا التعليم -تربية الطفل)

التواصل عبر الإيميل الرسمي للمجلة:

buhuth.journals@women.asu.edu.eg

يتم استقبال الأبحاث الجديدة عبر الموقع

الإلكتروني للمجلة:

[/https://buhuth.journals.ekb.eg](https://buhuth.journals.ekb.eg)

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية).

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات الأدبية).

تم فهرسة المجلة وتصنيفها في:

دار المنظومة- شمعة

رئيس التحرير
أ.د/ **أميرة أحمد يوسف**
أستاذ النحو والصرف-قسم اللغة العربية
عميد كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس

نائب رئيس التحرير
أ.د/ **حنان محمد الشاعر**
أستاذ تكنولوجيا التعليم-قسم تكنولوجيا التعليم
والمعلومات
وكيل كلية البنات للدراسات العليا والبحوث
جامعة عين شمس

مدير التحرير
د. **سارة محمد أمين إسماعيل**
مدرس تكنولوجيا التعليم
كلية البنات جامعة عين شمس

سكرتارية التحرير:

م/ **هبة ممدوح مختار محمد**

معيدة بقسم الفلسفة

مسئول الموقع الإلكتروني:

م.م/ **نجوى عزام أحمد فهمي**

مدرس مساعد تكنولوجيا التعليم

مسئول التنسيق:

م/ **دعاء فرج غريب عبد الباقي**

معيدة تكنولوجيا التعليم



أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء نموذج التمييز الأوربي

منى منصور رباح سعيد العتيبي
باحث ماجستير- قسم أصول التربية
كلية البنات – جامعة عين شمس – مصر

د/ زينب محمد عبد العزيز
مدرس اصول التربية
كلية البنات – جامعة عين شمس – مصر
zinababdelaiz7@gmail.com

أ.د/ حنان إسماعيل أحمد
أستاذ اصول التربية
كلية البنات – جامعة عين شمس – مصر
Hananismail21@women.asu.edu.eg

المستخلص:

هدف البحث إلي التعرف علي الإطار المفاهيمي للتمييز الإداري، والتعرف علي مؤشرات وواقع أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في الكويت في ضوء الفكر المعاصر، وتحسين إداء القيادات التربوية في ضوء نماذج التميز. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بهدف الوصول إلى معلومات كافية عن ظاهرة معينة والتنبؤ بسلوكها، ويتضمن هذا المنهج وصف الظروف القائمة، وتسجيلها، وتحليلها، وتفسيرها. وتوصلت نتائج البحث إلي أن عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي في محور الإدارة الاستراتيجية، ومحور التنمية المهنية للقادة متوفر بدرجة متوسطة عند المستوى الافتراضي للدراسة، وأن محور العاملون (الموارد البشرية)، ومحور العلاقات والموارد المادية، ومحور العمليات الإدارية، ومحور الخدمات المقدمة للمجتمع غير متوفر عند المستوى الافتراضي للدراسة، وكذلك عدم وجود اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف القيادية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوربي للتمييز يرجع للمستوى القيادي، ومجال العمل، و لمؤهل القائد، وجود اختلاف يرجع لسنوات الخدمة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنوات، أكثر من 15 سنة)، وأن الاختلاف بين فئتي وهي فئة الـ "أكثر من 15 سنة" و الـ "1-5 سنوات" والاختلاف لصالح الفئة "أكثر من 15 سنة، عدم وجود اختلاف يرجع لسنوات الخدمة في الوظيفة القيادية منذ عملة (1-4 سنوات، 5-8 سنوات، 9 سنوات فأكثر).

الكلمات الدالة: الأداء، القيادة التربوية، المدارس الثانوية، نموذج التميز الأوربي.

مقدمة

شهدت دولة الكويت في ظل توجهات القيادات السياسية، منظومة من الفاعليات العلمية التربوية، ترمي إلى تطوير النظام التربوي للمساهمة في مسيرة التعمير، والبناء الاقتصادي والاجتماعي فالمحاولات الجادة لتطوير التعليم تشهد بأن الدولة تبذل جهوداً كبيرة لتطوير التعليم، وسياسته. وتعد القيادة التربوية هي نمط قيادي يسري بين القادة، والمرؤوسين يستخدمه القائد لتغيير الوضع الراهن بتعريف الأتباع بالمشكلات الموجودة في المنظمة التي يعملون فيها من خلال الإلهام، والإقناع، والإثارة من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة لتحقيق الأهداف المشتركة الحالية، وعن الوضع المثالي التي ستكون عليه المنظمات الجديدة ويمتاز القادة التربويين بأن لديهم إسهامات، وعلاقات أفضل مع مشرفيهم، ومرؤوسيه في المنظمات التي يعملون بها. ويعود السبب في ذلك إلى امتلاكهم لمصدر مختلف من السلطة التأثيرية في مرؤوسيه وتكمن السلطة في استخدامهم للسلطة الشخصية النابعة من قناعة مرؤوسيه بهم كقادة، ومن سلوكهم الملموس لديهم.

وفي هذا السياق تسعى دولة الكويت إلى النهوض بالنظام التعليمي بها بصفة عامة، والتعليم الثانوي بصفة خاصة، وذلك بتوفير التمويل، والرؤى اللازمة لتطوير أبعاد، أو محاور العملية التعليمية كافة، والتي تمثل الإدارة فيها المحور الرئيس، أو القلب النابض، أو المحرك الأساس لكل ما هو مطلوب من المدرسة نحو العملية التربوية، والتعليمية، فعن طريقها تُترجم الأهداف التعليمية إلى سلوك، وتنفذ السياسة التعليمية، ومن خلالها تُحدد المعالم، وتُرسَم الطرق التي تنير السبيل أمام العاملين في ميدان التعليم.

والقيادة التربوية هي ظاهرة، أو عملية تقويم على خمس أركان ومقومات هي: قائد، مجموعة من الناس، مواقف، اتخاذ قرارات، مهام، أو مسئولية⁽¹⁾، والقيادات التربوية بالمرحلة الثانوية ليست بعيدة عما يدور حولها من تطور سريع، ومتزايد، وهو ما يفرض عليها ضرورة التكيف مع التطورات الجديدة، من خلال السعي إلى تبني الاتجاهات الإدارية الجديدة، التي تمكنها من مواجهة التحديات، وتقودها نحو تبني استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها، وتتميز بها عنهم، بما يضمن لها البقاء، والاستمرارية، ويحقق لها ميزة التنافسية⁽²⁾

ويعد النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز النماذج الشائع استخدامها في العالم المعاصر، باعتباره يستند على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، الذي نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة والذي أنشئ في العام 1988 The European Foundation For Quality management (EFQM) الذي يترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة

(1) دويك، تيسير، (2005)، إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وأفاقها للمملكة الأردنية الهاشمية، هيئة النشر، ص 40
(2) الألفي، هاني، (2016)، الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ومتطلبات استيفاء معاييرها، بجامعة حائل. مستقبل التربية العربية. القاهرة، مج 23، ع104، ص 11.

التي يديرها الاتحاد ذاته، وأن استخدام إدارة التميز ساعد في الكشف عن مواطن القوة، والضعف فيها، وساعد في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية وذلك بمعرفة أولويات التحسين التنظيمي، وتشجيع الأفكار الطموحة⁽³⁾، وأشارت دراسة أخرى أجريت على ثمان إدارات إلى أن استخدام عناصر إدارة التميز للتقييم الذاتي بتطبيق استبيان في هذه الإدارات، حدد نقاط القوة، والضعف فيها، كما وجهت المؤسسات التعليمية إلى خطط التحسين اللازمة لهذه الإدارات.

وعليه فإن النجاح، والتميز للنظام التربوي يحتاج إلى تطوير للقيادات الإدارية وفق نماذج التميز العالمية، والإقليمية، والأخذ بمعايير ترتقي بأدائهم.

أولاً:- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً للتطورات التي طرأت في مجالات الحياة المختلفة، ومنها المجال التربوي؛ نتيجةً للتكنولوجيا الحديثة وثورة المعلومات، وما رافقها من تحول القيادات التربوية في المدارس الثانوية من الدور التقليدي الذي يركز على تسيير أمور المدرسة، والأمور الروتينية الأخرى، إلى دور أكثر تقدماً يعتمد على القيادة الواعية، والمدركة التي تمتلك رؤية، وإدراكاً لما يجري حولها من تحولات، وتغيرات متسارعة، وحتى يتمكن هؤلاء القادة من التكيف مع جميع التغييرات التي قد تطرأ في هذا المجال، كان لابد من الاهتمام بالأدوار المتجددة والمتغيرة لقادة المدارس الثانوية، ودورهم في عملية التطوير، والتحسين في المدرسة، وضرورة التعرف على الممارسات الأدائية لمديري المدارس، وتحديد إذا كانت هذه الممارسات تعكس مؤشرات الأداء، ومدى مواكبتها للأدوار المتجددة لقادة المدارس⁽⁴⁾.

ويوجه القيادات التربوية بالمدارس الثانوية بالكويت بكونهم المسؤولون عن تحسين أداء العملية التعليمية وتطويرها بالكويت، الكثير من الصعوبات والتحديات بكافة المجالات من أهمها تحسين أداء الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة، خاصة مع أهمية تقييم الدور الحالي لأنشطة المدارس والوحدات التابعة لها. وفي ظل الدور المحدد للقيادة التربوية وضمان استقلاليتها، كما أوضحت ذلك وزارة التربية الكويتية في تقريرها منذ عام 2014⁽⁵⁾.

(1) Brent D. Ruben(2007). **Excellence in Higher Education: An Integrated Approach to Assessment, planning and Improvement in Colleges and Universities**, (Washington, D.C.: New Brunswick, 43.

(2) Hannigan, Peter, W. (2008) **A Study of the Principalship: Performance Indicators of Leadership Standards and the Work of Principals**. USA: Northern Illinois University.

(3) وزارة التربية(2014). **مشروع تطوير الإدارة المدرسية، أسسه وأهدافه ومنطلقاته والإعداد لتطبيقه**. وزارة التربية، إدارة التطوير والتنظيم الإداري، مطابع وزارة التربية، الكويت، ص22.

(4) العازمي، سعاد، (٢٠٠٣)، تطوير أداء مديرات مدارس البنات الثانوية الحكومية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ٢٣

وهذا ما أشارت إليه الكثير من الدراسات السابقة مثل دراسة كل من: سعاد دليل العازمي (٢٠٠٣)⁽⁶⁾ هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمعايير، ومتطلبات الأداء الجيد لمديرات المدارس الثانوية للبنات بالكويت، دراسة فيصل سعد الوسمي (٢٠٠٦)⁽⁷⁾ هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت. دراسة ناصر مسلم العجمي (٢٠٠٦)⁽⁸⁾ هدفت الدراسة إلى تعرف درجة مشاركة المعلمين للمديرين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مدارس الكويت الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة أمل عبد الوهاب الصالح (٢٠٠٩)⁽⁹⁾ هدفت الدراسة إلى تعرف النمط القيادي السائد في مدارس الكويت الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة شافي عوض ضيدان الرشيد (٢٠١٥)⁽¹⁰⁾ هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الوسطى في الفكر التربوي المعاصر. كما أظهرت الدراسات السابقة أهمية تطبيق إدارة التميز من خلال نماذج التميز المختلفة، وأهمها النموذج الأوربي (EFQM)⁽¹¹⁾ ودورة في الارتقاء بمؤسسات التعليم، وضمان جودة أدائها، وتميزة، ونظراً لأهمية دراسة هذا النموذج وتطبيق معاييره في تطوير أداء القيادات الإدارية، والتي يتمثل أهمها في التعرف على جوانب القوة، وتعزيزها، والكشف عن نقاط الضعف، ومعالجتها، وبعد الإطلاع على نماذج إدارة التميز العالمية وجد أن كل منها له مواصفاته التي تناسب البيئة التي يطبق بها، ونظراً لعدم وجود نموذج لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، جاءت ضرورة وحتمية هذه الدراسة لتطرح نموذج لتطوير أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في الكويت على ضوء نماذج إدارة التميز في المؤسسات التعليمية.

من هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحسين أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي للتميز الإداري؟
 2. ما مؤشرات أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء الفكر المعاصر؟
-
- (1) الوسمي ، فيصل ، (٢٠٠٦)، درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص ٤
- (2) العجمي، ناصر ، (٢٠٠٦)، درجة إشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الكويت، الكويت، ص ٣٧
- (3) الصالح، أمل ، (2009) ، تطبيق نموذج الشبكة الإدارية للتعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الكويت، الكويت، ص 158.
- (4) الرشيد ، شافي ، (٢٠١٥) ، تطوير أداء قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت - تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ٢

3. ما واقع أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في الكويت؟
4. كيف يمكن تحسين أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في الكويت في ضوء نماذج التميز الإداري؟
أهداف الدراسة:

1. تعرف على الإطار المفاهيمي للتميز الإداري.
2. تعرف مؤشرات أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في الكويت في ضوء الفكر المعاصر.
3. تعرف واقع أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في الكويت.
4. تحسين أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في الكويت في ضوء نماذج التميز الإداري.

منهج الدراسة وإدواته:

انطلاقاً من الهدف الرئيس للدراسة، والتي يكمن في وضع تحسين أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في الكويت، تقوم الدراسة باستخدام المنهج الوصفي بهدف الوصول إلى معلومات كافية عن ظاهرة معينة والتنبؤ بسلوكها، ويتضمن هذا المنهج وصف الظروف القائمة، وتسجيلها، وتحليلها، وتفسيرها (12)، بناء أداة الدراسة (استبانة).

مصطلحات البحث:

تحدد مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

1- الأداء **Performance**: عرف الأداء لغوياً بأنه " تأدية الشيء وعمله بتمامه وكماله" (13)، والأداء من الناحية الإدارية أيضاً بأنه " السلوك الوظيفي وما يرتبط به من مهام إدارية" (14)، ويعني ذلك أنه يمثل " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات، وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب" (15)

- القيادات التربوية (**Educational leaders**): عرفت القيادة التربوية بأنها " القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، وتوجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة. (16)

(1) فان دالين ، ديوبولد ، (1969)، *مناهج البحث في التربية وعلم النفس* ، ط1، (ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية .)

(2) الصلح ، رياض، (2010)، *المنجد في اللغة والأعلام*، بيروت، دار المشرق، ص.6.

(3) Stuart Sutherland(1991) **Macmillan Dictionary of Psychology**, (London : The Macmillan Press Ltd, 316.

(4) بدوي ، أحمد ، (1989)، *معجم مصطلحات العلوم الإدارية* ، ط2 ، القاهرة، دار الكتاب المصري، ص 335.

تعرف القيادة التربوية إجرائياً بأنها كل نشاط إجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمرها، ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير، والتعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات، والاستعدادات البشرية، والامكانات المتاحة.

نموذج التميز الأوربي (EFQM) يعرف النموذج الأوربي للتميز بأنه: أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنشاء نظام إدارة مناسب، عن طريق قياس أين هي على طريق التميز، ومساعدتها على فهم الفجوات، وتحفيزها على وضع الحلول⁽¹⁷⁾، ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، أو هيكلتها⁽¹⁸⁾

تعرفه الباحثة إجرائياً بأن إدارة التميز هي تطبيق المؤسسة التربوية لمجموعة من الخطوات، والإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل.

الرسائل والبحوث السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع تتعلق بالدراسة الحالية إلى محورين وهما:
أولاً: دراسات تناولت قيادات التعليم:

دراسة تطوير أداء مديرات مدارس البنات الثانوية الحكومية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة⁽¹⁹⁾ هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمعايير، ومتطلبات الأداء الجيد لمديرات المدارس الثانوية للبنات بالكويت، انتهت الدراسة إلى أسس ومحاور التصور المقترح بناءً على: فلسفة، ومفاهيم التطوير الإداري، مبادئ، ومنطلقات عملية تطوير الإدارة المدرسية، والأسس المحلية لتطوير أداء مديرة المدرسة الثانوية.

دراسة بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية⁽²⁰⁾ هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن النمطين الأوتوقراطي، والديمقراطي من الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية.

(1) EFQM (2012). An Overview of the EFQM Excellence Model (2013) Referenced in 24/2/2019.
<http://www.efqm.org/en/PdfResources/Overview%20EFQM%202013%20v1.pdf>

(2) EFQM (2009). Introducing the EFQM Excellence Model 2010, Referenced in 16/11/2020.
http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel_Presentation.pdf

(3) العازمي سعاد ، (2003)، تطوير أداء مديرات مدارس البنات الثانوية الحكومية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص54.

دراسة بعنوان⁽²¹⁾: العلاقة بين ثقافة المدرسة والاهتمامات الاجتماعية للقيادة في المؤسسات التعليمية. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين ثقافة المدرسة، وبين الاهتمامات الاجتماعية لقائد المدرسة، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الاهتمامات الاجتماعية للقائد، وبين تجديد الثقافة المدرسية. فكلما كان القائد يتميز بالحس الجماعي، والمرونة العقلية، والانفتاح على الآخرين.

دراسة بعنوان: تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقاً بمعايير الجودة⁽²²⁾. هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت، والوقوف على فلسفة ونظم الجودة الشاملة في التعليم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: لا يمتلك أعضاء إدارة المدرسة ابتدائية الخبرة الكافية للتخطيط جيداً، وتتسم عملية الاتصال بالضعف بين الأفراد والعاملين، دراسة بعنوان: ⁽²³⁾ تطبيق نموذج الشبكة الإدارية للتعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة إلى تعرف النمط القيادي السائد في مدارس الكويت الثانوية من وجهة نظر المعلمين. وخلصت الدراسة إلى أهمية إشراك مديري المدارس للمعلمين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة، وإتباع أسلوب التساوري في التعامل معهم، دراسة بعنوان: تقدير درجة القيادات التربوية الأردنية لمجالات القيادة المتميزة.

هدفت⁽²⁴⁾ الدراسة التعرف إلى درجة تقدير القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية لمجالات القيادة المتميزة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير مديري الإدارات، ومديري المديرية، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين لمجالات القيادة المتميزة جاءت مرتفعة في المجالات الأربعة.

دراسة⁽²⁵⁾ هدفت الدراسة إلى التركيز على دور مديري المدارس الثانوية، والأساسية، وأدائهم في قيادة الإصلاح التربوي، خاصة بعد أن تبنت تايلاند قانون تربوي طموح لإصلاح التعليم في تايلاند، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: حقق مديرو المدارس مستوى متوسط في إعداد رسالة المدرسة، وتطوير مناخ تعليمي إيجابي كما حقق مديرو المدارس مستوى منخفض في إدارة

(1) مبارك عواد البرازي (2006). تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقاً بمعايير الجودة. رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة طنطا، ص 25.

(2) أمل عبد الوهاب الصالح (٢٠٠٩). مرجع سابق، ص ١٥٨

(3) منيرة محمد فارس العوضي (2011) تقدير درجة القيادات التربوية الأردنية لمجالات القيادة المتميزة. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج (17) ، ع(1)، ص ص 239-269، جامعة ال البيت

(4) Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand, International Journal of Educational Development, Vol. 33 (4) , 305-315

البرنامج التعليمي. دراسة بعنوان: (26) تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء القيادات التربوية الحالية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي العالمي، وجاءت أهم نتائج تلك الدراسة إلى أن واقع تطبيق معايير الاعتماد العالمي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة بالنسبة لثلاثي معايير الاعتماد المدرسي العالمي كما تؤكد هذه الدراسة على أهمية معايير الاعتماد المدرسي بمدارس المملكة بدرجة عالية جداً.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بإدارة التميز:

تركز الدراسات السابقة في مجال تطبيق نموذج التميز الاوربي EFQM على تطوير اداء المؤسسات التعليمية في ضوء نموذج التميز للمؤسسة الاوربية للتميز، مثل: دراسة بعنوان: (27) تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية. هدفت الدراسة إلى التوصل إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري، والمجال الفني جاء في المرتبة الثانية ثم المجال الاجتماعي في المرتبة الثالثة.

دراسة (28) هدفت الدراسة إلى قياس درجة فاعلية معايير تقييم ISLLC والوظائف القيادية والمسؤوليات المنوطة بمديري المدارس، ولقد جاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي: رتب مصممي معايير التقييم، ومديري أقسام الضواحي المعايير، والوظائف المرتبطة بتقييم أداء مديري المدارس كما يلي: حصل معيار تطوير مدير المدرسة رؤية لمدرسته على المرتبة الأولى، أما معيار إدارة وتنظيم المدرسة فحصل على المرتبة الثانية، أما معيار رعاية الطلبة وجعلهم يحسون بالأمان فحصل على المرتبة الثالثة،

- (5) آل سليمان زيد ؛ و الحبيب ، عبد الرحمن ، (2017) ،متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقييم التعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل ، العدد30،ص
- (6) مسلم ، مسلم ، (2004)، تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر ، فلسطين.

(1) Babo ,Ed.D. Gerard(2008). Principal Evaluation of ISLLC on the Evaluation of Building Principals by New Jersey Chief School Suburban School DistrictsDissertation Abstracts International (online) http://docs.google.com/viewer?Pid=bl&srcid=ADGEESiQLTXNSQ

(1) القطب ، سمير ، (2009)،فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة أفضل.ط1، الرياض،مكتبة الملك فهد الوطنية ، ص173.

بينما معيار التواصل مع المجتمع المحلي فحصل على المرتبة الرابعة، فيما حصل معيار الاستقامة، والتصرف بضوابط أخلاقية على المرتبة الخامسة.

دراسة هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أبعاد، وملامح فلسفة التميز في التعليم الجامعي واستقراء معايير التميز في التعليم الجامعي لبناء نموذج الجامعة المتميزة في إطار التجارب، والخبرات العالمية، وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج من بينها أن التميز في القيادة الجامعية يحتاج إلى توفير، وتطبيق النمو الإداري، والجودة في القيادة لتحسين الأداء، أن وضع برامج لتطوير مهارات القيادة، والتخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية، والإداريين يساهم في وصول الجامعة إلى التميز.

دراسة⁽²⁹⁾ هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت متوسطة، وجاء ترتيب المجالات كالآتي مرتبة تنازلياً: (القيادة، والموارد البشرية، والسياسات، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وخدمة المجتمع)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال خدمة المجتمع، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف فئات المؤهل العلمي في جميع المجالات، والأداة ككل. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب اختلاف فئات الخبرة.

ويمكن الاستفادة من هذا البحث من خلال إلقاء الضوء على ماهية إدارة التميز، والنماذج الخاصة بها، وتتشابه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في الأخذ بمفهوم إدارة التميز في إدارة مؤسسات التعليم، إلا أنهما يختلفان في أن الدراسة السابقة اهتمت بالعوامل المساعدة في تطبيق النموذج الأوروبي في إدارة التميز في مراكز الجامعات الحكومية الأسبانية بينما الدراسة الحالية يهتم باستخدام إدارة التميز الأوروبي في تطوير الأداء لقيادات المدارس الثانوية بالكويت.

الأطر النظرية للبحث

المحور الأول: إدارة التميز وتحسين الأداء الإداري

تهتم المنظمات الحديثة بإدارة التميز باعتبارها مدخلاً يمكن هذه المنظمات من الحصول على الميزة التنافسية الدائمة، وبالتالي تستطيع هذه المنظمات امتلاك صفة التفوق على أقرانها من المنظمات

(2) العنزى خالد ، (2019)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن.

والوصول إلى العالمية. والمُلاحظ للمدارس الثانوية يجد أن الرائدة منها هي التي تمتلك صفة التميز، وتستطيع إدارة هذا التميز بكفاءة، واقتدار لكي تصل إلى مصاف العالمية، وتحل مراكز متقدمة في التصنيف العالمي، ومن ثم السعي الحثيث للمحافظة على هذا التميز.

ادارة التميز من منظور الفكر الإداري المعاصر

أولاً: ماهية إدارة التميز: يعتبر مفهوم إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي أظهرت المنظمات اهتماماً واسعاً بها؛ سعياً منها لامتلاك درجة الصدارة على من ينافسها؛ ولما توفره إدارة التميز من خصائص للمنظمة تمكنها من البقاء والاستمرار بقوة في عالم مليء بالمتغيرات.

التميز يعني "الابتكار" وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين، أو غير المنافسين، فهو يعني الانفراد بخصائص ومميزات لا يمتلكها الآخرين، أو بمعنى آخر أن تكون الأفضل من المنافسين الآخرين في واحد، أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة – الجودة – الاعتمادية – المرونة – الابتكار)؛ وبالتالي يتوجب على المنظمة التخلي عن الأنظمة القديمة التي أصبحت غير فعالة، وتبني أنظمة جديدة تتفوق بها على منافسيها بشكل أكبر، وأسرع.⁽³⁰⁾

ويشير التميز من ناحية إلى قدرة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة من ناحية، وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة، وفعالية من ناحية أخرى.⁽³¹⁾

وبالتالي فإن إدارة التميز تشير إلى بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل، وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم. البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال، وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ، أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً، وتاماً من أول مرة.⁽³²⁾

(1) طایل ،مجدي ، (2004)، "توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، من أوراق الملتقى الإداري الثاني:

الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، المنعقد في الفترة 7- 8 مارس، الرياض، ص4.

(2) أبو النصر ، مدحت ، (2008)، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص77.

(3) السلمي ، علي ، (2002)، إدارة التميز ، ط1، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص13.

(4) Carol Steed (2015). The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey ", Higher Education in Europe, Vol. 30, Nos.3-4, October 314

وبالنظر إلى تطبيق إدارة التميز في أي منظمة نجد أنها تقوم على مجموعة من القواعد أهمها:

القاعدة الأولى: العميل هو نقطة البداية: إن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق نقطة البداية في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات، واهتمامات العملاء، وبذلك تتوافق نماذج "إدارة التميز" في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج ترضي العملاء.

القاعدة الثانية: تنمية القدرات التنافسية: ينشأ اهتمام الإدارة بتنمية القدرات التنافسية للمنظمة كوسيلة لتحقيق "إدارة التميز" عن طريق الكشف عن القدرات المحورية (الكامنة) التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها، وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم.

القاعدة الثالثة: المراجعة المستمرة وتقييم الذات: حيث تعد عملية التقييم الذاتي عنصراً حاكماً في نماذج "إدارة التميز" إذ تسمح للمنظمات بمراجعة أوضاعها باستمرار دون انتظار عمليات التقييم الخارجي.⁽³³⁾

القاعدة الرابعة: التركيز على الأنشطة التي تضيف أعلى قيمة: وذلك بالتركيز على الأنشطة ذات القيمة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى، وتكلفة أقل.

القاعدة الخامسة: الأساس المعرفي: وذلك بالتركيز على الأنشطة المعرفية التي تعد الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.⁽³⁴⁾

القاعدة السادسة: الانسجام الشامل: أي انسجام "إدارة التميز" مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلاف أحجامها، أو طبيعة النشاط، أو كونها منظمات حكومية، أو شركات خاصة، أو ذات نفع عام.

يلاحظ من القواعد السابقة أنها تركز على القدرات سواء تلك التي تمتلكها المنظمة من قدرة على التقييم، والمراجعة المستمرة، والإنتاج المعرفي، أو تلك التي يمتلكها الأفراد العاملين فيها مع عدم إغفال الأطراف المتعاملة مع المنظمة، لتكون قادرة على التحسين والتطوير المستمرين للوصول إلى الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة، وبالتالي التميز.

دور نموذج التميز الأوربي في تحسين أداء القيادات التربوية بمدارس التعليم الثانوي بالكويت

(1) حسن، عبد العزيز، (2009)، *الإدارة المتميزة للموارد البشرية*، ط1، المنصورة: مرجع سابق، ص 315.

النموذج الأوروبي للتميز (Excellence Model, 2010):

هو عبارة عن نموذج للتميز تم تطويره عام 1992، من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) كإطار لتطبيقات التقييم للجائزة الأوروبية للتميز المؤسسي.

1- النموذج الأوروبي للتميز EFQM, 2010:

لقد تم تحديث وتطوير النموذج الجديد EFQM, 2010 من خلال التغذية الراجعة التي قدمتها المؤسسات التي استخدمت النموذج السابق، حيث تم التحديث في الأمور الآتية:

معايير السياسات، والاستراتيجية، تم تغييره إلى الاستراتيجية: أشارت التغذية الراجعة فيما يتعلق بتعريف السياسات، خاصة في القطاع العام، أن السياسات غالباً ما توضع بواسطة السياسيين من خارج المنظمة، ومن المتفق عليه أن الاستراتيجية مصطلح يعلمه الجميع.

معايير العمليات، تم تغييره إلى: العمليات، والمنتجات، والخدمات. من خلال الاستعراضات السابقة للنموذج، تطور مضمون هذا المعيار، بحيث تركز على العملاء (متلقي الخدمة)، على الرغم أن العنوان يبقى العمليات. ويعكس الآن هذا التغيير مضمون المعيار بحيث تضمن العمليات الثلاث السابقة.

نتائج الأداء الرئيسية تم تغييره إلى النتائج الرئيسية. تم تركيز وتحديد المعيار بحيث يحقق ما تهدف إليه استراتيجية المنظمة.

ج- منهجية الرادار RADAR

2. طرق التقييم الذاتي بواسطة النموذج الأوروبي للتميز EFQM:

أورد "العايدي" عدة طرق للتقييم الذاتي بواسطة نموذج التميز (EFQM) يمكن تصنيفها من خلال المجموعات الثلاث الآتية: (35)

أ- وسائل ومناهج مبنية على الملاحظة البسيطة (المصفوفات، أو الاستبيانات)، وتستخدم (9) معايير رئيسية (نموذج التميز الأوروبي).

ب- وسائل ورش العمل المنسقة والتي تطبق (9) معايير، وفي العديد من الحالات تطبق المعايير التسعة، مع معاييرها الفرعية البالغة (32) معيار.

ج- طرق الترشيح للجوائز والمحاكاة والتي تستخدم نموذج التميز الأوروبي بالكامل مع النقاط.

(1) غانم، ماجد، (2012)، مقدمة لنموذج التميز الأوروبي EFQM، استرجع بتاريخ، /12/2119

<http://www.idmc.ps/userfiles/file/quality%20and%20excellence/Introduction%20to%20EFQM.p>

df

المعايير الرئيسية للنموذج الأوربي للتميز:

بني نموذج التميز الأوربي على تسعة معايير رئيسة، خمسة منها تمثل الممكنات (المسببات)، وأربعة منها للنتائج، ينبثق منها (32) معياراً فرعياً، وعدة أنشطة مختلفة، و(300) نقطة توضيحية، موزعة على نقاط مجموعها ألف نقطة، وقد انقسمت هذه المعايير إلى جزأين رئيسين:

الجزء الأول: الممكنات (المسببات)

وهي طرق العمل والآليات والوسائل التي اتبعتها المؤسسة لتنفيذ أعمالها على كافة المستويات، وفي كافة الإدارات والدوائر والأقسام، وتشمل (دليل إجراءات، سياسات عامة، هياكل معتمدة، لجان عمل، برامج محوسبة، بنى تحتية... الخ).

ويحتوي جزء الممكنات على خمسة معايير رئيسة هي:

- المعيار الأول: معيار القيادة Leadership: يحتوي هذا المعيار على (5) معايير فرعية، بالإضافة إلى (32) نشاطاً فرعياً.
- المعيار الثاني: معيار الاستراتيجيات والسياسات Strategies & Policies: يحتوي هذا المعيار على (4) معايير فرعية، بالإضافة إلى (23) نشاطاً فرعياً.
- المعيار الثالث: الأفراد (الموظفون): يحتوي هذا المعيار على (5) معايير فرعية، بالإضافة إلى (35) نشاطاً فرعياً.

المعيار الرابع: معيار الشركات والموارد المادية Partnership & Resources

- يحتوي هذا المعيار على (5) معايير فرعية، بالإضافة إلى (34) نشاطاً فرعياً.
- المعيار الخامس: معيار الإجراءات العملياتية: Process: يحتوي هذا المعيار على (5) معايير فرعية، بالإضافة إلى (24) نشاطاً فرعياً.

ب - الجزء الثاني النتائج Results

تعبّر النتائج عن الإنجازات التي تحقّقها المؤسسة بفعل الممكنات، إضافة إلى النتائج الرئيسية للمؤسسة نفسها، وكذلك مؤشرات أداء العمليات تجاه هذه الجهات.

المعيار السادس: نتائج الأفراد (رضا الموظفين) People Results: يحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة إلى (5) أنشطة فرعية.

المعيار السابع: نتائج المستفيدين (رضا المستفيدين) Customer Results: يحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة إلى (2) أنشطة فرعية.

المعيار الثامن: معيار نتائج المجتمع (خدمة المجتمع) Society Results:

يعتبر المجتمع هو الحكم النهائي على الخدمات التي تقدمها المدرسة الثانوية، نظراً لما يتضمنه من أفراد ومؤسسات تستفيد من الخدمات التعليمية، ورضاهم عامل أساسي في جودة هذه الخدمات، فلا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تتميز بدون الحرص على التطوير، والتحسين المستمر لأدائها من خلال التركيز على المستفيدين، والحصول على رضا العاملين، ونشر استراتيجيتها في العمل، بالإضافة إلى تطوير الشراكات مع مؤسسات المجتمع .

المعيار التاسع: نتائج مؤشرات الأداء (نتائج الأداء الرئيسية) Key Performance :

يحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة إلى (2) أنشطة فرعية.

- منهجية الرادار (RADAR) في قياس الأداء وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) :

يتم قياس معايير نموذج التميز وفق منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق التميز، ويطلق عليها منهجية، RADAR وهي الحروف الأولى من الكلمات الآتية:

(R) Results	- النتائج
(A) Approach	- النهج (المنهجيات)
(D) Deployment	- التطبيق
(AR) Assessment & Review ⁽³⁶⁾	- المراجعة والتقييم

ويتم من خلال منهجية RADAR تقييم مدى التزام المؤسسات بتطبيق معايير التميز، وتحقيق النتائج، بناءً على متطلبات، ومؤشرات محددة، حيث يتم إعطاء علامة لكل معيار وفق منطق RADAR التي يتم تنفيذها من قبل خبراء تميز مستقلين، بحيث تحصل المؤسسة على علامة إجمالية ضمن المدى العالمي (1-1000) لتعبر عن مستوى التميز الذي وصلت إليه، وتكون هذه العلامات حاصل جمع العلامات التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة لتطبيقها معايير التميز المختلفة.

نماذج إدارة التميز وبعض تطبيقاتها بالمؤسسات التعليمية المعاصرة:

يتناول هذا المحور نماذج إدارة التميز، ومن ثم بعض المؤسسات التي طبقت هذه النماذج كما يلي:

أ- النموذج الأوروبي لإدارة التميز: ⁽³⁷⁾ يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج " إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث ينبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، والذي أنشأ في العام 1988م .

(1) العايدي، حاتم ، (2009)، نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز ، مرجع سابق، ص22.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين، وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات، والاستراتيجيات، والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.

ب- نموذج جائزة Baldrig الأمريكية لإدارة التميز:⁽³⁸⁾ يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة بالدريج (Baldrig) [المقابل للنموذج الأوروبي للتميز] مع نظيره الأوروبي في المنطق العام، والمدخل، والعناصر الأساسية للتقويم، فإن الهدف من النموذج ترويج، وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر، ومكونات تميز الأداء في المنظمات، وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب، وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء، والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.

ج- نموذج جائزة جامعة بنسلفانيا للتميز:⁽³⁹⁾ يقدم هذا النموذج جائزة للتميز في الأداء المؤسسي، حيث تقوم لجنة من الجامعة بتقييم الطلاب للتقدم للحصول على الجائزة، ثم يتم عمل تقييم المؤسسة التعليمية التي تستحق الحصول على جائزة التميز في الأداء المدرسي.

المحور الثاني: طبيعة الأداء الإداري للقيادات التربوية المعاصرة ومتطلبات تطويره:

يمثل نجاح الأداء الإداري لأي منظمة مفتاحاً لنجاح أدائها الكلي، ولا يتم ذلك إلا بالفهم الكامل لطبيعة هذا الأداء ومتطلبات تطويره، وسيقتصر هذا القسم على تناول أربع عمليات من عمليات الأداء الإداري بالمدارس الثانوية المعاصرة، وهي القيادة، والتخطيط، والتنظيم، والاتصال.

بات من المسلم به أن الإدارة تعتبر مدخلاً رئيسياً لتحسين القيادات التربوية، وتفعيلها، وتميزها، وذلك من خلال استثمار مواردها الفكرية، والبشرية، والتكنولوجية، والمادية أفضل استثمار ممكن، وبما يحقق أهدافها المجتمعية، والتربوية، وكذلك تلبية متطلبات سوق العمل، والمتغيرات العالمية.

ومن هذا المنطلق أصبحت الإدارة بمثابة عامل حاكم في إنجاح العملية التعليمية، وتفعيلها دوماً، بما يتسق مع المتغيرات العالمية، ومتطلبات سوق العمل، والأهداف المجتمعية، والتربوية، ومن ناحية أخرى بما يتفق، واتجاهات، ومداخل الفكر الإداري.⁽⁴⁰⁾

(1) The European Foundation for Quality Management [EFQM], Available at <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>. (Accessed: 9-4- 2019):.

(2) BaldrigeCriteria, Available at: http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2019_Business_Nonprofit_Criteria.pdf. (Accessed: 9-4- 2019).

(3) University of Pennsylvania, The Models of Excellence Program Recognizes Innovative Staff Accomplishments at the University That Reflect Initiative, Leadership, Increased Efficiency and a Deep Commitment to Service. Available at: <http://www.hr.upenn.edu/quality/models>. (Accessed: 28-4-2012).

يشير مفهوم الأداء الإداري إلى الجهد الشمولي المخطط على نطاق (المنظمة) بأكملها، ويدار من القمة لزيادة فعالية النظام وإحساسه بالصحة عن طريق مدخلات مدروسة في عمليات النظام ويشمل:

- تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً.
- الاستجابة للتغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي له.
- تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم، ومهاراتهم وأنماط سلوكهم حي يستطيع التنظيم أن يساير بشكل أفضل التطورات التقنية الجديدة، وأحوال السوق المتقلبة، ويواجه التحديات المحيطة، وأن يتحرك باتجاه تنظيمي أكثر نضجاً وحيوية.
- غالباً ما يتضمن التطوير التنظيمي إعادة النظر في تصميم الهياكل التنظيمية، وتوصيف الوظائف وأساليب وبرامج التدريب المستخدمة.

وتواجه القيادات التربوية في تعاملها مع الواقع الفعلي مجموعة من التحديات تتمثل في:

- أ- تحديات داخلية خاصة على المدارس الثانوية تطويعها، وتوجيهها بما يسمح بتحقيق الأهداف، وتمثل هذه التحديات في موارد، وإمكانيات متاحة (مادية، وبشرية)، وإمكانية استغلالها، ومحاولة توظيفها، واستثمارها، والمعلومات والتي تُعد أساس اتخاذ القرارات.
 - ب- ظروف خارجية (تتعلق بالمجتمع، والمتغيرات العالمية) ينبغي تحديدها، وتحديد آثارها، والتعامل معها بكفاءة (أي الاستفادة من الفرص)، والتغلب على المعوقات، والتي يمكن اعتبارها تهديداً للقيادات التربوية، ويتم ذلك بملاحقة التغيرات التكنولوجية السريعة، والتطور في مختلف المجالات.
- وعليه يمكن القول أن القيادة الناجحة هي تلك القيادة التي تستطيع التعامل مع هذه التحديات بالشكل الذي يقلل من آثارها السلبية المعوقة لمسيرة الأداء الإداري الفعال، إذ لا يوجد أسلوب، أو طريقة إدارية مثلى بل إن نجاح القيادة التربوية، وتميزها هو في استنباط الطرق، والأساليب الإدارية، والتي تتناسب مع مواردها، وإمكانياتها، وتستطيع بها مواجهة كل من التحديات الداخلية، والخارجية.

(1) أحمد ، شاكراً ، (2005)، إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعات"، من أوراق المؤتمر التربوي الخامس : جودة التعليم الجامعي، المنعقد في الفترة من 11- 13 أبريل 2005م، جامعة البحرين، البحرين ،ص 319.

(2) Tari, Juan Jose & Susana de Juana-Espinosa(2007). "EFQM Excellence Model Self-assessment Using a Questionnaire Approach in University Administrative Services", The TQM Magazine , Vol. 19, No.274..

1- متطلبات تحسين الأداء الإداري للقيادة التربوية:

يعتبر تحسين الأداء الإداري من أهم التوجهات التي تعنى بها القيادة المعاصرة وهدفها الذي ما انفك يلازمها مع مرور الوقت وخاصة في زمن المنافسة الشديدة والمستمرة في عالم اليوم؛ ولما يشكله هذا التحسين من انعكاسات مهمة جداً على رفع كفاءة وفعالية هذه القيادات في تحقيق أهدافها، والتي أصبحت تتطور بتطور تكنولوجيا اليوم وتوجهات العالم نحو المنافسة، والبقاء للأفضل، والاستمرار للتميز. ولذا فإن تحسين الأداء الإداري يستلزم إحداث تطوير في نظمها وتنظيماتها الإدارية، بهدف زيادة فاعلية العمليات، والأنشطة الإدارية، وترشيد الأنماط الإدارية السائدة، ولا يمكن ذلك إلا بتحقيق للمتطلبات التالية:

- اقتناع القيادة بالتطوير الإداري وتقبل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة حتى يمكن الحد من الآثار السلبية المقاومة للتغيير، حيث يجب على الإدارة العليا إجراء الاتصالات الإدارية اللازمة لإحداث التغيير. (41)
- إعادة توزيع الموارد البشرية، والعمل على إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي، ودراسته من جديد حتى تحصل التنظيمات على هياكل تنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة تساعد على إحداث التغيير.
- توصيف الواقع الفعلي للقيادة، وتحديد أهداف التطوير، وطرقه النابعة من داخل المدرسة.

(1) Abraham, Steven E.(2001).Managerial Competencies and The Managerial Performance Appraisal Process", Journal of Management Development, Vol. 20, Issue, 847

3. عمليات الأداء الإداري: تتحدد عمليات الأداء الإداري فيما يلي:

أ- القيادة بالمدارس الثانوية:

تتناول الدراسة هذه العملية من عمليات الأداء الإداري بالمدارس الثانوية من خلال جانبين أساسيين هما: طبيعة القيادة، والمهارات القيادية، يكمن جوهر الإدارة في مدى التفوق الإداري في التعامل مع الآخرين بنجاح، وأيضاً مدى قدرته على الاتصال الجيد بهم، والتأثير فيهم، وحفزهم على العمل برضا، وبث روح الحماس عندهم؛ لأن التعامل مع البشر ليس سهلاً، لذلك من السهولة أن ندير الآلة، ومن السهولة أيضاً أن ندير الآلة بالإنسان، ولكن ما أشق، وأعقد أن ندير الإنسان بالإنسان. والقيادة عملية التأثير في نشاطات مجموعة منظمة من الأفراد لتحقيق الأهداف. (42) وتعرف أيضاً بأنها عبارة عن ممارسة التأثير على سلوك الموظفين " العاملين " بحيث يتم التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك.

ويؤكد ما سبق أن هناك مجموعة من المهارات تتفاعل مع بعضها البعض لتوجيه سلوك القائد، وتحديد مدى فعاليته، وكفاءته في ممارسته للقيادة، والإدارة، وقدرته على اتخاذ القرارات لمعالجة المواقف المختلفة من خلال تكوين رؤية واضحة للإطار الحاكم للمواقف وقدرته على تطبيق بدائل الحلول المتاحة لمعالجة هذه المواقف، والمحصلة النهائية لكل ذلك هو تحسين جودة القرارات التي يصدرها، وتميزها في إيجاد الحلول المناسبة، وبالتالي يستطيع القائد تحقيق، واستثمار كل الطاقات سواء كانت بشرية أو تكنولوجية، ومن هذه المهارات: (43)

- تفهم الجوانب المتشابكة، والمعقدة في المنظمة، وتحليلها في إطار الظروف المحيطة، وفي إطار الأهداف العامة لها.
- الرؤية النافذة للأمور والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.
- توقع التغيير، أو بمعنى آخر القدرة على التنبؤ، وبالتالي الإدراك، والقدرة على إحداث هذا التغيير المخطط من خلال استثمار الطاقات البشرية الموجودة.
- إيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يدفع الابتكار، والإبداع نحو الانطلاق، فضلا عن ترغيب العاملين في المشاركة الجادة في تحقيق أهداف المنظمة.

(1) حسن ، جمال ، وحسن ،رجاء ، (2004)، "الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز (دراسة تطبيقية عن قطاع الشؤون الثقافية والبعثات بوزارة التعليم العالي)"، من بحوث المؤتمر العربي الخامس في الإدارة (الإبداع والتجديد): دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنعقد في الفترة 27- 29 نوفمبر، شرم الشيخ، 2004م، ص ص 176 - 177.

- إدراك أهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف، سواء كانوا عاملين بها، أو متعاملين معها، وبالتالي فلا بد من محاولتها التأثير في المكونات السلوكية لهذه الأطراف لصالح العمل.
- مما سبق نستنتج أن القادة التربويين بالمدارس الثانوية يجب أن يتصفوا بعدد من المهارات القيادية المتميزة، والتي تمكنهم من الوصول بمدارسهم إلى القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى، وتتمثل هذه المهارات في الآتي:
- **الكفاية الإدارية:** تعتبر المهارات القيادية من أهم العوامل في كفاءة عمليات الأداء الإداري، وعليه تعد الكفاءة الإدارية للعناصر القيادية بالمدارس الثانوية من أهم عوامل تفعيل العملية التنافسية بين القيادات⁽⁴⁴⁾.
- **إدارة المستقبل:** وذلك بتحديد رسالة، ورؤية المدارس الثانوية، ووضع أطر الأداء الإداري للمدرسة. والاعتماد على المبادرة والتفكير الابتكاري في استحداث آليات من شأنها تحويل المدرسة الثانوية إلى مستوى أفضل مما كانت عليه في السابق.
- **صناعة الأفكار:** تعتبر صناعة الأفكار من أهم المهارات القيادية؛ وذلك من خلال تحويل هذه الأفكار إلى أهداف، ومن ثم تحويل هذه الأهداف إلى واقع عملي⁽⁴⁵⁾.
- **إدارة المنافسة:** وذلك بالقدرة على تصميم أهداف التفوق، واستراتيجياته سواء على المستوى المحلي، أو الخارجي، ووضع الخطط الملائمة لتنمية مصادر القوة التنافسية، وتفعيل آليات استثمارها⁽⁴⁶⁾.
- **الرؤية الإبداعية والجدارة المهنية:** والتي تعني أن القائد التربوي لديه القدرة على تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة، وكذلك القدرة على تقديم خدمات مهنية على أعلى مستوى، وبالتالي القدرة على التميز.

(2) عنقرة ، باسم، (2008)، أهمية الدور " التكميلي - التنافسي" للجامعات الخاصة في تطوير خدمات التعليم العالي الأردني، وتسويقها محلياً وإقليمياً، من أوراق المؤتمر العربي السنوي الثالث: الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي، المنعقد في الفترة من 13-17 أبريل، الشارقة، ص 202.

(1) صالح محمد الكليب(2007). "كيفية إعداد المدير العربي المتميز"، من أوراق ورشة عمل المدير العربي المتميز، المنعقد في الفترة من 2-6 ديسمبر، القاهرة، ص 2.

(2) Middle States Commission on Higher Education, " Becoming Accredited Handbook for Applicants & Candidates for Accreditation ",(Philadelphia: Middle States Commission on Higher Education, 2009), p. 9.

- رصد وتحليل البيئة المحيطة: ويتطلب ذلك من القائد التربوي مهارة عالية في رصد وتحليل المتغيرات المجتمعية، والعالمية، ومتطلبات سوق العمل ذات التأثير المباشر، وغير المباشر على كفاءة المدرسة الثانوية، وفعاليتها التنظيمية، واستشراف الآثار المستقبلية لهذه الأوضاع، ومدى تأثيرها على تحسين الأداء، وبالتالي تحقيق التفوق، والتميز للمدرسة الثانوية.⁽⁴⁷⁾
- الاتصال الفعال: لكي يكون القائد مبتكراً، ولكي يستطيع تبادل الأفكار مع الغير، يجب أن تكون لديه قدرات عالية في الاتصال، ولا يتم ذلك إلا من خلال إقامة علاقات متميزة مع أناس من مختلف البيئات؛ فالقادة المتميزون هم من يُكوّنون علاقات خالدة مشبعة مع الآخرين، والتي بدونها يكون أي نجاح أو تفوق خاوياً فعلاً.⁽⁴⁸⁾

2- التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية:

عناصر التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة المعاصرة نجد أنها تتكون من الآتي:

- رؤية المدرسة: وهي الأحلام المطلوب تحقيقها والتغيير الواجب إحداثه، وبالتالي هي الغايات والأمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، كما أنها تعتبر الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة والتي تسعى إلى تحقيقه.⁽⁴⁹⁾
- رسالة المدرسة: تعرف الرسالة بأنها "السبب في وجودها والغرض منها"، وتحاول الرسالة الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو مجال نشاط المدرسة؟ وما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلاً ، وتحمل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المؤسسات التعليمية وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً.
- (ج) أهداف المدرسة: الرسالة والأهداف لازمة لأي مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة، بل هي نقطة البداية للتحليل الإستراتيجي. وفي تقييم الظروف البيئية، وتوقعات التغيير.

(3) Middle States Association of Colleges and Schools, " Characteristics of Excellence in Higher Education Standards for Accreditation ",(Philadelphia: Middle States Association of Colleges and Schools, 2007), p. 21.

(4) روينز ، أنتوني ، (2006)، قدرات غير محدودة، ط4، (ترجمة) مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير للطباعة والنشر والتوزيع، ص 24.

(5) Michael A. Hitt(2007).Management of Strategy Concepts and Cases, Canada, Thomson Higher Education19.

مقومات الأداء الإداري المتميز:

تلخيص متطلبات التميز في الأداء الإداري في الآتي:

- الاهتمام بعملية الابتكار التي يجب تشجيعها، ورعايتها بهدف اكتشاف موارد، ومواد، وتقنيات جديدة لتطوير الأداء الإداري القيادي.⁽⁵⁰⁾

- اكتشاف الأشخاص الموهوبين ورعايتهم وتشجيعهم وتحفيزهم للقيام بدورهم في مجالات الابتكار، والعمل على إنشاء الشبكات المطلوبة، والمؤثرة؛ وذلك لأن المؤسسات التي تملك المواهب الخلاقة تدفع منظماتها ومجتمعاتها إلى التميز؛ لذلك فإنه عند العمل على تحسين الأداء يجب أخذ المبادرة لتحفيز الملكات الخلاقة عند العاملين في حقل التطوير التكنولوجي، والإنتاج، وإشراكهم في تحسين أداء القيادة التربوية.⁽⁵¹⁾

- تنمية القوى البشرية للمدرسة، ابتداءً من القيادات العليا، وانتهاءً بالعاملين في الإدارات الدنيا.

مما سبق يتضح أن متطلبات التميز في الأداء الإداري تتبع من داخل المدرسة، وتركز على قدرات الأفراد فيها من إبداع، وابتكار وتسخير لهذه القدرات للوصول إلى التميز في الأداء الإداري القيادي.

1- مقومات تميز القيادات التربوية:

تلعب السمات القيادية دوراً رئيساً في تطوير الأداء الإداري، وقد أجريت العديد من البحوث لدراسة العلاقة بين السمات، والأداء الإداري، وأظهرت النتائج أن الأداء المتميز ينتج عن سمات شخصية للقيادة تتمثل في الرؤية المستقبلية، والتفاؤل، والتوجه نحو العمل، وما يمتلكه القائد المدرسي من توقع، وتخيل لبدائل سيناريوهات المستقبل، وقدرة هؤلاء القادة على النظر إلى المدى الطويل، وشعور دائم لديهم بالطمأنينة لنتائج أكثر إيجابية، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتحمل المخاطر، والأخذ بزمام المبادرة لتحديد المشاكل وحلها.⁽⁵²⁾

(1) إبراهيم بدران (2007). إصلاح الجامعات سبيل لبناء القدرات المطلوبة للتنمية، من أوراق المؤتمر العربي الثاني: تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة، المنعقد في الفترة من 23-24 مايو، شرم الشيخ، 2007، ص 27.

(2) Stephen Chukwu Anyamele, (2007). "Applying Leadership Criterion of Excellence model for Achieving Quality Mangage in Higher Education Institutions", Academic Journal, Vol. 5, Issue. 2, Jul, 1- 7.

(3) Crescentia Thomas & Vijay Pandey (2010). "Relationship Between Personality and Managerial Performance", Paris: Central Test International. 21.

تتمثل مقومات القيادات التربوية فيما يلي:

- تطوير الرؤية المستقبلية: وينطوي هذا الدور على القيادة العليا، وذلك من خلال مشاركة العاملين بالمدرسة مشاركة نشطة، مما يساعد في تصميم نموذج لدعم وتطوير المهارات القيادية، ومهامهم بكفاءة، وفعالية، وبالتالي الوصول إلى رؤية ورسالة متميزة.

- تدعيم السلوك المتميز: للقيادة التربوية دور مهم في تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح، والقوانين المكبلة لتمييز الأداء الإداري، وفي ذات الوقت فإنها مطالبة بتدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات، والثقة المتبادلة، والقوة الحسنة.⁽⁵³⁾

- تطوير الموارد البشرية: يلزم على القيادات التربوية العمل على العناية بتوفير، وتطبيق برامج النمو الإداري لتحسين الأداء القيادي، وتوفير الحوافز المادية، والمعنوية لاستقطاب، وتشجيع الكفاءات القيادية، وتوظيف البحث العلمي في تطوير الإدارة، والقيادة وعلاج مشكلاتها.⁽⁵⁴⁾

- المشاركة والتفاعل مع العملاء والشركاء وممثلي المجتمع: وينبغي لقيادة التعليم الفهم، والاستجابة لاحتياجات، وتطلعات الطلاب والهيئات الإدارية، والعاملين بالمدارس، وغيرهم من أصحاب المصلحة، من خلال السياسات المؤيدة للشراكة للنشطة التي تدعم مستقبل سياسة، واستراتيجية المدارس.

- تحقيق أهداف أصحاب المصالح: تتعامل القيادات التربوية بالمدارس الثانوية مع مجموعات متعددة من أصحاب المصالح مثل المستفيد، والمماثلة، والمؤسسات الحكومية، وكل من هذه الأطراف تسعى إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى، والمهمة الأساسية لهذه القيادات هي إدارة هذا التعارض بما لا يؤثر على الأداء الإداري المتميز.⁽⁵⁵⁾

المحور الثالث: ملامح أداء القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في الكويت

نجد أن هناك دوراً هاماً لقيادات التعليم الثانوي في تنمية، وتطوير منظماتهم التعليمية بصورة تمكن هذه المنظمات من إخراج جيلاً من الأفراد الذين يتصفون بأنهم منتجين، وفاعلين في مجتمعهم، وأنهم يعلمون جيداً واجباتهم اتجاه وطنهم، واتجاه هذا المجتمع، لذلك كان من الضرورة بمكان أن تحتوي هذه الدراسة في طياتها موضوع " القيادات التربوية بالمدارس الثانوية بالكويت، والتطرق إلى ذلك.

(1) أحمد شاکر، مرجع سابق، ص 324.

(2) سمير عبد الحميد القطب، مرجع سابق، ص 169.

(3) أحمد، شاکر، مرجع سابق، ص 324.

أولاً: ماهية وأهمية الأداء الوظيفي القيادات التربوية.

مفهوم القيادة : القيادة لغةً : القيادة من القود ، وهو نقيض السوق ، فهو من أمام و السوق من الخلف، واسم الفاعل قائد و يُجمع على قيادة، والمفعول مَقُود، فقاد الفرس أي مشي أمامها أخذاً بِمَقُودِها، وقاد الجيش أي ترأسه، وتدبر أمره (56)

القيادة التربوية:

تُعرف القيادة التربوية بأنها " مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية الفنية الناتجة عن سلوك يمارسه الفرد يؤثر من خلاله على التابعين وفق المجالات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التربوية " (57)، كما وتعرف القيادة التربوية أيضاً بأنها " القدرة على اتخاذ القرارات، والتأثير في التابعين التربويين من أجل تنفيذها، وبلوغ هدف تربوي معين في موقف تربوي معين ؛ بالإضافة إلى إحداث التغييرات التي من شأنها تطوير النظام التربوي في ضوء المستجدات في المجال التربوي". (58)

وفي ضوء ذلك ؛ نستطيع القول بأن القيادات التربوية تعتبر مرتكزاً أساسياً لنجاح أي منظومة تعليمية، واستدامة تنميتها، فهي بدورها تستطيع قيادة هذه المنظومة للعمل الناجح الذي يقود إلى حصد مخرجات جيدة تنسجم بصفات مقبولة ومرضية لدى المجتمع، وذلك في ضوء ما تتطلبه إدارة التميز.

أ. أهمية الأداء الوظيفي للقيادات التربوية:

لا شك في أن أي أداء الفعال لأي قيادي يعني بالضرورة تحقيق نتائج محددة يتطلبها العمل الذي يقوم به، وهذا لا يكون إلا من خلال قيام القائد بما يكلف من مهام، وأعمال تتفق مع سياسة منظمته ورسالتها من جانب ، ومع ظروف البيئة المحيطة من جانب آخر .

وعلى ذلك فإن الأداء الفعال لأي قيادي هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة، وهامة ، وتعد هذه العوامل هي بمثابة عناصر الأداء، والذي تتمثل في ما يلي (59)

- 1- **كفايات الموظف:** ويقصد بها ما يمتلك من معلومات، ومهارات، واتجاهات، وقيم، فكفايات الموظف هي الخصائص، والسمات التي يمتلكها الموظف، وتنتج أداءً فعالاً يستطيع القيام به.
- 2- **متطلبات العمل:** ويقصد بها المهام، والمسؤوليات، أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال.
- 3- **بيئة المنظمة:** وتتكون من عوامل داخلية، وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال أهداف المنظمة، وهيكلها، والاجراءات المستخدمة بها، ومواردها، ومركزها

(4) ابن منظور (1996). "لسان العرب" . بيروت : مرجع سابق، ص 615 .

(1) البدرى ، طارق، (2002)، " الأساليب القيادية الادارية في المؤسسات التعليمية " . عمان : دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع ،ص 69.

(2) درة ، عبد الباري ؛ و الصباغ ، زهير، (2008)، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، عمان ،دار عمان للنشر ،ص305 .

الاستراتيجي، أما من العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء فهي ما تشكله بيئة المنظمة المتمثلة في العوامل الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية.

طرق تطوير و تحسين الأداء:

هناك العديد من الاجراءات المتبعة، والتي تمكن الإدارة من القيام بعملية التحسين الأدائي لعاملها، وفي هذا الجزء قام الباحث بحصر طرق تحسين الأداء في ثلاث مداخل يمكن من خلالها تطوير عملية الأداء، وهي (تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين العمل)

ثانياً: مهام و مسؤوليات القيادات التربوية بالمدارس الثانوية بالكويت:

لا شك في أنه يقع على عاتق القيادات التربوية بالمدارس الثانوية العديد من المسؤوليات، والمهام، والوظائف الإدارية، والتربوية، والتي بدورها تشرف، وتتابع، وتنفذ جميع النشاطات التنظيمية، وتوجهها بغاية تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة، والنهوض بالعملية التعليمية التربوية، ومن ثم النهوض بالمجتمع ثقافياً، وفكرياً، وتربوياً، ومعرفياً.⁽⁶⁰⁾

واقع القيادات التربوية بالمدارس الثانوية في الكويت:

إن ما تواجهه منظمات اليوم بشكل عام، والمنظمات الكويتية على وجه الخصوص " من تحديات كبيرة يجعلها بحاجة إلى وجود قيادات في مستوى هذه التحديات، ومواصفات معينة يجب أن توجد في الإدارات العليا، لأن الموقع الوظيفي لها يحتم عليها بأن تقوم بجملة من الأدوار، والواجبات الموجهة لرفع فعالية، وكفاءة المنظمات، ولأنها هي اساس رأس المال الفكري للمنظمات، وبالأخص الحديثة منها، ولهذا بات من الضروري إيجاد قيادات إدارية تفكر وتخطيط وتنفذ بطريقة استراتيجية شاملة، ومرنة، وليس بأسلوب تقليدي جامد.⁽⁶¹⁾

وعند لقاء بعض القيادات التربوية التعليمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت، قد أشاروا بأن التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم مُقسم إلى ثلاث مستويات رئيسية متمثلة في (مستوى القيادات التربوية العليا، ومستوى القيادات التربوية الوسطى، ومستوى القيادات التربوية الدنيا، والذي يطلق عليها " بالقيادات الإشرافية).

أنماط القيادات التربوية بالمدارس الثانوية بالكويت:

تتمثل أنماط القيادات التربوية بالمدارس الثانوية بالكويت فيما يلي :

(1) عرفات عبد العزيز سليمان (2001). " إستراتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر " . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ص72 .

(2) بنت ميرة، آمنه ، (2006)، " توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة " . دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المديرين في القطاع المصرفي في العراق ومصر والجزائر والأردن . الاسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 67.

1- **النمط الدكتاتوري:** ويضم هذا النوع أنواعاً مختلفة من الأنماط، كالنمط التسلطي، والنمط الأوتوقراطي، وفي هذا النمط يتصف القائد بالعديد من الصفات من أهمها " التسلط، والإكراه في تسيير الأمور، وشؤون العمل، الانفراد بالرأي واتخاذ القرارات، التحكم في الأتباع، ورفض تفويض أي سلطة لاتخاذ القرارات، التدخل المباشر في تفاصيل العمل، عدم التسامح مع أي انحراف عن الأوامر، أو التعليمات، البحث عن الجاه، والمنصب، التقليل من أجواء الحرية، ومحاولة إضعاف العلاقة بين الأفراد، والجماعة.⁽⁶²⁾

2- **النمط الديمقراطي:** ويتميز هذا النمط بتحقيق التوازن بين متطلبات، وحاجات العاملين، وبين متطلبات الأداء، وباشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويتميز بخصائص نمط القائد المهتم بكل من جانبي العمل والأفراد.⁽⁶³⁾

3- **النمط التسلسلي:** ويطلق أيضاً على هذا النوع بالنمط الفوضوي، أو التسيبي، ويتصف القائد في هذا النمط بعدة صفات من أهمها " الإفراط في الديمقراطية، منح الحرية الزائدة للأعضاء في اتخاذ القرارات سواء على المستوى الفردي، أو الجماعي، ترك كل سلطاته لمعاونيه، والسماح لهم بأن يفعلوا ما يقررون في جميع شئون المنظمة، يمنح الحرية لأفراد مجموعته في التصرف بأعمالهم دون أي تدخل منه، فقدان مقومات القيادة الفعالة، وذلك بسبب تخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات، انحصار الاتصال بين القائد، والأعضاء على أضيق نطاق.⁽⁶⁴⁾

المحور الرابع: المشكلات التي تواجه قيادات التربية في المدارس الثانوية بالكويت:

تواجه المنظمات في الدول النامية اليوم العديد من المشكلات والعقبات التي تعترض، وتعرقل عملها، وتحد من نشاطها، وفعاليتها، خصوصاً في ظل ما نعيشه من تطور متسارع في كافة مجالات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية... إلخ، وتنافس الدول المتقدمة في عرض، وتسويق منتجاتها، ومستحدثاتها في الأسواق العالمية، واكتفاء بعض الدول النامية بالمراقبة، والاقتباس لهذه المستحدثات، ذلك الذي وضع قيادات المنظمات في الدول النامية في اشكالية مواكبة هذه التطورات، والمستحدثات، وتحدي العقبات التي تحول دون اللحاق بها.

السمات الواجب توافرها في القيادات التربوية بالمدارس الثانوية بالكويت:

هناك العديد من السمات و الصفات التي يجب أن تتوفر لدى الفرد حتى يستطيع أن يصبح قائداً ، وذلك لأن عملية القيادة ليس بالعملية الذي تنسم بالسهولة، بل أنها عملية غاية في الصعوبة ، وذلك لما سياتر تب

(3) جمال الدين نجوى، (2014)، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية"، القاهرة، معهد الدراسات التربوية: أكاديمي للنشر والخدمات العلمية، ص16 .

(1) خطاب ، عابدة، (2001)، الإدارة الاستراتيجية. المدخل للقرن الحادي والعشرين"، ط2، القاهرة، دار الفكر العربي، ص197.

(2) الشراوي، مريم، (2006)، "الإدارة المدرسية"، ط2، القاهرة، مكتبة النهضة للنشر والتوزيع، ص56 .

عليها العديد من المهام، والمسئوليات التي تدفع بصاحبها إلى القدرة على اتخاذ القرارات، والتأثير بالتابعين في تنفيذها، والعمل على تحقيق الأهداف المرغوبة.

أسس ومعايير اختيار قيادات التربية للمدارس الثانوية بالكويت:

إن عملية اختيار القائد تعتبر من العمليات الشائكة، والمعقدة، وذلك لما تحمله من حساسية، ومخاطرة على المنظمة وعلى موقع العمل الذي سيتأثره هذا القائد، ولتحديد معايير اختيار القيادات، قامت الباحثة بحصر هذه المعايير في ثلاث مجالات (معايير شخصية – معايير إدارية – معايير وظيفية "مهنية")، وفيما يلي سيتم بلورة ذلك على النحو التالي:

1. **معايير شخصية:** لا بد أن يكون هناك مجموعة من المعايير الشخصية المرتبطة بعملية اختيار القائد، وأن تكون هذه المعايير تتعلق بمجموعة من الخصائص، والصفات الواجب توافرها في الفرد عند اختياره كقائد، ومن هذه المعايير ما يلي: (65) الطموح، الالتزام، الخبرة في العملية القيادية، القدرة على اختيار القرارات المناسبة في الاوقات المناسبة.

2. **معايير إدارية:** يجب عند اختيار القائد أن يكون ملماً بالعلوم، والتخصصات المتعلقة بالعملية الإدارية، كما يجب أن يكون قد مارس العمل الإداري، وذلك حتى يتمكن من حل المشكلات الإدارية، ومواجهتها، والتغلب عليها.

3. **معايير وظيفية (مهنية):** إن ممارسة مهنة القيادة بنجاح، وفاعلية، وبطريقة تنتهي بتحقيق أهداف المؤسسة على أتم وجه، تحتاج أن يتمتع القائد بمجموعة من المعايير المهنية، والوظيفية التي تضمن عملية النجاح، وهناك العديد من المعايير المهنية الواجب توافرها لدى القائد (66)

التحديات التي تواجه القيادات التربوية بالمدارس الثانوية بالكويت(67):

أولاً : التحديات الخارجية: وهي تحديات تواجه جميع قيادات المنظمات التربوية في كافة دول العالم، كالتحديات العلمية، والتكنولوجية، والسياسية، والاقتصادية... الخ، وفيما يلي عرض لهذه التحديات الخارجية، وذلك على النحو التالي:

(1) Bernie Grummell.: " Appointing Senior Managers in Education: homosociability , local logics and authenticity in the selection process " , Journal of Educational Administration and Leadership , Vol (37), No(3) , Ireland ,Dublin , University Dublin, 2009 , P(344) .

(2) الصالح، أمل ، (2009)، تطبيق نموذج الشبكة الإدارية للتعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الكويت، الكويت، ص39

(3) العجمي، ناصر ، (٢٠٠٦)، درجة إشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الكويت، ص45.

أ- **التحديات العلمية والتكنولوجية:** إن التكنولوجيا المتقدمة باتت من أهم العوامل الحاسمة في تقدم الشعوب، ونقل هذه التكنولوجيا إلى البلاد النامية، والنجاح في تطبيقها بات من أهم التحديات التي تواجه قيادات هذه البلاد، لاسيما أن هذه القيادات تحتاج إلى تحول كبير في القدرات، والخبرات لمواكبة هذه التكنولوجيا.

ب- **التحديات السياسية:** وتتمثل هذه التحديات بالوضع السياسي القائم في الدولة، حيث أن استقرار الدولة سياسياً يعتبر من الأمور الهامة لدى القيادات، فمن خلال هذا الاستقرار يتوافر مجالاً واسعاً للقيادات في تنفيذ مهامهم، والقيام بمسؤولياتهم دون عائق، أو معرقل.

ج- **التحديات الاقتصادية:** ان نقطة انطلاق معظم تعريفات العولمة هي العولمة الاقتصادية، لذلك فإنه ينظر إلى العولمة على أنها طريقة لإنشاء عالم اقتصادي متكامل (نظام السوق العالمية)، والتي تتميز بزيادة الانفتاح على التجارة الدولية، ورأس المال العالمي، والحركات العالمية العامة، والربط بينها جميعاً في وقت حقيقي، ومتكامل على المستوى العالمي.

د- **التحديات الثقافية:** يعاني عالمنا العربي اليوم من تناقضات، وصراعات جعلته يعيش فراغاً ثقافياً واضحاً اخترق جميع مناحي الحياة، مما أدى إلى انهيار الثقافة الوطنية، والفكرية أمام ثقافة التسلية، والمرح، والتقليد.

هـ- **التحديات التربوية:** إن التقدم العلمي الهائل المتسم بكثرة معارفه، ومعلوماته مميّزاً بذلك عصرنا الحالي، يفرض على كل من العملية التعليمية التربوية بصفة عامة، وقيادات التعليم الثانوي بصفة خاصة أن يكونا على مستوى متجدد من المعلومات، والمعارف، والاتجاهات الحديثة في عملية التعليم وتقنياته في شتى المجالات التربوية، والادارية، والقيادية...إلخ.

وفي ضوء ما سبق نرى أن هذه الأساليب والبرامج المتعلقة بتنمية القيادات التربوية مهنيّاً تتوافق مع طبيعة مستحدثات العصر السريع، وواقعة المعرفي، والتكنولوجي المعاصر، ومع الأهداف الذي وضعت لتحقيقها، فمن خلالها يتسنى للقيادات التربوية أن يتصفوا بالمهاريين في مجالات المعرفة الإدارية، والتربوية، وغيرها من المعارف المتعلقة بالعمل القيادي، فأنشطة التنمية المهنية من خلال اعتمادها على الأساليب السابقة، تجعل من القائد التربوي إداري متجدد النشاط، ومواكب لكل ما هو جديد، ومستحدث في المجالات الإدارية، والتربوية، ذلك الذي يجعله متمكناً من العديد من المهارات كجمع، وتحليل المعلومات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتوظيف الأسلم للتكنولوجيا، والمعارف، مما يجعله محوراً هاماً في تطوير العملية التعليمية، ورُقّي المؤسسات التعليمية.

وحتى يتم تحسين أداء القيادات بكفاءة عالية فيجب أن يتم ضمن نموذج وإطار علمي يعتمد في مكوناته حول معايير واضحة يمكن قياسها وتحقيقها؛ وذلك لضمان تحقيق الحد الأعلى من النتائج. وقد بينت الأدبيات أن نماذج التطوير الأكثر فاعلية هي تلك النماذج التي تعتمد على معايير علمية، وعملية قابلة للتطبيق، والتي تضمن فاعلية ومن أكثر المعايير واقعية، وفاعلية وللتعرف أكثر على واقع الأداء

للقائدات التربوية بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء نموذج التمييز الأوربي، وعلى عوامل البيئة الداخلية والخارجية لها، وعلى أهم المقترحات لتحسين الأداء الإداري.

ملخص النتائج الدراسة:

مما سبق من تحليل للنتائج واختبار للفرضيات، والإجابة على تساؤلات الدراسة، وتتلخص نتائج الدراسة في المجالات التالية:

مجال مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوربي للتمييز EFQM: حيث أن مستوى تطبيق القيادة التربوية بالمدارس الثانوية لعناصر إدارة التميز المتمثلة في: الإدارة الاستراتيجية، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع، التنمية المهنية للقادة، في ضوء النموذج الأوربي للتمييز EFQM يقل عن 60%، وهو المعدل الافتراضي الذي وضعته الدراسة بناءاً الأدبيات، والدراسات السابقة، وفي ضوء النتائج لاختبار الفرضيات، وتحليل لمحاور الدراسة كانت النتائج وفق كل محور كالتالي:

أولاً: محور (الأدارة الاستراتيجية):

أن عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي EFQM ألا وهو (الأدارة الاستراتيجية) متوفر بدرجة متوسطة عند المستوى الافتراضي للدراسة.

يعتقد المبحوثين انه يتم وضع الأدارة الاستراتيجية ذات الكفاءة، والفعالية بدرجة متوسطة ويرجع عند حسمهم لرأيهم للتالي:

ربما لأسباب تتعلق بعدم عمل مراجعة للاستراتيجية، وتحميل البيئة الداخلية، والخارجية، علي الرغم من أن القيايدات التربوية كانت قد قامت بإعداد تقيم ذاتي، وخطة استراتيجية، وذلك ضمن المشروع الممول من البنك الدولي، والاتحاد الأوربي.

ثانياً: محور العاملون (الموارد البشرية):

أن مستوى تطبيق عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي EFQM ألا وهو العاملون (الموارد البشرية) غير متوفر عند المستوى الافتراضي للدراسة.

أن أهم أسباب اعتقاد المبحوثين بعدم توفر عنصر العاملون (الموارد البشرية) وفيئ النموذج الأوربي EFQM عند المستوى الافتراضي للدراسة هو:

- ربما يرجع إلى أنه لا يتوفر مؤشرات كافية لقياس مدى رضا العاملين عن كل من التطوير الوظيفي، والتمكين، والمشاركة، وعن علاقات العمل، وطريقة إدارة المدرسة، وكذلك عن مستوى إنتاجية العاملين من وجهة نظر المبحوثين.
- أو ربما يكون بسبب اعتقادهم بعدم وجود خطط لتطوير الموارد البشرية، رغم انه توجد لدى المدارس خطط لتطوير الموارد البشرية للمدارس، ومنها علي سبيل المثال لا الحصر الخطة الخمسية للابتعاث، والخاصة بالمدارس.

ثالثاً: المحور العلاقات والموارد المادية

- أن عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM ألا وهو العلاقات، والموارد المادية غير متوفر عند المستوى الافتراضي للدراسة.
- أن أهم أسباب اعتقاد المبحوثين بعدم توفر عنصر العلاقات، والموارد المادية وفي النموذج الأوروبي EFQM عند المستوى الافتراضي للدراسة هو

- ربما يرجع إلى اعتقادهم أن الموردين والداعمين ومقدمي الخدمات لا يؤدون دورهم في تقديم الخدمة على النحو المناسب بحيث يتم توفير الموارد المالية الكافية للمدارس ومن مصادر متنوعة.
- أو ربما يكون السبب في ذلك هو أن حجم التمويل الخارجي للمشاريع الممولة من المانحين محدودة مقارنة بالجامعات (العامة، الأهلية) لأنها مؤسسات حكومية، حيث تعتقد تلك المؤسسات بأن المدارس الثانوية الحكومية مدعومة حكومياً بشكل كامل (رواتب، مشاريع، مصاريف،... الخ)، علي الرغم من أن القيادات التربوية تتمتع بدعم حكومي جيد، وهو متمثل بتغطية رواتب العاملين المثبتين من خلال وزارة التعليم، وهذا بدوره يساعد في توجيه دعمها الذاتي، والخارجي المتاح للمشاريع التطويرية

رابعاً: المحور العمليات الإدارية

- أن عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM ألا وهو العمليات، والإجراءات غير متوفر عند المستوى الافتراضي للدراسة.
- أن أهم أسباب اعتقاد المبحوثين بعدم توفر عنصر العمليات، والإجراءات، وفي النموذج الأوروبي EFQM عند المستوى الافتراضي للدراسة هو:

- وربما يرجع إلى انه لا يتم تطوير العمليات، والإجراءات في ضوء فهم واقع، وممارسات المنافسين وكذلك لوجود أنظمة عمل، وقوانين، وهياكل إدارية لا تتناسب، وطبيعة التغيرات، والتطورات المتسارعة التي تمر بها المؤسسة، وعدم الاستفادة من التغذية الراجعة في تطويرها

أيضاً من وجهة نظرهم على الرغم من وجود أنظمة عمل، ولوائح تنظم العمليات، والإجراءات في المدارس الثانوية، وفي هيكلها التنظيمي.

خامساً: محور (الخدمات المقدمة للمجتمع):

أن عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM ألا وهو الخدمات المقدمة للمجتمع غير متوفر عند المستوى الافتراضي للدراسة.

أن أهم أسباب اعتقاد المبحوثين بعدم توفر عنصر الخدمات المقدمة للمجتمع، وفي النموذج الأوروبي EFQM عند المستوى الافتراضي للدراسة هو:

ربما يرجع إلى أن المدرسة لا تستخدم أدوات قياس متنوعة لدراسة، وقياس الرأي العام تجاه خدماتها وانه لا يتم الاستفادة من نتائج تلك الدراسات في تطوير المدارس في مجال خدمة المجتمع، وأنه لا يتوفر مؤشرات واضحة لقياس مساهمة المدارس الثانوية في خدمة المجتمع المحلي وضمان إيجابياتها من وجية نظرهم، علي الرغم من أن لها العديد من الأفرع في أكثر من منطقة، وكذلك تساهم في تقديم المساعدة للطلبة، ولغير الطلبة من فئات المجتمع من المحتاجين، ومن خلال تقديم الدعم المادي، والمعنوي.

سادساً: محور التنمية المهنية للقادة:

أن عنصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM ألا وهو التنمية المهنية للقادة متوفر بدرجة متوسطة عند المستوى الافتراضي للدراسة.

يعتقد أصحاب الوظائف الإشرافية أن القيادة التربوية تشجع العاملين علي تحقيق أهداف، وغايات المدرسة الثانوية، وتطوير أنشطتها بصورة متوسطة، ويرجع عدم حسم المبحوثين لرأيهم ربما لأسباب تتعلق بعدم وضوح معايير اختيار القيادة التربوية بالشكل اللازم علي الرغم من انه يوجد نظام أساسي يوضح معايير وشروط اختيار القيادات التربوية، أو لعدم الرضا عن درجة تقدير القيادة التربوية لأفكار، ومساهمات العاملين علي الرغم من أن إدارة المدرسة تعمل غالباً علي مكافأة العاملين إداريين، واكاديميين، ودعم مشاركتهم في المؤتمرات، وورش العمل.

مجال المتغيرات التصنيفية:

- (1) عدم وجود اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف القيادية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في المدارس الثانوية يرجع للمستوى القيادي.
- (2) عدم وجود اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف القيادية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في المدارس الثانوية يرجع لمجال العمل (إدارة عميا - أكاديمي-إداري).

- (3) عدم وجود اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف القيادية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في المدارس الثانوية يرجع لمؤهل القائد(دكتوراه - ماجستير-دبلوم عالي- بكالوريوس - دبلوم متوسط)
- (4) وجود اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف القيادية وجهات نظر أصحاب الوظائف القيادية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في المدارس الثانوية يرجع لسنوات الخدمة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنوات، أكثر من 15 سنة)، وأن الاختلاف بين فئتي وهي فئة الـ "أكثر من 15 سنة" و الـ "1-5 سنوات" والاختلاف لصالح الفئة "أكثر من 15 سنة".
- (5) عدم وجود اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف القيادية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في المدارس الثانوية يرجع لسنوات الخدمة في الوظيفة القيادية منذ عملة (1-4 سنوات، 5-8 سنوات، 9 سنوات فأكثر)

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي، والتي بينت مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز في النموذج الأوروبي للتميز EFQM، وذلك من وجهة نظر القيادات التربوية بالمدارس الثانوية، إلا أنه يقصد تعزيز فرص تطبيق تلك العناصر بشكل أكبر مما هي عليه، وذلك لإدارة التميز بشكل عام، وللنموذج الأوروبي بشكل خاص، يمكن تقديم بعض التوصيات التالية:

- (1) يفضل أن تعمل القيادة التربوية في المدارس الثانوية على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف، وغايات المدرسة، وتطوير أنشطتها.
- (2) من الأفضل أن يتم الزيادة في توعية العاملين في المدارس الثانوية بأنظمتها وعلى رأسها النظام الأساسي وذلك من خلال توزيعها عليهم، وعقد ورش العمل لتوضيح أية مواد، أو بنود، أو معايير قد تكون غير واضحة بالنسبة لبعضهم، وبالتالي الاستفادة من التغذية الراجعة من ذلك في إعادة النظر في بعضها، وبما يتفق مع استراتيجية المؤسسة، ووفق الأصول القانونية لذلك.
- (3) يفضل أن يتم عمل مراجعة للخطة الاستراتيجية، وذلك من خلال فريق عمل من الخبراء لتحقق كل من البيئة الداخلية، والخارجية، وذلك للتعرف على نقاط القوة، والفرص لتعزيزها، ونقاط الضعف، والتهديدات لمعالجتها، وهذا بدوره يعزز معيار السياسات، والاستراتيجيات بشكل عام وفق النموذج الأوروبي بشكل خاص.
- (4) يفضل أن يتم التركيز على زيادة تشجيع القيادات التربوية في المدارس الثانوية على المشاركة في الخطط الاستراتيجية التطويرية لها، وبما يعزز تحقيق أهدافها من خلال المبادرة بعقد المزيد من الاجتماعات، وورش العمل لمناقشتها معهم.
- (5) ويفضل أن يتم عمل آلية لتوحيد الجهود فيما يتعلق بإعداد الخطط التطويرية للقيادات التربوية وبالتالي متابعتها من أجل تحقيقها.
- (6) من الأفضل أن تقوم القيادات التربوية بزيادة التركيز على عمل تشبيك، وشراكات مع الموردين، والداعمين، ومقدمي الخدمات ليؤدوي دورهم على النحو المناسب بحيث يسهم ذلك في مساعدة الإدارة على تطبيق خططها التطويرية في كل المجالات، ويساعد ذلك في زيادة المحافظة على المرافق، والمعدات، والتجهيزات من خلال استخدام الوسائل، والتقنيات على النحو المناسب.
- (7) ويفضل أن يتم تفعيل وحدة المشاريع، وتنمية الموارد في المدارس بشكل أكبر لتحقيقاً لتوصية السابقة.
- (8) من الأفضل أن تقوم القيادات التربوية، ومن خلال كل من عمادتي التخطيط، والتطوير وضمان الجودة بتنفيذ ورش عمل لتوضيح بعض الإجراءات والعمليات للعاملين، والتعرف على وجهات نظرهم في ما إذا كان الأمر يتطلب إعادة هندستها بشكل كامل، أو لبعضها وفق الأهمية النسبية لها ووفق الإمكانيات المادية اللازمة لذلك.

- (9) يفضل تعزيز مؤشرات التحقق من مدى رضا الفئة المستهدفة، وتوضيحها للتأكد من العوامل المؤثرة عليها، وبشكل أكبر مما هي عليه.
- (10) يفضل تعزيز مؤشرات قياس رضا العاملين عن كل من التطوير الوظيفي، والتمكين، والمشاركة، وعلاقات العمل .
- (11) أهمية تبني لفلسفة إدارة التميز، وذلك من اجل النهوض بمستوى أدائها، والرفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة وتميز مخرجاتها من خلال الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً وتقنياً من اجل خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه، وبالتالي تنمية المجتمع بحيث تمارس القيادة دورها في تحديث وتطوير المجتمع من خلال مخرجاتها.
- (12) تعد فلسفة إدارة التميز منهجاً إدارياً مناسباً من اجل تنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي، والإداري في المدارس الثانوية بالكويت، وبالتالي فهي تسهم في إحداث تغييرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء القيادات التربوية.
- (13) توصي الباحثة بأهمية تطبيق أنظمة مطورة تأخذ بعين الاعتبار اللامركزية في العمل الإداري، والمالي من اجل تشجيع العمل التعاوني، وبروح الفريق، وتشجيع مشاريع التطوير في كافة السبل، والتخمس من البيروقراطية، والتي تسببها تطبيق أنظمة العمل الحكومية بسبب أنها مدارس حكومية، والتي لا تتناسب، وطبيعة عملها كمؤسسة أكاديمية، حيث تعين تطوير الكادر، والعمل فيها .
- (14) توصي الباحثة بأهمية العمل علي إنشاء وحدة خاصة بإدارة التميز، وذلك ضمن عمادة ضمان الجودة في المدرسة لما سيكون لها من دور في تعزيز، ورفع مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز وفق النماذج العالمية من خلال الدراسات اللازمة لذلك، وبالتالي مواكبة تطوير تلك العناصر أولاً بأول .
- (15) توصي الباحثة بأهمية تدريب جميع العاملين في الجامعة علي مفاهيم، ومعايير إدارة التميز، وذلك من خلال عقد الندوات، وورش العمل، والنشرات التوجيهية لبت الوعي بأهمية، وفوائد تطبيق عناصر إدارة التميز عموماً، وفي ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM
- (16) توصي الباحثة بأن يتم العمل علي توفير الإمكانيات المادية، والبشرية التي تساند تطبيق معايير (عناصر) إدارة التميز عموماً، وخصوصاً في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM

الدراسات المستقبلية المقترحة:

تقترح الدراسة علي الباحثين الراغبين في الدراسة في هذا المجال مجموعة من العناوين يمكن إثراءه من خلالها وهي:

- (1) علاقة عناصر إدارة التميز بتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم الحكومية .
- (2) تطوير عناصر إدارة التميز، وفي نموذج خاص بالجامعات الكويتية .
- (3) صعوبات، ومعوقات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي الحكومية .
- (4) دور نماذج إدارة التميز في تطوير الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم ، بدران ، (2007)، إصلاح الجامعات سبيل لبناء القدرات المطلوبة للتنمية، من أوراق المؤتمر العربي الثاني: تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة ، المنعقد في الفترة من 23- 24 مايو، شرم الشيخ، ص27.
- أبو النصر ، مدحت ، (2008)، **الأداء الإداري المتميز**، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد ، شاکر ، (2005)، إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعات"، من أوراق المؤتمر التربوي الخامس : جودة التعليم الجامعي، المنعقد في الفترة من 11- 13 أبريل 2005م، جامعة البحرين، البحرين.
- آل سليمان ، زيد ؛ و الحبيب ، عبد الرحمن ، (2017) ،متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية. **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل** ، العدد30 صص 34-78ز
- الألفي هاني ، (2016)، الأنموذج الأوروبي للتميز. (EFQM) ومتطلبات استيفاء معايير، بجامعة حائل . **مستقبل التربية العربية**. القاهرة، مج 23 ، ع104، ص 11-43.
- البدري ، طارق ، (2002)، " **الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية** "، عمان ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
- بدوي ، أحمد ، (1989)، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية** ، ط2 ، القاهرة، دار الكتاب المصري.
- البرازي ،مبارك ، (2006). تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقاً بمعايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة طنطا.
- بنت ميرة، آمنه ، (2006)، " **توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة** " . دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المديرين في القطاع المصرفي في العراق ومصر والجزائر والأردن ، الاسكندرية ، دار الفكر الجامعي.

- جمال الدين ، نجوى (2014). "الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية"، القاهرة ، معهد الدراسات التربوية ، أكاديمي للنشر والخدمات العلمية.
- جمال حسن ورجاء إبراهيم حسن(2004). "الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز (دراسة تطبيقية عن قطاع الشؤون الثقافية والبعثات بوزارة التعليم العالي)"، من بحوث المؤتمر العربي الخامس في الإدارة (الإبداع والتجديد) : دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنعقد في الفترة 27- 29 نوفمبر، شرم الشيخ، 2004م، ص ص 176 - 177.
- خطاب ، عايدة، (2001)، الإدارة الاستراتيجية المدخل للقرن الحادي والعشرين"، ط2، القاهرة : دار الفكر العربي.
- درة ، عبد الباري ، الصباغ ، زهير ، (2008)، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين"، عمان ، دار عمان للنشر.
- دويك، تيسير، (2005)، إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وأفاقها للمملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، هيئة النشر.
- الرشيد شافي ، (٢٠١٥) ، تطوير أداء قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت - تصور مقترح .رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- روبينز، أنتوني (2006)، قدرات غير محدودة ، ط4، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي ، علي ، (2002)، إدارة التمي، ط1، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سليمان ، عرفات ، (2001)، " إستراتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر " القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشرقاوي، مريم، (2006)، " الإدارة المدرسية " ، ط1، القاهرة ، مكتبة النهضة للنشر والتوزيع.
- صالح محمد الكلبي(2007). "كيفية إعداد المدير العربي المتميز"، من أوراق ورشة عمل المدير العربي المتميز، المنعقد في الفترة من 2-6 ديسمبر، القاهرة، ص 2.

- الصالح، أمل، (2009)، تطبيق نموذج الشبكة الإدارية للتعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الكويت، الكويت.
- الصلح، رياض، (2010)، المنجد في اللغة والأعلام، بيروت: دار المشرق.
- طایل، مجدي، (2004)، "توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، من أوراق الملتقى الإداري الثاني: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، المنعقد في الفترة 7-8 مارس، الرياض، ص4.
- العازمي سعاد، (2003)، تطوير أداء مديرات مدارس البنات الثانوية الحكومية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- العجمي، مسلم، (2006)، درجة إشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الكويت، الكويت.
- عناقرة، باسم (2008)، أهمية الدور " التكميلي - التنافسي" للجامعات الخاصة في تطوير خدمات التعليم العالي الأردني، وتسويقها محلياً وإقليمياً، من أوراق المؤتمر العربي السنوي الثالث: الاتجاهات الحديثة لجودة الأداء الجامعي، المنعقد في الفترة من 13-17 أبريل، الشارقة، ص 202.
- العنزى، خالد، (2019)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز في ضوء النموذج الأروبي للتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن.
- العوضي، منيرة، (2011)، تقدير درجة القيادات التربوية الأردنية لمجالات القيادة المتميزة. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج (17)، ع(1)، ص 239-269، جامعة آل البيت
- غانم، ماجد (2012). مقدمة لنموذج التميز الأوروبي EFQM، استرجع بتاريخ/ 2119/12/
<http://www.idmc.ps/userfiles/file/quality%20and%20excellence/Introduction%20to%20EFQM.pdf>

- فان دالين ، ديوبولد، (1969)، **مناهج البحث في التربية وعلم النفس** ، ط1، (ترجمة) نوفل ،محمد ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية .
- القطب سمير ، (2009)، **فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة أفضل**، ط1، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- محمد بن مكرم ابن منظور (1996). **"لسان العرب"** ، ط2، بيروت : دار احياء التراث الإسلامي ، ط2.
- مسلم مسلم ،(2004)، تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر ، فلسطين.
- وزارة التربية(2014). **مشروع تطوير الإدارة المدرسية، أسسه وأهدافه ومنطلقاته والإعداد لتطبيقه**. وزارة التربية، إدارة التطوير والتنظيم الإداري، مطابع وزارة التربية، الكويت.
- الوسمي ، فيصل ، (2006)، درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abraham, Steven E.(2001).Managerial Competencies and The Managerial Performance Appraisal Process", *Journal of Management Development*, Vol. 20, Issue, 847
- Brent D. Ruben(2007). **Excellence in Higher Education: An Integrated Approach to Assessment, planning and Improvement in Colleges and Universities**, (Washington, D.C.: New Brunswick, 43.
- Babo ,Ed.D. Gerard(2008). Principal Evaluation of ISLLC on the Evaluation of Building Principals by New Jersey Chief School Suburban School Districts Dissertation Abstracts

- International (online) <http://docs.google.com/viewer?Pid=bl&srcid=ADGEESiQLTXNSQ>
- BaldrigeCriteria, Available at: http://www.nist.gov/baldrige/publications/upload/2011_2019_Business_Nonprofit_Criteria.pdf. (Accessed: 9-4- 2019).
 - Bernie Grummell.: " Appointing Senior Managers in Education: homosociability , local logics and authenticity in the selection process " , *Journal of Educational Administration and Leadership* , Vol (37), No(3) , Ireland ,Dublin , University Dublin, 2009 , P(344) .
 - Carol Steed (2015). The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey " , Higher Education in Europe, Vol. 30, Nos.3-4, October 314.
 - Crescentia Thomas & Vijay Pandey(2010). "Relationship Between Personality and Managerial Performance", Paris: Central Test International.21.
 - EFQM (2009). Introducing the EFQM Excellence Model 2010, Referenced in 16/11/2020. http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel_Presentation.pdf
 - EFQM (2012). An Overview of the EFQM Excellence Model (2013) Referenced in 24/2/2019. <http://www.efqm.org/en/PdfResources/Overview%20EFQM%202013%20v1.pdf>
 - Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand, *International Journal of Educational Development*, Vol. 33 (4) , 305-315

- Hannigan, Peter, W. (2008) **A Study of the Principalship: Performance Indicators of Leadership Standards and the Work of Principals. USA: Northern Illinois University.**
- Michael A. Hitt(2007).Management of Strategy Concepts and Cases, Canada, Thomson Higher Education19.
- Middle States Commission on Higher Education," Becoming Accredited Handbook for Applicants & Candidates for Accreditation ",(Philadelphia: Middle States Commission on Higher Education, 2009), p. 9.
- Middle States Association of Colleges and Schools," Characteristics of Excellence in Higher Education Standards for Accreditation ",(Philadelphia: Middle States Association of Colleges and Schools, 2007), p. 21.
- Stephen Chukwu Anyamele,(2007).Applying Leadership Criterion of Excellencemodel for Achieving Quality Mangage in Higher Education Institutions", *Academic Journal*, Vol. 5, Issue. 2, Jul, 1- 7.
- Stuart Sutherland(1991) **Macmillan Dictionary of Psychology**, (London : The Macmillan Press Ltd, 316.
- Tari, Juan Jose & Susana de Juana-Espinosa(2007). "EFQM Excellence Model Self-assessment Using a Questionnaire Approach in University Administrative Services", *The TQM Magazine* , Vol. 19, No.274..
- The European Foundation for Quality Management [EFQM], Available at:
<http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx> .(Accessed: 9-4- 2019).

- University of Pennsylvania, The Models of Excellence Program Recognizes Innovative Staff Accomplishments at the University That Reflect Initiative, Leadership, Increased Efficiency and a Deep Commitment to Service. Available at: <http://www.hr.upenn.edu/quality/models>. (Accessed: 28-4-2012).

Improving the performance of educational leaders in secondary schools in the State of Kuwait in light of the European discrimination model

Mona Mansour Rubab Saeed Al-Otaibi

(Master Degree – Sciences and Education Department

Faculty of Women for Arts, Science & Education

Ain Shams University - Egypt

Prof. Dr. Hanan Ismail Ahmed

Professor and Head of the Department

Faculty of Women for Arts, Science & Edu

Ain Shams University - Egypt

Hananismail21@women.asu.edu.eg

Dr. Zainab Abdel Aziz Al-Sayed

Foundations of Education teacher

Faculty of Women for Arts, Science & Edu

Ain Shams University – Egypt

zinababelaziz7@gmail.com

Abstract

The study aimed to Recognize the conceptual framework of administrative excellence ,Recognizing the performance indicators of educational leaders in secondary schools in Kuwait in the light of contemporary thought .Shed light on the performance of educational leaders in secondary schools in Kuwait ,Improving the performance of educational leaders in secondary schools in Kuwait in the light of models of administrative excellence. The study uses the descriptive approach with the aim of obtaining sufficient information about a particular phenomenon and predicting its behavior .Summary of the study results :The strategic management axis, Leaders' Professional Development Axis, is available to a moderate degree at the hypothetical level of the study .The Personnel Axis (Human Resources), Administrative Operations Axis Relationships and material resources, Axis (Services Provided to Society),is not available at the hypothetical level of the study. There is no difference in the views of the owners of leadership positions about the level of application of the elements of the European Model for Excellence Management in secondary schools due to the leadership level-field of work - qualification of the leader - years of service in the leadership position since (1-4 years, 5-8), There is a difference inthe years of service (1-5 years, 6-10 years, 11-15 years, more than 15 years).

Keywords: Performance, Educational leaders, High school, European Excellence Model.