

**التنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت  
وفقاً لخبرات بعض الدول الأجنبية**

**د/ محمد ندا بداي شنيان**

دكتور وباحث تطوير إداري بالأمانة العامة بمجلس الوزراء، مكتب وزير الدولة  
لشئون مجلس الأمة، إدارة الدراسات والبحوث، بدولة الكويت

## المقدمة ومشكلة البحث : The Introduction and the Research problem

إذا تأملنا حياة الإنسان نجد أن التعلم يشكل مكاناً هاماً فيها على نحو مستمر عبر مراحل العمر المختلفة، التعليم هو النشاط الذي يهدف إلى تطوير المعرفة والقيم الروحية والفهم والإدراك الذي يحتاج إليه الفرد في كل مناحي الحياة إضافة إلى أنه لا سبيل إلى رقي الأمة العربية وإحتلالها المكانة اللائقة بها بين الأمم إلا بالتعليم على وجه الخصوص، خاصة في ظل المتغيرات الدولية والتطورات العلمية والتكنولوجية وإمتداد ثورة المعلومات والإتصالات في مختلف أنحاء العالم والتي أدت إلى ضرورة الإهتمام بالتعليم، ولذلك أصبحت المؤسسات في هذا العصر قائمة على المعرفة وتعتمد في تطورها وتقدمها على خبرة وإلتزام وابتكار أعضائها.

كما يشير عبدالعزيز صالح حبتور (٢٠٠٥م) إلى أن التنمية هي عملية مجتمعية شاملة متكاملة، وهادفة لتقدم المجتمع وارتقائه بإستمرار، تتفاعل في محيطها الأمكانات البشرية والمادية المتاحة من خلال رفع فاعلية النشاط المؤسسي، المخطط والمبدع والمنظم<sup>(١)</sup>.

ويضيف مذحت محمد ابوالنصر (٢٠٠٧م) إلى أن التنمية بشكل عام هي التبايق ونمو كل الامكانات والطاقات الكامنة في كيان معين وبشكل كامل وشامل ومتوازن سواء كان هذا الكيان فرداً أو جماعة أو منظمة أو مجتمعاً<sup>(٢)</sup>.

كما يؤكد روث داميان RUTH Damian (٢٠٠٧م) أنه ينظر للتنمية الإدارية على أنها موجهة تبعاً للاحتياجات والتوقعات والتغيرات المتزايدة للمديرين حول العالم مع تحول الثقافات المؤسسية لتصبح أكثر تأثيراً من الثقافات الوطنية<sup>(٣)</sup>.

ويرى صلاح الدين محمد عبدالباقي (٢٠٠٠م) التنمية الإدارية بأنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية<sup>(٤)</sup>.

(١) عبدالعزيز صالح حبتور : الإدارة العامة المقارنة ، الدار العلمية الدولية ، عمان ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٧٦ .

(٢) مذحت محمد ابو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ١٨١ .

(٣) RUTH Damian : " Management Development in New Zeland " Journal Of European Industtrial Training ، Vol.31.No. 2007,P.54.

(٤) صلاح الدين محمد عبدالباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠ ، ص ٢٣٩ .

ويرى براون Brown (٢٠٠٣م) التنمية الإدارية بأنها محاولة لتحسين الفعالية الإدارية من خلال عمليات التعلم، أنها عملية واعية ومنهجية علمية يمكن من خلالها التحكم في تنمية الموارد الإدارية في المنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية<sup>(٥)</sup>، بينما يرى شاندا Chanda (٢٠٠٧م) أن التنمية الإدارية هي الجهد المخطط لتحسين أداء القائمين على الإدارة في المستقبل<sup>(٦)</sup>.

كما يؤكد محمود السيد (٢٠٠٧م) على أن التنمية الإدارية هي الجهود المبذولة بصورة مستمرة بغرض التطوير الإداري والمؤسسي من خلال بناء الهياكل التنظيمية الفعالة، وتطوير السلوك التنظيمي، وتبسيط إجراءات العمل، وتحسين البيئة المادية، وبالتالي فهي تساعد على تحسين قدرات المديرين القيادية والإدارية الإنسانية لكي يؤديوا أعمالهم بطريقة أفضل<sup>(٧)</sup>.

ويرى محمد عبدالمحسن سليمان (٢٠٠٥م) أن التنمية الإدارية تركز على مجموعة من العناصر تتمثل في الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين، التدريب والتمهين العلمي الهادف لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العلمي، والتثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية وإحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة، والإشراف والتوجيه والقيادة وتقويم الأداء على أسس ومعايير عامة سليمة، وتتكامل هذه العناصر مع بعضها بما يمكنها من إحداث التغيير المطلوب، وتكوين قيادات إدارية لها القدرة على مواجهة المتطلبات الحالية والمتغيرات المستقبلية، وتمتاز التنمية الإدارية بأنها "أعم وأشمل من التدريب، فالتنمية تحتوي على حلقات عديدة تتكامل مع بعضها البعض لتكون منظمة التنمية الشاملة، ويعد التدريب أحد الحلقات المكونة لهذه المنظومة"<sup>(٨)</sup>.

(5) Paul Brown : Seeking Success Through Stategic Management Development " Journal Of European Industrial Training , Vol.27.No.6,2003,p.292.

(6) Ashok Chanda & et al.: Strategic Human Resource Technologies Keys To Managing People , Respons , London ,2007,p.488.

(٧) محمود السيد : " الاستشارات الإدارية والتدريب ، من بحوث الملتقى العربي السابع " الاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب، المنعقد في الفترة من ٦-٩ يوليو ، دمشق - الجمهورية العربية السورية ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص١.

(٨) محمد عبدالمحسن سليمان : " استخدام مدخل إعادة الهندسة لتحسين فاعلية التدريب الإداري "دراسة تطبيقية على مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية تجارة ، جامعة بنها ، ٢٠٠٥ ، ص٤٤.

ويرى ويندى فورث Wendy Forsyth (٢٠٠٤م) أن التنمية الإدارية الشاملة تتضمن أربعة أنواع من المعرفة:

- ١- المعرفة العلمية والتي تنتج من معرفة النظريات الإدارية المجردة وتحديد الهدف منها.
- ٢- المعرفة الاجتماعية والتي تتضمن معرفة المنظمات للسياق الاجتماعي والاقتصادي والثقافي الذي نشأت فيه.
- ٣- المعرفة المحلية وهي تتضمن الأنشطة الإدارية والعلميات المختلفة التي يقوم بها الأفراد داخل مؤسساتهم.
- ٤- المعرفة الذاتية والتي تشمل تاريخ الأفراد في مناصبهم الإدارية واتجاهاتهم ودوافعهم<sup>(٩)</sup>.

وتشير روث داميان Ruth Damian (٢٠٠٧م) إلى إن هناك علاقة وثيقة بين التنمية الإدارية والتعليم الإداري، وأن التعليم الإداري هو ذلك التعليم المنظم الرسمي الذي يجرى داخل المؤسسات التعليمية والذي يميل إلى الجانب النظري. ويؤكد على الاهتمام بالكيان المعرفي، وتشمل التنمية الإدارية داخل إطارها هذا النوع من التعليم الرسمي حيث يتم اكتساب المهارات المعرفية والنظرية من خلال المؤسسات الرسمية التعليمية، كما تشمل الجانب غير الرسمي والمقصود به البيئة الخارجية والتي تساعد في تشكيل المهارات العملية ولذلك فإن التنمية الإدارية تعرف بأنها جميع الأنشطة التي تتم داخل أو خارج المنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تتخذ لتنمية الخبرة الإدارية<sup>(١٠)</sup>.

ويرى الباحث أن التعليم الإداري هو عملية يمكن تحديد جوانبها والهدف منها وينتج في النهاية موقف منظم وإجابات يمكن اختبار صحتها، أما التنمية الإدارية فهي عملية بالغة الغموض، لا يمكن وضع إطار محدد لها، كما أنها لا تعنى فقط التغيير، وإنما التقدم نحو الأفضل والسير دائماً في الاتجاه المرغوب فيه.

كما يضيف نادر أحمد أبو شيخة (٢٠٠٠م) أن العنصر البشري وتنميته والتخطيط له يعتبر في مطلع مقومات التنمية الإدارية<sup>(١١)</sup>.

(9) Wendy Forsyth : "What's gender got to do with it? A ten-year retrospective case study of a management development for women program", Ph.D., Concordia University, Montreal, Canada, 2004, p. 29.

(10) Ruth Damian: "Management Development in Newzeland", op. cit.2007, pp 53-54.

(١١) نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠، ص٣٢.

ويرى سامى عبدالله ألبا حسين (٢٠٠٤م) القيادة بأنها العملية الخاصة بدفع الأفراد وتشجيعهم نحو أهداف معينة والتي تؤدي إلى الإبداع فى بيئة العمل، من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل، وإحداث تغيير فى الأهداف والأساليب والإجراءات فى العمل والقدرة والتفاعل مع الحاضر والمستقبل<sup>(١٢)</sup>.

ويرى طارق شريف يونس (٢٠٠٢م) أن القيادات يقع على عاتقهم تحقيق بعض المسؤوليات التالية ومنها تكوين وتصميم غرض المنظمة وتحديد رؤيتها وقيمها المحورية، تحديد الخطوط العامة للاستراتيجيات والسياسات والتي من شأنها تحويل الغرض والرؤية والقيم إلى قرارات عملية، كما تتبلور مسؤولية القيادات فى تكوين بيئة التعلم التنظيمي<sup>(١٣)</sup>، كما يوضح فيسا سوتري Vesa Suutari (٢٠٠٢م) أن تنمية القادة جزء جوهري من خطة العمل ويجب أن تتفق مبادرات تنمية القيادات مع التغيرات البيئية وتدعم الاستراتيجيات<sup>(١٤)</sup>.

ويشير راشد الغافرى (٢٠٠٧م) إلى أنه فى ظل التحديات والتغيرات العالمية المعاصرة يحتاج القادة إلى تنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها واستخدام الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات الإدارية، فضلاً عن تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمنظمتهم ولبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحيطة، إضافة إلى تطوير تنمية سلوكيات واتجاهات وقيم هؤلاء القادة<sup>(١٥)</sup>.

ويشير كلا من بيتر ميترا، زانوس Betty Mutwiri & Thanos Kriemaadis ، و Anna Kourtesopoulou (٢٠٠٨م) إلى أنه من خلال برامج التنمية الإدارية يمكن الارتقاء بالكفاءات القيادية لضمان استمرارية وتنمية هذه القيادات داخل مناصبها الرئاسية حيث تهدف تلك البرامج المخططة بفاعلية إلى تحسين المهارات القيادية وتنمية روح الفريق والقدرة

(١٢) سامى عبدالله ألبا حسين: القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، مجلة أفاق جديدة، العدد الأول والثانى، السنة السادسة عشر، كلية التجارة، جامعة المنوفية، أبريل ٢٠٠٤، ص ١٦١.

(١٣) طارق شريف يونس : الفكر الاستراتيجى للقادة "دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٤١ .

(14) Vesa Suutari : "Global leader development : "An emerging research agenda", Career development international, Vol. 7, No. 4, 2002, p. 220.

(١٥) راشد الغافرى : " تنمية القيادات التربوية فى سلطنة عمان " من بحوث تنمية مؤتمر تأهيل القيادات التربوية فى مصر والعالم العربى، المنعقد فى الفترة من ٢٧-٢٨ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعى، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٦١١ .

على استخدام الأساليب العلمية الحديثة لحل المشكلات الإدارية وزيادة الثقة بالإعتماد على الأتصال الذاتي، كما تهدف إلى تطوير الأداء الوظيفي (١٦)(١٧).

كما أشارت العديد من الدراسات إلى وجود قصور في جوانب (التدريب - التخطيط - الاختيار - التقويم) للقيادات، ومنها دراسة أسامة عبدالسلام على (٢٠٠٧م)، فتحى درويش عشبية (٢٠٠٥م)، عادل رجب ابراهيم، عبدالهادى مبروك محمد، حسن فتحى نجيب (٢٠٠٦م)، نسرین صالح محمد (٢٠٠٥م)، إميل فهمى شنوده (٢٠٠٧م)، ومن جوانب هذا القصور ما يلي:  
١ - عدم توفير برامج التأهيل المتميزة في مجالات القيادة والإدارة التربوية، بالإضافة إلى تعقد القوانين الحاكمة وقدمها (١٨).

٢ - قصور مراعاة جانب مهم في اختيار القيادات، وهو تدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم المستقبلية (١٩).

٣ - تعدد مشكلات تدريب القيادات ومنها إهمال التشريعات لتدريب القيادات الجديدة، وإغفال تدريب القيادات على وظائفها الجديدة، وغياب الخطط اللازمة لتدريب تلك القيادات (٢٠).

٤ - تختار قيادات المؤسسات التعليمية على أساس خبرتها الفنية الطويلة ولكن القليل منهم تلقى تدريباً إدارياً، ونظام التعيين وتجديد المدة يجعل القيادات متأثرة بتوجهات المستويات الأعلى في إدارة العمل (٢١).

(16) Betty Mutwiri : " Building the Next Generation Of Leaders an Evalution Of The City of Saskatoon's Management Development Program " ، Ph.D Royal Roads University ، City Of Saskatoon، 2005، p.1.

(17) Thanos Kriemaadis & Anna Kourtesopoulou : " Human Resource Training and Development Rge Out Door Management Development (OMD) Method " ، Sport Management International ، Vol.4، No.1، 2008، p.36.

(١٨) أسامة عبدالسلام على عبدالسلام : " دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية للتربية جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٢٢.

(١٩) فتحى درويش عشبية : أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد ٤٥ ، العدد ٢ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٣٣.

(٢٠) عادل رجب ابراهيم ابراهيم، عبدالهادى مبروك محمد : " برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية " ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقدة في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٤٥٤.

(٢١) حسن فتحى نجيب : " رؤية لأدارة الجامعات المصرية الحكومية " ، من بحوث المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات، ومطلبات الترخيص والاعتماد في الفترة من ٢٣-٢٤ أبريل ، الشارقة - الامارات العربية المتحدة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦ ، ص ٥٦٢.

- ٥- اعتماد الترقية الى هذه المناصب على عنصر الأقدمية وغياب وجود معايير واضحة في الاختيار والتجديد لهذه الوظائف القيادية (٢٢).
  - ٦- ندرة وجود تخطيط شامل ودقيق يحقق أهداف وأساليب تأهيل هذه القيادات وإجراءاتها (٢٣).
  - ٧- قصور عمليات التقويم للقادة التربويين، وتقويم البرامج التأهيلية، حيث يتم الاكتفاء بحضور البرنامج في أغلب الأحيان وينعدم التقويم المستمر لهؤلاء القادة (٢٤).
  - ٨- توجد مظاهر متكررة من الشكلية في برنامج التدريب، ويتمثل أهمها في عدم معرفة المدربين بدور كل منهم في إطار البرنامج، وعدم اتفاهم على تصور أو سيناريو لبرنامج التدريب قبل تنفيذه (٢٥).
  - ٩- وجود فجوة متكررة في الرؤى بين القيادات من هيئة التدريس والقيادات من الإداريين (٢٦).
- ويرى الباحث أنه هناك خبرات كبيرة وعميقة لبعض الدول الغربية الأوروبية والأمريكية في مجال التطوير الإداري والتنمية الإدارية في مجال التعليم وستتناول خبرات هذه الدول للاستفادة منها في تطوير التنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت، ففى الولايات المتحدة الأمريكية (جامعة كاليفورنيا) تشير انجليكا بانجلى - Angelica Buendia Bangle (٢٠٠٥م) إلى إن الجامعة تهتم بالتنمية الإدارية للقيادات التعليمية عن طريق تطبيق أسلوب متعدد الأنظمة، يعتمد على استخدام الأسلوبين الكمي والكيفي لجمع البيانات والمعلومات في ثلاثة جوانب رئيسية هي:

(٢٢) نسرين صالح محمد صلاح الدين : الفعالية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ ، ص ١٤٢ .

(٢٣) إميل فهمى شنوده : " تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضى " ، من بحوث مؤتمر القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقدة في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٥٣٤ .

(٢٤) المرجع السابق : ص ٥٣٥ .

(٢٥) فايز مراد مينا : " تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضى " ، من بحوث مؤتمر القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقدة في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٥٨٦-٥٨٧ .

(٢٦) حسن فتحى نجيب : " رؤية لإدارة الجامعات المصرية الحكومية " ، مرجع سابق ، ص ٥٦٢ .

أ- البيانات العامة عن القيادي والإداري.

ب- الإعداد المتخصص للدور القيادي والإداري.

ج- تحديد الاحتياجات في مجال التخصص لهذه القيادات، وتركز برامج التنمية الإدارية على عمليات الإدارة والعلاقات الإدارية للقيادات ومناقشة القضايا التعليمية والإهتمام بالتطورات التكنولوجية ومساعدة المؤسسة التعليمية والأقسام في وضع الاهداف والخطط الإستراتيجية والإهتمام بالتنمية التنظيمية من خلال الاستشارات الفردية واللقاءات الجماعية<sup>(27)</sup>.

كما تضيف فيرجانيا Virginia cupp Abernathy (٢٠٠٠م) إن برامج التنمية الإدارية وفي ولاية فلوريدا بدأت منذ عام ١٩٨١ حيث أنشأ مجلس فلوريدا للإدارة التعليمية أكاديمية متخصصة لتنمية القيادات وتدريبهم إدارياً بغرض تحسين جودة الإدارة على جميع المستويات التعليمية<sup>(28)</sup>.

كما في إنجلترا بجامعة Edge Hill يشير كلا من ريكارد، ويست Richard Choueke & Penny West (٢٠٠٢م) إلى إن برامج التنمية الإدارية بدأت منذ عام ١٩٩٠ واستخدمت أسلوب الإبداع والإبتكار ومحاولة دمج النظرية بالتطبيق من خلال نموذج التعليم والتعلم وهدف البرنامج إلى تنمية سلسلة من المهارات الإدارية للمديرين والقيادات، والبرنامج عبارة عن ست دورات يتم تدريسها على أربعة فصول دراسية، يعتمد الفصل الدراسي الأول على: أ- ممارسة الإدارة بطريقة تأملية ب- إدارة التغيير

ويركز العمل في الفصل الدراسي الثاني على الاستراتيجية في العمل وإتخاذ القرار بينما يعتمد الفصل الدراسي الثالث على الإدارة ومسئوليات المشاركة ويناقش الفصل الدراسي الرابع التغييرات المستقبلية في العمل، ويعتمد المنهج في البرنامج على التطورات والتغييرات العالمية في مجال الإدارة<sup>(29)</sup>.

(27) Angelica Buendia – Bangle : “ A Study Of The Need for Faculty Leadship and Management Development and Training for Self-Selected Or Elected Division Chairs, Department Chairs, and Program Coordinators” , Ph.D., California Community Colleges, 2005, pp3,91.

(28) Virginia cupp Abernathy : “ A Descriptive Case Study-Of A Florida School District's Human Resource Management Development Plan : Preparing New Principals Program “ Ph.D., University Of Florida, 2000, p.44.

(29) Richard Choueke & Penny West : “ The MSC Management Development : a Programme in Management or Management Development at Edge Hill” , Education-Training , Vol.44, no.6, 2002, pp.272,275.



كما في إنجلترا بجامعة Midlands يشير روجير وآخرون – Roger Mumby – Croft & Reva Berman Brown (م ٢٠٠٥) إلى أنه بدأت برامج التنمية الإدارية الغربية عام ٢٠٠٣، ويتكون البرنامج من عشرين سلسلة تحتوى على مختلف المهارات الإدارية وعنوان البرنامج هو عشرون خطوة للإدارة الأفضل، وفي ذا البرنامج يتم عرض المشكلات الإدارية الواقعية من خلال وسائل العرض المرئية يصاحبها دراسة نظرية، كما إن البرنامج عبارة عن مجموعة من الحلقات تتضمن كل حلقة دراسة حالة لمشكلة إدارية وكيفية التغلب عليها من خلال الأساليب الإدارية الحديثة ثم يتم عقد سيمينار مدته ثلاث ساعات منتظمة مرة واحدة كل خمسة عشر يوماً على مدار عشرين أسبوعاً لتقييم المشاركين والتعرف على مدى الاستفادة من البرنامج (٣٠).

بينما في كندا يذكر جوى، وليم استون E.Joy Mighty & William Ashton (م ٢٠٠٣) بدأت برامج التنمية الإدارية بجامعة شرق كندا منذ عام ١٩٨٩، وقد قامت اللجان الاستشارية الإدارية بوضع أسس البرنامج ومحتوى المناهج الذى ركز على النواحي الوظيفية للإدارة والتخطيط الإستراتيجى وإدارة الجودة الشاملة، كما قامت اللجنة بوضع قائمة تحتوى على المهارات والمعارف والصفات الإدارية الضرورية للقيادة الناجحة، ويتكون البرنامج من ثلاث وحدات رئيسية تغطى تلك الوحدات خمسة عشر موضوعاً إدارياً خلال فترة تستمر تسعة أشهر، يقدم البرنامج خلالها خبرات تعليمية مع التطبيق العملى داخل أماكن العمل (٣١).

كما يضيف بيتى Betty Mutwiri (م ٢٠٠٥) ويتم تقييم برامج التنمية الإدارية من خلال استبيان للاستطلاع الكمي والكيفى للمشاركين من القيادات للتعرف على التغييرات التى حدثت فى مجال المعرفة الإدارية والمهارات والإتجاهات المكتسبة وكذلك التعرف على مدى تأثير هذه البرامج فى مجالات: القيادة والموارد البشرية وإدارة القضايا المختلفة وتحديد نقاط القوة ومحاولة علاج الضعف بالبرنامج (٣٢).

(30) Roger Mumby – Croft & Reva Berman Brown : “Management Development In SMES Pracial Insights From a University Programme “ Journal Of Management Development , Vol. 24, No. 8,2005,pp. 674-675.

(31) E.Joy Mighty & William Ashton : “Management Development Hoax or Hero? “ Journal Of Management Development , Vol. 22, No. 8,2003, PP.15-19.

Betty Mutwiri : Building The Next Generation Of Leaders : an Evaluation of the (٣٢) 40. , pp. 30,2005, op.cit:s Management Development Program”,City of Saskatoon

بينما في استراليا بجامعة Charles Sturt كان هناك اهتمام بتطبيق برامج التنمية الإدارية بالجامعات هناك، وقد قامت بإقامة برامج التنمية الإدارية لدعم الجامعة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وإعداد قيادات أفضل لمواجهة تغييرات المستقبل، ويهدف برنامج التنمية الإدارية إلى ما يلي (٣٣) :

- تحسين الأداء وتحديد الصفات والمسئوليات الضرورية للقيادات في بيئة التعليم، وإتاحة مجموعة من الفرص التنموية لمساعدة الجامعة في بناء قدرات القادة بها.
- ويتناول البرنامج موضوعات متنوعة مثل التعيين والاختيار، وإدارة الأداء بالجامعة، نظم الحوافز والمكافآت، مبادئ التخطيط في العمل، التنمية، الوظيفية.
- كما يقدم البرنامج إطاراً متكاملًا لتنمية المعارف والمهارات للقادة والمدراء بالجامعة بالإضافة إلى تقديم الإرشادات والدعم للقادة والمدراء الجدد، ويتم تقويم البرنامج من خلال أداة التقييم ذات ٣٦٠ درجة ويمنح الخريجين من القيادات شهادات معتمدة ومتخصصة في الإدارة الجامعية.

ويرى الباحث أنه تنبع أهمية البحث في كونه يعالج موضوعاً حيويًا وهو التنمية الإدارية لدى أهم قطاعات المجتمع وهم القيادات المدرسية لتتعرف على أوجه الضعف والقصور في التنمية الإدارية لهم، ثم وضع تصوراً للتنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت وفقاً لخبرات بعض الدول الأجنبية، وذلك من أجل تحقيق التنمية الشاملة، ومن منطلق هذا يسعى الباحث جاهداً في تفعيل التنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت وفقاً لخبرات بعض الدول الأجنبية.

### هدف البحث : The Research Purposes

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

- ١- واقع التنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت.
- ٢- وضع تصوراً للتنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت وفقاً لخبرات بعض الدول الأجنبية.

(33) Charles Sturt University : Leadership and Management Development Framework. Available at : [http://www.auqa.edu.au/gp-search/detail.php?gp\\_id=1875](http://www.auqa.edu.au/gp-search/detail.php?gp_id=1875) , on (20-3-2010).

**تساؤلات البحث : The Research Questions :**

- ١- ما هو واقع التنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت؟
- ٢- ما هو التصور المقترح للتنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت وفقاً لخبرات بعض الدول الأجنبية؟

**مصطلحات البحث : The Research Terminology :****• التنمية الإدارية : Management Development**

ويعرف مايكل، ايمون Dwyer & Eamon Ryan، Michele (٢٠٠٢م) التنمية الإدارية على أنها نظام من الممارسات الشخصية تستخدمه المنظمة لتأمين وتوفير الكفاءات الإدارية في الوقت المناسب كما تستخدم كنظام تحفيزي للمنظمة<sup>(٣٤)</sup>.

كما يعرفها أيمن حسن ديوب (٢٠٠٦م) بأنها عملية متكاملة تتضمن التخطيط والاختيار والتدريب والتقييم والصيانة للعنصر البشري<sup>(٣٥)</sup>.

**• القيادة : Leadership**

يعرف على أحمد عبدالرحمن (٢٠٠٦م) القيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وإحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل<sup>(٣٦)</sup>.

**الدراسات السابقة العربية والأجنبية : The Pervious Studies Arabic and foreign**

- ١- دراسة ستيفين Stephan Wilkins (٢٠٠١م)<sup>(٣٧)</sup> بعنوان "أثر أختلاف اللغة والثقافة

(34) Michele ،Dwyer & Eamon Ryan : “ Management Development a Model for Retail Business “ ، Journal Of European Training ، Vol. 26، No. 9:2002،p.421

(٢) أيمن حسن ديوب : " نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦ ، ص٦٥ .

(٣٦) على أحمد عبدالرحمن عياصرة : القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص٣٤ ،

(37) Stephan Wilkins : “ Management Development in the Arab Gulf States – The Influence of language and Culture “ ، Industrial and Cmmercial Training،Vol.33،No.7،2001

التنمية الإدارية في دول الخليج العربي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير اختلاف اللغة والثقافة للمدربين الأجانب على المتدربين من العرب، حيث تقدم برامج التنمية الإدارية في دول الخليج العربي بلغات أجنبية ومدربين من الغرب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها تؤثر التنمية الإدارية على أداء كل من الأفراد والمنظمات بشكل عام، ضعف الاتصال بين المتدرب والمدرّب نتيجة اختلاف اللغة.

٢- دراسة دافيد وآخرون J.Davies M & et al (٢٠٠١م)<sup>(٣٨)</sup> بعنوان "القيادة في التعليم العالي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في خلق رؤية وسياسة التواصل بالجامعات، والتعرف على آلية النموذج الأوربي في الجودة والتميز الذي تصدره مؤسسة الجودة الأوربية وكيفية استخدام هذا النموذج كأداة لتحسين القيادة في التعليم العالي، ومن خلال المقابلات مع قيادات التعليم العالي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن هناك ضغوطاً متعددة تواجه التعليم العالي في المملكة المتحدة مثل انخفاض التمويل وارتفاع أعداد الطلاب هذا بالإضافة إلى أعباء ضمان الجودة وآليات التقييم، إمكانية استخدام نموذج التميز الأوربي كآلية مناسبة يمكن من خلالها تطوير المهارات القيادية، ضرورة أن تهتم المؤسسات بتطوير أنشطتها وتوفير الدعم اللازم وكذلك الاهتمام بغرس روح التعاون بين العاملين بالجامعات.

٣- دراسة إيمان زغلول راغب أحمد (٢٠٠٢م)<sup>(٣٩)</sup> بعنوان "التنمية الإدارية وتقويم درجة أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية"، وهدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمنظومتى التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر بغية تحقيق متطلبات الإدارة التعليمية الفعالة، وتكونت منظمات التنمية الإدارية بالدراسة من الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية (إجراءات ونظم العمل بالإدارات التعليمية، وتنمية مديري الإدارات التعليمية)، كما تكونت منظومات تقويم الأداء من أهداف ومداخل وأساليب ومعايير وخطوات تقويم أداء مديري إدارات التعليم قبل الجامعي، واستخدمت الدراسة مدخل تحليل النظم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها جمود الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية بما لا يتناسب مع متطلبات تطوير العمل الإداري،

(38) J.Davies M & et al : " Leaderssship in Higher Education " ، Total Quality Management ، Vol. 12،No. 7.2001.

(٣٩) إيمان زغلول راغب أحمد : التنمية الإدارية وتقويم درجة أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.

عدم الاستقرار في سياسات ونظم العمل وتداخل اختصاصات ومسئوليات بعض الأفراد بالإدارات التعليمية نتيجة لإفتقارها الوضوح والدقة، القصور في إعداد وتنمية مديري إدارات ومراحل التعليم قبل الجامعي في مصر.

٤- دراسة كلينتون وآخرون Clinton O.Longenecker & et al (٢٠٠٣م)<sup>(٤٠)</sup> بعنوان "احتياجات المديرين في المسئوليات الإشرافية للتنمية الإدارية (أصوات من داخل المجال)"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التنمية الإدارية في تطوير الاداء الإداري للمديرين في المستويات الإشرافية، والتعرف على الممارسات المتعلقة بالتنمية الإدارية في المنظمات الأمريكية، وتم عمل دراسة مسحية لمجموعة من المدراء في مختلف الدرجات الوظيفية بالمنظمات الأمريكية وشملت العينة ٥٢٤ مدير من ١١٠ منظمات خدمية وتصنيعية أمريكية للتعرف على أفضل الممارسات التي تستخدم في التنمية الإدارية والتي لها دور فعال في تحسين الأداء، وتوصلت الدراسة إلى ان برامج التنمية الإدارية لها دور فعال في تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمدراء، أن ممارسات التنمية الإدارية ينبغي أن تشمل على ما يلي :

- الأهداف الواضحة ، تحديد دقيق للاداء الحالي والاداء المتوقع.
- قياس الاداء والخبرات الهادفة.
- الاتصال الفعال، التكاليف الوظيفية، السيمينارات والجلسات العلمية.
- التعليم الميداني في أماكن العمل والتعليم من خلال الكليات والجامعات.
- الإشراف من قبل المدراء القدامى، إرشاد وتوجيه المدراء الجدد.
- التدريب على استخدام الكمبيوتر والشبكات.

٥- دراسة محمد برناتي Mohamed Branine (٢٠٠٥م)<sup>(٤١)</sup> بعنوان "تدريب المديرين عبر الثقافات المختلفة " تقويم برامج التنمية الإدارية للمديرين الصينيين"، وهدفت الدراسة إلى

(40) Clinton O.Longenecker & et al. : " The Management Development Needs Of Front-line Managers : Voices From The Field " < Career Development International , Vol.8,no.4.2003.

(41) Mohamed Branine : Cross – Cultural Training of Managers An Evaluation of a Management Development Programme for Chinese Managers " Journal of Management Development , Vol.24,No.5.2005.

التعرف على نتائج تقويم برامج التنمية الإدارية المصممة والمنفذة من قبل الخبراء الأوربيين الغربيين، والتي تقدم لمدراء المدارس، وإلى أي مدى تتجج هذه البرامج في تحقيق مخرجاتها التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أنه على الرغم من الجهود التي بذلت لتدريب أكبر عدد من المديرين في الصين في مجال التعليم إلا أنه مازالت هناك فجوة بين ما يستطيع المديرين فعله وما يتوقع منهم لمواجهة متطلبات الإصلاح المتزايدة، أن هناك بعض العوائق التي أثرت على نجاح برامج التنمية الإدارية منها : الموارد المحدودة - الوسائل غير الملائمة - طرق التعليم والتدريب التقليدية .

٦- دراسة ماري Mary Ann Wisniewski (٢٠٠٧م)<sup>(٤٢)</sup> بعنوان "القيادة في التعليم العالي الآثار المترتبة على برامج تنمية القيادات" وهدفت الدراسة على التعرف على أثر برامج التنمية على مهارات وقدرات القيادات بجامعة ويسكونسن، التعرف على دور هذه البرامج في التغييرات والتحويلات التي تواجه بيئة التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن برامج التنمية منذ نشأتها عام ١٩٩٢ بجامعة ويسكونسن استندت في تصميمها على تطوير المعارف من خلال السياق الذي تعمل فيه الجامعة والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، إن هذه البرامج توفر فرصة للقيادات وأعضاء هيئة التدريس تمثل في تنمية الجانب القيادي والتعرف على واقع المؤسسة التعليمية وتحقيق أقصى قدر من الفعالية في ضوء الأوضاع الراهنة للجامعة

٧- دراسة عبدالهادي مطلق عبدالهادي المطيري (٢٠٠٨م)<sup>(٤٣)</sup> بعنوان تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على التأثيرات الفعلية للقيادات الجامعية في تجويد الممارسات الإدارية بجامعة الكويت، والتعرف على مشكلات القيادات في جامعة الكويت والتوصل إلى تصور مقترح للإرتقاء بالممارسات الإدارية للقيادات بجامعة الكويت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- القيادات الجامعية (العמיד ، العمداء المساعدین) لا يتبعون مبدأ الشورى مع الافراد، ولا يحترمون آرائهم عند اتخاذ القرارات .

(42) Mary Ann Wisniewski: "Leadership in higher education: Implications for leadership development programs", Academic leadership journal, Vol. 2, No. 1, 2007.

(٤٣) عبدالهادي مطلق عبدالهادي المطيري : " تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزرقا ، ٢٠٠٨ .

- القيادات بجامعة الكويت لا تدرك جميع اللوائح والقوانين التي تنظم العمل في الكلية.
  - القيادات لا تقوم بتنظيم لقاءات دورية لمناقشة تطوير أهداف الكلية وإجراءات تنفيذها.
  - القيادات لا تحرص على حدوث الاتصالات بين المستويات الوظيفية المختلفة بالكلية.
- ٨- دراسة باسنى، كارلى Patsy Fulton – Calkins & Charlie Milling (٢٠١٠م) (٤٤)  
 بعنوان "الممارسات القيادية الأفضل لتدعيم الجودة فى التعليم العالى فى المملكة المتحدة من وجهة نظر نموذج التميز الخاص بمؤسسة إدارة الجودة الأوروبية"، هدفت الدراسة الى التعرف على أفضل الممارسات القيادية التي تساعد على تدعيم برامج تحسين الجودة فى مؤسسات التعليم العالى فى المملكة المتحدة، ومن خلال الاستبيانات، والمقابلات الشخصية مع مجموعة من المدراء والقيادات بمختلف مؤسسات التعليم العالى فى إنجلترا ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :
- أن الممارسات القيادية يمكن وضعها فى أربعة فئات (ضعيف - جيد - أفضل - مميز) ويتم وضع هذه الفئات فى ضوء مستوى الكفاية والفعالية والممارسات التي تساعد على تحسين الجودة.
  - ضرورة تحديد نموذج يعمل على تدعيم الممارسات التي توصف بأنها ضعيفة، واستفادات الدراسة من نموذج التميز الذي وصفته المؤسسة الأوروبية ، لإدارة الجودة فى تحسين الممارسات الضعيفة للقيادات.

### إجراءات البحث : Procedures of The Research

#### منهج البحث : The Research Curriculum

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث.

#### عينة البحث : The Research Sample

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية بالحصص الشامل للقيادات المدرسية ممثلة فى مديري مدارس بعض المناطق التعليمية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك لعدد (٨٩) من

Patsy Fulton – Calkins & Charlie Milling : “ Community – College Leadership : (٤٤)  
 Community College Journal Of Research ,An Art To Be Practiced : 2010 Beyond “

No.3, Vol.29, and Practice

مديرى المدراس، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (٣٠) وبنسبة مئوية مقدارها (٣٣.٧١%)، وتم التطبيق في الفترة من ٢٠١٢/١١/١٥ إلى ٢٠١٢/١٢/٨م، وبلغت العينة الأساسية عدد (٥٩) بنسبة مئوية مقدارها (٦٦.٢٩%)، وتم تطبيق الدراسة الأساسية في الفترة من ٢٠١٢/١٢/١٠ إلى ٢٠١٣/١/١٠م ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (١).

## جدول (١)

## توصيف المجتمع الكلي لعينة البحث

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
١	منطقة العاصمة التعليمية	٥	%١٦.٦٦	١٠	%١٦.٩٤
٢	منطقة الفروانية التعليمية	٥	%١٦.٦٦	١٠	%١٦.٩٤
٣	منطقة الجهراء التعليمية	٥	%١٦.٦٦	١٠	%١٦.٩٤
٤	منطقة حولي التعليمية	٥	%١٦.٦٦	١٠	%١٦.٩٤
٥	منطقة مبارك الكبير التعليمية	٥	%١٦.٦٦	١٠	%١٦.٩٤
٦	منطقة الأحمدي التعليمية	٥	%١٦.٦٦	٩	%١٥.٣
٧	المجموع	٣٠	%١٠٠	٥٩	%١٠٠

## أدوات ووسائل جمع البيانات : The Data- collection Methods &amp; Tools

قام الباحث بإعداد إستمارة إستبيان لإستطلاع رأي عينة البحث في التنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت وفقاً لخبرات بعض الدول الأجنبية، وقد قام الباحث بعمل محاور الإستمارة وهذه المحاور هي :

١- تنمية الجانب الإداري للتخطيط للقيادات المدرسية.

٢- تنمية الجانب الإداري للتنظيم والتنسيق للقيادات المدرسية.



٣- تنمية الجانب الإداري للتوجيه والمتابعة للقيادات المدرسية.

٤- تنمية الجانب الإداري للاتصال للقيادات المدرسية.

٥- تنمية الجانب القانوني للقيادات المدرسية.

٦- تنمية الجانب المالي للقيادات المدرسية.

وقام الباحث بعرض هذه المحاور على عدد (٥) من السادة الخبراء (مرفق ١)، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف:

- التعرف على مدى مناسبة المحاور للهدف الذي وضعت من أجله.
  - الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده.
  - الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته (مرفق ٢).
- ويوضح جدول رقم (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الأستبيان.

### جدول (٢)

نسبة آراء الخبراء حول محاور الأستبيان ن = ٥

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
١	تنمية الجانب الإداري للتخطيط للقيادات المدرسية.	٥	%١٠٠
٢	تنمية الجانب الإداري للتنظيم والتنسيق للقيادات المدرسية.	٤	%٨٠
٣	تنمية الجانب الإداري للتوجيه والمتابعة للقيادات المدرسية.	٥	%١٠٠
٤	تنمية الجانب الإداري للاتصال للقيادات المدرسية.	٥	%١٠٠
٥	تنمية الجانب القانوني للقيادات المدرسية.	٤	%٨٠
٦	تنمية الجانب المالي للقيادات المدرسية.	٥	%١٠٠

يتضح من الجدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول مجاور الاستبيان حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، وقد ارتضى الباحث على أخذ المحاور التي حصلت على نسبة مئوية أكبر من ٧٠% من مجموع الآراء، حيث أتفق السادة الخبراء على ضرورة ضم كلاً من المحور الأول والثاني والثالث والرابع معاً، وضم كلاً من المحور الخامس والسادس معاً، وهذه المحاور كالتالي:

❖ المحور الأول: تنمية الجانب الإداري (التخطيط - التنظيم والتنسيق - التوجيه والمتابعة - الاتصال) للقيادات المدرسية.

❖ المحور الثاني: تنمية الجانب القانوني والمالي للقيادات المدرسية.

### تحديد عبارات كل محور:

قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الإستبيان التي تم تحديدها وفقاً لآراء الخبراء، وقد راعى الباحث عند تحديد العبارات أن تتناسب العبارات مع محاورها، ووضوح العبارات، وأن تتناسب العبارات مع الهدف الذي وضعت من أجله، وبلغ عدد العبارات ٣٤ عبارة موزعه كالتالي:

• المحور الأول : تنمية الجانب الإداري (التخطيط - التنظيم والتنسيق - التوجيه والمتابعة - الاتصال) للقيادات المدرسية ويمثله عدد ٢٤ عبارة.

• المحور الثاني : تنمية الجانب القانوني والمالي للقيادات المدرسية ويمثله عدد ١٠ عبارات

### عرض الاستبيان في صورته المبدئية:

قام الباحث بعرض الاستمارة في صورتها المبدئية (مرفق ٣) متضمنة: المحاور والعبارات التي تمثلها على الخبراء بعرض التأكد من مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تمثله، ومناسبة عبارته للظاهرة المقاسه، ومدى كفاية العبارات للتعبير عن المحور، ومدى صلاحيتها للصياغة، ثم قام الخبراء بحذف بعض العبارات لعدم مناسبتها، وكذلك ضرورة التعديل اللفظي لبعض العبارات بما يلائم المصطلحات المستخدمة، ويوضح الجدول رقم (٣) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الاستبيان.

## جدول (٣)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء حول عبارات محاور الاستبيان ن = ٥

المحور الثاني		المحور الأول			
الأهمية النسبية	رقم العبارة	الأهمية النسبية	رقم العبارة	الأهمية النسبية	رقم العبارة
%١٠٠	١	%٢٠	١٣	%٨٠	١
%١٠٠	٢	%٨٠	١٤	%١٠٠	٢
%٨٠	٣	%٤٠	١٥	%٨٠	٣
%١٠٠	٤	%١٠٠	١٦	%٨٠	٤
%١٠٠	٥	%٨٠	١٧	%١٠٠	٥
%٨٠	٦	%١٠٠	١٨	%١٠٠	٦
%٨٠	٧	%٨٠	١٩	%٨٠	٧
%٨٠	٨	%٦٠	٢٠	%١٠٠	٨
%١٠٠	٩	%١٠٠	٢١	%١٠٠	٩
%٨٠	١٠	%٨٠	٢٢	%٨٠	١٠
		%٢٠	٢٣	%١٠٠	١١
		%١٠٠	٢٤	%١٠٠	١٢

يتضح من الجدول (٣) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث أنها واقعة ما بين نسبة ٢٠% - ١٠٠%، وقد إرتضى الباحث على أخذ العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أكثر من ٦٠% من مجموع الآراء، حيث أنه تم حذف العبارة رقم (١٣، ١٥، ٢٠، ٢٣) من عبارات المحور الأول وبالتالي قد بلغ عدد العبارات ٣٠ عبارة.

## الاستبيان في صورته النهائية :

بعد عرض استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية التي تضمنت ٣٤ عبارة علي الخبراء، وأصبحت ٣٠ عبارة في صورتها النهائية، والجدول رقم (٤) يوضح عدد عبارات كل محور قبل وبعد الحذف للوصول للصورة النهائية للاستبيان وكذلك أوصي الخبراء بأن يتم تصحيح الإستبيان وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (أوافق تماماً، أوافق إلى حد ما، لا أوافق)، مرفق (٤).

## جدول (٤)

محاور الاستبيان وعدد العبارات التي تنتمي إلى كل محور قبل وبعد الحذف

م	المحاور	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات بعد الحذف
١	تنمية الجانب الإداري ( التخطيط - التنظيم والتنسيق - التوجيه والمتابعة - الأتصال ) للقيادات المدرسية	٢٤	٢٠
٢	تنمية الجانب القانوني والمالي للقيادات المدرسية	١٠	١٠
	الإجمالي	٣٤	٣٠

## المعاملات العلمية للاستبيان: The Scientific Coefficient Of The Questioner

قام الباحثان بإجراء صدق وثبات الإستبيان بالطرق العلمية التالية.

## صدق الإستبيان : The Validity Of The Questioner

تم حساب صدق الاستبيان بدلالة معامل الارتباط بين درجة كل عبارته والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان، ويتضح ذلك كما في الجدول (٥، ٦).

## جدول (٥)

معامل إرتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور  $n = 30$ 

المحور الثاني		المحور الأول			
معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م
٠.٧٨٥	١	٠.٤٠٦	١١	٠.٥٧٢	١
٠.٧٦٣	٢	٠.٧٣٥	١٢	٠.٥٩٨	٢
٠.٦٥١	٣	٠.٦٨٦	١٣	٠.٤٦٧	٣
٠.٤٥٣	٤	٠.٥٨٤	١٤	٠.٦٢٣	٤
٠.٥٧٢	٥	٠.٤٧٠	١٥	٠.٤٧٤	٥
٠.٥٣٨	٦	٠.٣٧٦	١٦	٠.٤٩٦	٦
٠.٦٦٩	٧	٠.٦٤٠	١٧	٠.٣٦٣	٧
٠.٧١١	٨	٠.٤٣٠	١٨	٠.٤٧١	٨
٠.٦٥٢	٩	٠.٥٧٣	١٩	٠.٧٢٠	٩
٠.٧١١	١٠	٠.٥٦٢	٢٠	٠.٥٩٠	١٠

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٣٦٣ ، ٠.٧٨٥) مما يدل على صدق الإستبيان.

### ثبات الإستبيان: Reliability Of The Questioner

تم حساب ثبات الإستبيان بطريقة إعادة تطبيق الاختبار Test Retest وذلك بفواصل زمني (١٥) يوم وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٦).

#### جدول (٦)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان  $N = 30$

المحور الثاني		المحور الأول			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٦٢٢	١	٠.٤٨١	١١	٠.٥١٩	١
٠.٣٧٩	٢	٠.٦٦٤	١٢	٠.٣١٧	٢
٠.٥٨٤	٣	٠.٥٤٦	١٣	٠.٥٢٩	٣
٠.٤٧٤	٤	٠.٧٥٣	١٤	٠.٦٧٠	٤
٠.٦٥٢	٥	٠.٦٧٢	١٥	٠.٤٩٠	٥
٠.٥٣٧	٦	٠.٧١٨	١٦	٠.٥٨٥	٦
٠.٦٩١	٧	٠.٤٣٨	١٧	٠.٦٣٤	٧
٠.٥٢٤	٨	٠.٥٧٤	١٨	٠.٧٤٢	٨
٠.٧٧١	٩	٠.٤١١	١٩	٠.٦٤٤	٩
٠.٧٥٣	١٠	٠.٧٣٧	٢٠	٠.٧٨٨	١٠

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول (٦) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٣٧٩ ، ٠.٧٨٨) مما يدل على ثبات جميع عبارات الإستبيان.

## جدول (٧)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لمحاوَر الإستبيان

ن = ٣٠

م	المحاوَر	عدد العبارات
١	تتمية الجانب الإداري ( التخطيط - التنظيم والتنسيق - التوجيه والمتابعة - الأتصال ) للقيادات المدرسية	٠.٦٤٤
٢	تتمية الجانب القانوني والمالي للقيادات المدرسية	٠.٨١٣

• قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٨١٣ ، ٠.٦٤٤) مما يدل على ثبات محاوَر الاستبيان.

## المعالجات الإحصائية : The Statistics Treatment

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج Excel لإدخال البيانات وبرنامج SPSS(10) (Stactical Package Social Science) لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

- معامل الارتباط. Coefficient of correlation
- معامل ألفا كرونباخ . L.J Coefficient of Alpha Cronbach
- النسبة المئوية. The percent
- اختبار كاي ٢. Chi-square

## عرض النتائج ومناقشتها: Presenting The Results And Discussion

## أولاً: عرض النتائج: Presenting The Results

## جدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا<sup>١</sup> لعبارات المحور الأول والخاص

بتتمة الجانب الإداري (التخطيط - التنظيم والتنسيق - التوجيه

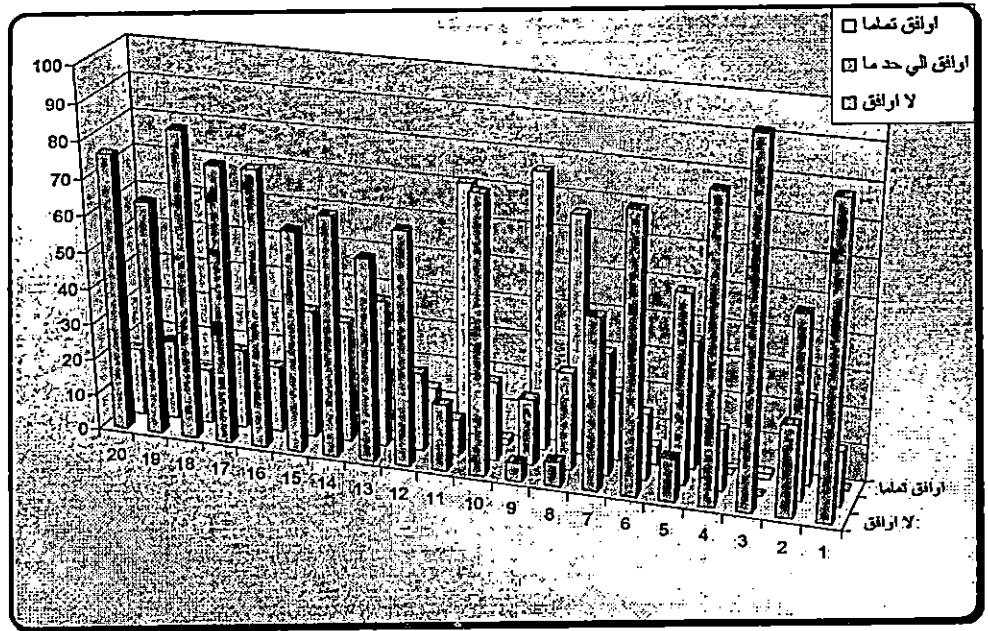
ن = ٥٩

والمتابعة - الاتصال) للقيادات المدرسية

كا <sup>١</sup>	لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق تماماً		رقم العبارة بالاستمارة
	%	ك	%	ك	%	ك	
*٧٢.٢	%٨٤.٧	٥٠	%١٥.٣	٩	صفر%	صفر	١
*٨.٢	%٢٥.٤	١٥	%٥٠.٨	٣٠	%٢٣.٧	١٤	٢
*١١٢.١	%٩٨.٣	٥٨	صفر%	صفر	%١.٧	١	٣
*٦٨.٢	%٨٣.١	٤٩	%١٦.٩	١٠	صفر%	صفر	٤
*١٤.٨	%١١.٩	٧	%٥٢.٥	٣١	%٣٥.٦	٢١	٥
*٥٠.٦	%٧٦.٣	٤٥	%١٨.٦	١١	%٥.١	٣	٦
*٧.٤	%٤٧.٥	٢٨	%٣٣.٩	٢٠	%١٨.٦	١١	٧
*٣٢.٢	%٦.٨	٤	%٢٧.١	١٦	%٦٦.١	٣٩	٨
*٥٠.٦	%٥.١	٣	%١٨.٦	١١	%٧٦.٣	٤٥	٩
*٥٢.٦	%٧٦.٣	٤٥	%٢٢	١٣	%١.٧	١	١٠
*٣٨.٧	%١٨.٦	١١	%١٠.٢	٦	%٧١.٢	٤٢	١١
*٢٦.٣	%٦٤.٤	٣٨	%٢٢	١٣	%١٣.٦	٨	١٢
*٢٥.٩	%٥٥.٩	٣٣	%٤٠.٧	٢٤	%٣.٤	٢	١٣
*٣٠.١	%٦٦.١	٣٩	%٣٣.٧	١٤	%١٠.٢	٦	١٤
*٢٩.٥	%٦١	٣٦	%٣٥.٦	٢١	%٣.٤	٢	١٥
*٥٠.٦	%٧٦.٣	٤٥	%١٨.٦	١١	%٥.١	٣	١٦
*٥٢.٦	%٧٦.٣	٤٥	%٢٢	١٣	%١.٧	١	١٧
*٧٢.٢	%٨٤.٧	٥٠	%١٥.٣	٩	صفر%	صفر	١٨
*٢٦.٣	%٦٤.٤	٣٨	%٢٢	١٣	%١٣.٦	٨	١٩
*٥٠.٦	%٧٦.٣	٤٥	%١٨.٦	١١	%٥.١	٣	٢٠

قيمة كا<sup>١</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٩٩.

يتضح من الجدول (٨) أن قيمة كاسا المحسوبة تتراوح ما بين (٧.٤، ١١٢.١)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.



شكل (١)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الأول والخاص بتتمية الجانب الإداري (التخطيط - التنظيم والتنسيق - التوجيه والمتابعة - الأتصال) للقيادات المدرسية



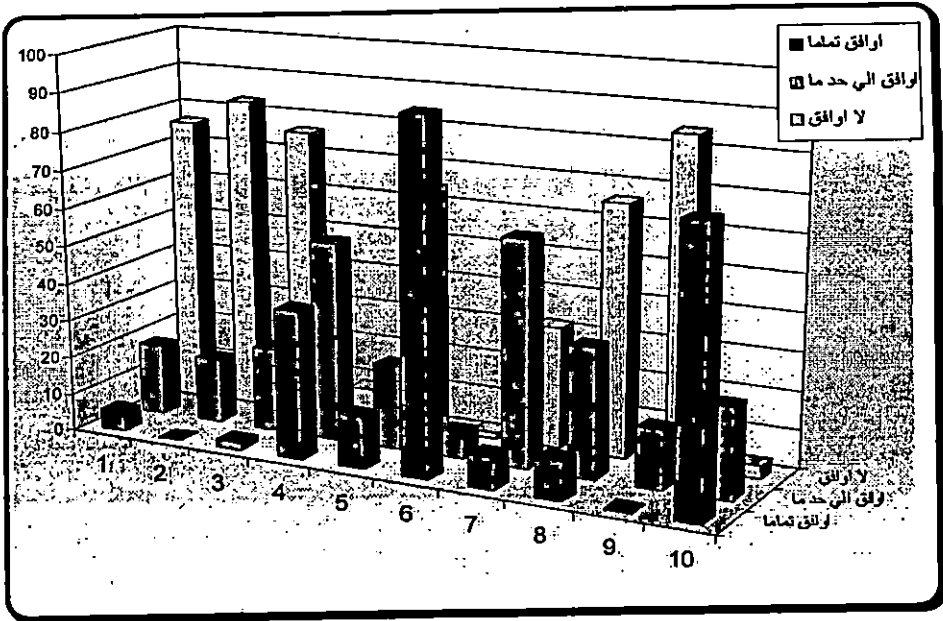
جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل كاي<sup>٢</sup> لعبارات المحور الثاني والخاص  
بتنمية الجانب القانوني والمالي للقيادات المدرسية ن = ٥٩

رقم العبارة بالاستمارة	أوافق تماماً		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		كاي <sup>٢</sup>
	ك	%	ك	%	ك	%	
١	٣	%٥.١	١١	%١٨.٦	٤٥	%٧٦.٣	*٥٠.٦
٢	صفر	%صفر	١٠	%١٦.٩	٤٩	%٨٣.١	*٦٨.٢
٣	١	%١.٧	١٣	%٢٢	٤٥	%٧٦.٣	*٥٢.٦
٤	٢٣	%٣٩	٣١	%٥٢.٥	٥	%٨.٥	*١٨
٥	٨	%١٣.٦	١٣	%٢٢	٣٨	%٦٤.٤	*٢٦.٣
٦	٥٤	%٩١.٥	٤	%٦.٨	١	%١.٧	*٩٠.١
٧	٥	%٨.٥	٣٥	%٥٩.٣	١٩	%٣٢.٢	*٢٢.٩
٨	٦	%١٠.٢	١٤	%٢٣.٧	٣٩	%٦٦.١	*٣٠.١
٩	صفر	%صفر	٩	%١٥.٣	٥٠	%٨٤.٧	*٧٢.٢
١٠	٤٣	%٧٢.٩	١٤	%٢٣.٧	٢	%٣.٤	*٤٥.٢

قيمة كاي<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩.

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة كاي<sup>٢</sup> المحسوبة تتراوح ما بين (١٨، ٩٠.١)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.



شكل (٢)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثاني والخاص  
بتنمية الجانب القانوني والمالي للقيادات المدرسية

### مناقشة النتائج : The Results Discussion

**مناقشة نتائج المحور الأول: تنمية الجانب الإداري (التخطيط - التنظيم والتنسيق - التوجيه والمتابعة - الاتصال) للقيادات المدرسية.**

يتضح من الجدول رقم (٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كاً المحسوبة ما بين (٧.٤، ١١٢.١)، وهي أكبر من قيمة كاً الجدولية = (٥.٩٩٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة حيث جاءت الاستجابة للعبارات تدل على أن هناك أخفاق في التنمية الإدارية لدى القيادات المدرسية في العديد من الجوانب الإدارية الخاصة بعنصر التخطيط - التنظيم والتنسيق - التوجيه والمتابعة - الاتصال للقيادات المدرسية لمدراء المدارس في المرحلة المتوسطة حيث جاءت الاستجابة تدل على أن معظم مدراء المدارس بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت لم يحصلوا على دورات تدريبية وثقل في العديد من عناصر التنمية الإدارية مثل تخطيط العملية الإدارية داخل المؤسسة التعليمية، تحديد الأهداف للأشطة المختلفة، السياسات الإدارية

للمؤسسة التعليمية، مجالات القيادة والإدارة التربوية، تنظيم وإدارة الاجتماعات، التنمية الإدارية لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعداد وتوفير وتجهيز الأدوات اللازمة لممارسة أوجه العملية التعليمية المختلفة، وضع الهيكل التنظيمي لتنفيذ العمل بالمؤسسة التعليمية، التنظيم والتنسيق بين الأقسام والأجهزة الفنية والإدارية المختلفة لتحديد احتياجاتها، الاتصال مع الرؤساء والمسؤولين لإتمام العمل، الإمكانيات المتاحة لتنفيذ البرامج (مالية-بشرية-أدوات)، العلاقات العامة، إدارة الأزمات، إرشاد وتوجيه المسؤولين في تنفيذهم للأعمال ورفع حالتهم المعنوية ونقل الخبرات المتراكمة لدى القائمين على التوجيه إلى المسؤولين، تشخيص وعلاج أسباب القصور في الأداء داخل المؤسسة التعليمية، بينما حصل الأغلبية منهم على دورات تنمية إدارية في بعض الاتجاهات مثل وضع الجداول الدراسية ومواعيد الأنشطة الخاصة بالطلاب، تفعيل وضع البرامج الزمنية لخطة العام الدراسي كاملاً، تقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسؤوليات داخل المؤسسة التعليمية.

ويرى الباحث أنه لا يوجد تصور واضح أو رؤية واضحة للتنمية الإدارية للقيادات المدرسية لمدراء المدارس في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وأن العديد من القيادات المدرسية تم اختيارها بطريقة عشوائية ترجع إلى الأقدم سناً والأكثر والأقدم في الدرجة الوظيفية ومع هذا لم يحصلوا على الدورات التدريبية الإدارية الجيدة التي ترقى بهم إلى هذا المنصب وتزيد من كفاءتهم الإدارية لإدارة المؤسسات التعليمية التي يرؤسونها، والذي يعتبره الباحث أخفاً كبيراً في إدارة العملية التعليمية وتطويرها وبعبارة كل البعد عن مقومات الجودة الشاملة في العملية التعليمية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة عبدالهادي مطلق المطيري (٢٠٠٨م)<sup>(٤٥)</sup> بعنوان تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها القيادات لا تقوم بتنظيم لقاءات دورية لمناقشة تطوير أهداف الكلية وإجراءات تنفيذها، القيادات لا تحرص على حدوث الاتصالات بين المستويات الوظيفية المختلفة بالكلية.

وأن ما توصل إليه الباحث يتفق مع نتائج دراسة إيمان زغلول راغب (٢٠٠٢م)<sup>(٤٦)</sup> بعنوان "التنمية الإدارية وتقويم درجة أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية

(٤٥) عبدالهادي مطلق عبدالهادي المطيري : " تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر " ، مرجع سابق.

(٤٦) إيمان زغلول راغب أحمد : التنمية الإدارية وتقويم درجة أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، مرجع سابق.

مصر العربية" وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها جمود الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية بما لا يتناسب مع متطلبات تطوير العمل الإداري، عدم الاستقرار في سياسات ونظم العمل وتداخل اختصاصات ومسئوليات بعض الأفراد بالإدارات التعليمية نتيجة لإفتقارها للوضوح والدقة، القصور في إعداد وتنمية مديري إدارات ومراحل التعليم قبل الجامعي في مصر.

وتؤكد دراسة كلينتون وآخرون Clinton O.Longeneceker & et al (٢٠٠٣م) (٤٧) بعنوان "احتياجات المديرين في المسئوليات الإشرافية للتنمية الإدارية (أصوات من داخل المجال)"، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن برامج التنمية الإدارية لها دور فعال في تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمدراء، أن ممارسات التنمية الإدارية ينبغي أن تشتمل على الأهداف الواضحة، تحديد دقيق للداء الحالي والأداء المتوقع، قياس الأداء والخبرات الهادفة، الاتصال الفعال، التكاليف الوظيفية، السيمينارات والجلسات العلمية، الإشراف من قبل المدراء القدامى، إرشاد وتوجيه المدراء الجدد، التدريب على استخدام الكمبيوتر والشبكات.

كما يتفق مع نتائج دراسة ستيفين Stephan Wilkins (٢٠٠١م) (٤٨) بعنوان "أثر اختلاف اللغة والثقافة على التنمية الإدارية في دول الخليج العربي"، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها تؤثر التنمية الإدارية على أداء كل من الأفراد والمنظمات بشكل عام، ضعف الاتصال بين المتدرب والمدرّب نتيجة اختلاف اللغة.

### مناقشة نتائج للهور الثاني : تنمية الجانب القانوني والمالي للقيادات المدرسية.

يتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور لصالح الاستجابة الأعلى حيث تراوحت قيمة كاً المحسوبة ما بين (١٨، ٩٠.١)، وهي أكبر من قيمة كاً الجدولية = (٥.٩٩٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على أن جميع عبارات المحور دالة حيث جاءت الاستجابة للعبارات تدل على أن هناك أخفاق لدى القيادات المدرسية في التنمية التثقيفية بالجانب القانوني والمالي للقيادات المدرسية لمدراء المدارس في المرحلة المتوسطة حيث جاءت الاستجابة تدل على أن معظم مدراء المدارس بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت لم يشاركوا أو يخضعوا أو حصلوا على دورات تدريبية وثقل في الجانب القانوني

(47) Clinton O.Longeneceker & et al. : " The Management Development Needs Of Front-line Managers : Voices From The Field " < Career Development International op. cit..

(48) Stephan Wilkins : " Management Development in the Arab Gulf States – The Influence of language and Culture " ، op. cit.

والمالى مثل اتخاذ القرارات وفق القوانين واللوائح، القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة التعليمية، تفعيل الدور الرقابى على المؤسسة التعليمية بالتعاون مع مؤسسات أخرى، السلطة والمسئولية في الإجابة والعقاب للعاملين وفق القوانين واللوائح، ممارسة القيادة الإدارية أثناء تنفيذ الأعمال المطلوبة مع الزملاء في العمل وفق القوانين واللوائح، توزيع الميزانية على الخطة السنوية داخل المؤسسة التعليمية توزيع الميزانية على الخطة السنوية داخل المؤسسة التعليمية، الإلمام بقوانين المناقصات والممارسات والضرائب العامة والأرباح التجارية الخاصة بإعمال الأصلاحات والصيانة والمشتريات بالمؤسسة التعليمية، بينما حصل الأغلبية منهم على دورات تنمية إدارية في بعض الاتجاهات مثل تشكيل لجان الشراء ولجان الفحص للأدوات التعليمية داخل المؤسسة التعليمية، إعداد المذكرات المالية للمشروعات وتحديد بنود الصرف.

وما توصل إليه الباحث يتفق مع نتائج دراسة عبدالهادى مطلق المطيرى (٢٠٠٨م)<sup>(٤٩)</sup> بعنوان "تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإدارى المعاصر"، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها القيادات بجامعة الكويت لا تدرك جميع اللوائح والقوانين التى تنظم العمل فى الكلية.

كما تؤكد دراسة دراسة محمد براتاني Mohamed Branine (٢٠٠٥م)<sup>(٥٠)</sup> بعنوان "تدريب المديرين عبر الثقافات المختلفة" "تقويم برامج التنمية الإدارية للمديرين الصينيين"، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أنه على الرغم من الجهود التى بذلت لتدريب أكبر عدد من المديرين فى الصين فى مجال التعليم إلا أنه مازالت هناك فجوة بين ما يستطيع المديرين فعله وما يتوقع منهم لمواجهة متطلبات الإصلاح المتزايدة فى المجال القاتونى والمالى، أن هناك بعض العوائق التى أثرت على نجاح برامج التنمية الإدارية منها الموارد المحدودة - الوسائل غير الملائمة - طرق التعليم والتدريب التقليدية.

ويرى الباحث أن مجمل نتائج كلاً من المحور الأول والثانى يعبر عن ضعف شديد فى التنمية الإدارية وبرامجها للقيادات المدرسية ومدارء المدارس بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وأن هذا يتفق مع نتائج دراسات كل من أسامة عبدالسلام على (٢٠٠٧م)<sup>(٥١)</sup>، فتحى

(٤٩) عبدالهادى مطلق عبدالهادى المطيرى : " تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر " ، مرجع سابق.

(50) Mohamed Branine : Cross – Cultural Training of Managers An Evaluation of a Management Development Programme for Chinese Managers op. cit..

(٥١) أسامة عبدالسلام على عبدالسلام : " دور القيادات الجامعية فى تنمية الإبداع الإدارى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية " ، مرجع سابق، ص ٢٢٢.

درويش عشبية (٢٠٠٥م)<sup>(٥٢)</sup>، عادل رجب ابراهيم، عبدالهادي مبروك (٢٠٠٧م)<sup>(٥٣)</sup>، حسن فتحي نجيب (٢٠٠٦م)<sup>(٥٤)</sup>، نسرين صالح محمد (٢٠٠٥م)<sup>(٥٥)</sup>، إميل فهمي شنوده (٢٠٠٧م)<sup>(٥٦)</sup> إلى وجود قصور في جوانب ( التدريب - التخطيط) للقيادات ومنها عدم توفير برامج التأهيل المتميزة في مجالات القيادة والإدارة التربوية، بالإضافة إلى تعقد القوانين الحاكمة وقدمها، قصور مراعاة جانب مهم في اختيار القيادات، وهو تدريبهم على كيفية ممارسة مهامهم المستقبلية، تعدد مشكلات تدريب القيادات ومنها إهمال التشريعات لتدريب القيادات الجديدة، وإغفال تدريب القيادات على وظائفها الجديدة، وغياب الخطط اللازمة لتدريب تلك القيادات، تختار قيادات المؤسسات التعليمية على أساس خبرتها الفنية الطويلة ولكن القليل منهم تلقى تدريباً إدارياً، ونظام التعيين وتجديد المدة يجعل القيادات متأثرة بتوجهات المستويات الأعلى في إدارة العمل، ندرة وجود تخطيط شامل ودقيق يحقق أهداف وأساليب تأهيل هذه القيادات وإجراءاتها، قصور عمليات التقويم للقادة التربويين، وتقويم البرامج التأهيلية، حيث يتم الاكتفاء بحضور البرنامج في أغلب الأحيان ويتعدى التقويم المستمر لهؤلاء القادة.

ويؤكد محمد عبدالمحسن سليمان (٢٠٠٥م) أن التنمية الإدارية تركز على مجموعة من العناصر تتمثل في الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين، التدريب والتمهين العلمي الهادف لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العلمي، والتثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية وإحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة، والإشراف والتوجيه والقيادة وتقويم الأداء على أسس ومعايير علمية سليمة، وتكامل هذه العناصر مع بعضها بما يمكنها من إحداث التغيير المطلوب، وتكوين قيادات إدارية لها القدرة على مواجهة المتطلبات الحالية والمتغيرات

(٥٢) فتحي درويش عشبية : أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة ، مرجع سابق، ص ٣٣٣.

(٥٣) عادل رجب ابراهيم ابراهيم، عبدالهادي مبروك محمد : " برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية " ، مرجع سابق، ص ٤٥٤.

(٥٤) حسن فتحي نجيب : " رؤية لأدارة الجامعات المصرية الحكومية " ، مرجع سابق، ص ٥٦٢.

(٥٥) نسرين صالح محمد صلاح الدين : الفعالية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات المصرية مرجع سابق، ص ١٤٢.

(٥٦) إميل فهمي شنوده : " تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضي " ، من بحوث مؤتمر القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقدة في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ٥٣٤.

المستقبلية، وتمتاز التنمية الإدارية بأنها "أعم وأشمل من التدريب، فالتنمية تحتوى على حلقات عديدة تتكامل مع بعضها البعض لتكون منظمة التنمية الشاملة، ويعد التدريب أحد الحلقات المكونة لهذه المنظومة"<sup>(٥٧)</sup>.

كما يؤكد روث داميان RUTH Damian (٢٠٠٧م) أنه ينظر للتنمية الإدارية على أنها موجهة تبعاً للاحتياجات والتوقعات والتغيرات المتزايدة للمديرين حول العالم مع تحول الثقافات المؤسسية لتصبح أكثر تأثيراً من الثقافات الوطنية<sup>(٥٨)</sup>.

كما يشير كلا من بيتر ميترا، زانوس Thanos Kriemaadis ، Betty Mutwiri & Anna Kourtesopoulou (٢٠٠٨م) إلى أنه من خلال برامج التنمية الإدارية يمكن الارتقاء بالكفاءات القيادية لضمان استمرارية وتنمية هذه القيادات داخل مناصبها الرئاسية حيث تهدف تلك البرامج المخططة بفاعلية إلى تحسين المهارات القيادية وتنمية روح الفريق والقدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة لحل المشكلات الإدارية وزيادة الثقة بالإعتماد على الاتصال الذاتي، كما تهدف إلى تطوير الأداء الوظيفي<sup>(٥٩)</sup>.

ويرى الباحث أنه يجب الاستفادة من خبرات بعض الدول الغربية الأوروبية والأمريكية في مجال التطوير الإداري والتنمية الإدارية كما تشير انجليكا بانجلى Angelica Buendia – Bangle (٢٠٠٥م) إلى أنه في الولايات المتحدة الأمريكية (جامعة كاليفورنيا) تهتم بالتنمية الإدارية للقيادات التعليمية عن طريق تطبيق أسلوب متعدد الأنظمة، يعتمد على استخدام الأسلوبين الكمي والكيفي لجمع البيانات والمعلومات في ثلاثة جوانب رئيسية هي البيانات العامة عن القيادي والإداري، الإعداد المتخصص للدور القيادي والإداري، تحديد الاحتياجات في مجال التخصص لهذه القيادات، وتركز برامج التنمية الإدارية على عمليات الإدارة والعلاقات الإدارية للقيادات ومناقشة القضايا التعليمية والإهتمام بالتطورات التكنولوجية ومساعدة المؤسسة

(٥٧) محمد عبدالمحسن سليمان : " استخدام مدخل إعادة الهندسة لتحسين فاعلية التدريب الإداري دراسة تطبيقية على مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي " ، مرجع سابق، ص ٤٤.

(58) RUTH Damian : " Management Development in New Zeland "op. cit ,P.54.

(59) Betty Mutwiri : " Building the Next Generation Of Leaders an Evaluation Of The City of Saskatoon's Management Development Program "op. cit .p.1.

(60) Thanos Kriemaadis & Anna Kourtesopoulou : " Human Resource Training and Development Rge Out Door Management Development (OMD) Method " ، op. cit ,p.36.

التعليمية والأقسام في وضع الاهداف والخطط الإستراتيجية والإهتمام بالتنمية التنظيمية من خلال الاستشارات الفردية واللقاءات الجماعية<sup>(61)</sup>.

كما تضيف فيرجاتيا Virginia cupp Abernathy (٢٠٠٠م) إن برامج التنمية الإدارية وفي ولاية فلوريدا بدأت منذ عام ١٩٨١ حيث أنشأ مجلس فلوريدا للإدارة التعليمية أكاديمية متخصصة لتنمية القيادات وتدريبهم إدارياً بغرض تحسين جودة الإدارة على جميع المستويات التعليمية<sup>(62)</sup>.

### الاستنتاجات والتوصيات: The Conclusions And The Recommendations

#### الاستنتاجات: The Conclusions

- ضعف التنمية الإدارية للقيادات المدرسية (مدراء المدارس بالمرحلة المتوسطة) بدولة الكويت والخاص بالجانب الإداري لكل من عنصر ( التخطيط - التنظيم والتنسيق - التوجيه والمتابعة - الاتصال ) للقيادات المدرسية.
- ضعف التنمية الإدارية للقيادات المدرسية (مدراء المدارس بالمرحلة المتوسطة) بدولة الكويت والخاص بالجانب القانوني والمالي للقيادات المدرسية.
- عدم حصول العديد من القيادات المدرسية (مدراء المدارس بالمرحلة المتوسطة) بدولة الكويت على الدورات التدريبية الإدارية التي تؤهلهم لهذا المنصب سواء قبل تولي المنصب أو أثناء القيام بأعمال هذا المنصب.
- لا توجد برامج تنمية إدارية واضحة الرؤية والمعالم لتنمية القيادات المدرسية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- القيادات المدرسية لديهم ضعف في قيمة المشاركة في الدورات التدريبية لأنه لا توجد إستراتيجية تنمية إدارية حقيقية وفقاً لبرامج زمنية وعلمية مقننة ترتقى بالتنمية الإدارية للقيادات المدرسية.

(61) Angelica Buendia - Bangle : " A Study Of The Need for Faculty Leadership and Management Development and Training for Self-Selected Or Elected Division Chairs, Department Chairs, and Program Coordinators" , op. cit , pp3.91.

(62) Virginia cupp Abernathy : " A Descriptive Case Study-Of A Florida School District's Human Resource Management Development Plan : Preparing New Principals Program " op. cit , p.44.



### التوصيات : The Recommendations

- ضرورة الإهتمام بالتنمية الإدارية للقيادات المدرسية (مدراء المدارس بالمرحلة المتوسطة) فهو المحك الرئيسى لنهضة الكويتية.
- ضرورة الإهتمام بتطبيق البرنامج التدريبى المقترح للتنمية الإدارية للقيادات المدرسية (مدراء المدارس بالمرحلة المتوسطة) ووضع البرامج الزمنية لتطبيقه وتفعيله فى المناطق التعليمية المختلفة.
- ضرورة اعتماد التنمية الإدارية للقيادات المدرسية ضمن مراحل تطبيق الجودة الشاملة فى مراحل التعليم المختلفة، ومن ثم وضعها إجبارياً لتولى هذه المناصب المستقبلية.
- إزالة كافة العقبات والمعوقات الإدارية، وغرس الإعتقاد لدى القيادات المدرسية بأهمية المشاركة فى البرامج المستقبلية التى ستضعها المؤسسة التعليمية بالكويت للنهضة الإدارية فى مجال التعليم.
- اعتماد التنمية الإدارية ضمن مراحل الترقى العلمى والفنى للمدرسين فى مراحل التعليم المختلفة.
- الإشراف المستمر من قبل أعضاء هيئة التدريس بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى وكلية التربية الأساسية خاصة على التنمية الإدارية للقيادات المدرسية (مدراء المدارس بالمرحلة المتوسطة) وتفعيل نحو المشاركة والممارسة وتحفيزهم نحو ذلك بكل السبل المتاحة.
- إجراء بحوث أخرى مشابهة عن التنمية الإدارية للقيادات المدرسية مدراء المدارس بالمرحلة الأخرى والتعرف على الواقع الحالى للتنمية الإدارية لهذه القيادات دوافع واتجاهات المشاركة لديهم.
- سيسعى الباحث إلى التعاون مع وزارة التعليم بوضع نتائج هذا الباحث والتوصيات والبرنامج التدريبى الإدارى التنموى الخاص به إمام الجهات المسؤولة والمسؤولين من أجل تطبيقه داخل المؤسسات التعليمية جميعها من أجل صالح الكويت.

## المراجع العربية والأجنبية : The Foreign The Arabic References

### المراجع العربية: The Arabic References

- ١- أسامة عبدالسلام على عبدالسلام : " دور القيادات الجامعية في تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٢٢ .
- ٢- إميل فهمي شنوده : " تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضي "، من بحوث مؤتمر القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقدة في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٥٣٤ .
- ٣- إيمان زغلول راغب أحمد : التنمية الإدارية وتقويم درجة أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢ .
- ٤- أيمن حسن ديوب : " نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٦ ، ص ٦٥ .
- ٥- حسن فتحى نجيب : " رؤية لأدارة الجامعات المصرية الحكومية "، من بحوث المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد في الفترة من ٢٣-٢٤ أبريل ، الشارقة - الامارات العربية المتحدة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦ ، ص ٥٦٢ .
- ٦- راشد الغافري : " تنمية القيادات التربوية في سلطنة عمان " من بحوث تنمية مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعي، دار الفكر العربي، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٦١١ .
- ٧- سامي عبدالله أبا حسين: القيادة الادارية العربية ومتطلبات التغيير، مجلة آفاق جديدة، العدد الأول والثاني، السنة السادسة عشر، كلية التجارة، جامعة المنوفية، أبريل ٢٠٠٤ ، ص ١٦١ .
- ٨- صلاح الدين محمد عبدالباقى : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠ ، ص ٢٣٩ .

- ٩- طارق شريف يونس : الفكر الاستراتيجي للقادة لروس مستوحاه من للتجارب العالمية والعربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٤١.
- ١٠- عادل رجب ابراهيم ابراهيم، عبدالهادي مبروك محمد : " برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية "، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقدة في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٤٥٤.
- ١١- عبدالعزيز صالح حبتور: الإدارة العامة المقارنة ، الدار العلمية الدولية ، عمان ، ٢٠٠٥، ص ٢٧٦.
- ١٢- عبدالهادي مطلق عبدالهادي المطيري : " تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة الكويت في ضوء الفكر الإداري المعاصر " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٨.
- ١٣- على أحمد عبدالرحمن عياصرة : القيادة والدافعية في الادارية التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٦، ص ٣٤
- ١٤- فايز مراد مينا : " تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضي " ، من بحوث مؤتمر القيادات التربوية في مصر والعالم العربي المنعقدة في الفترة من ٢٧-٢٨ يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ٥٨٦-٥٨٧.
- ١٥- فتحى درويش عشبية : أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة ، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤٥، العدد ٢، معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية ، ٢٠٠٥، ص ٣٣٣.
- ١٦- محمد عبدالمحسن سليمان : " استخدام مدخل إعادة الهندسة لتحسين فاعلية التدريب الإداري "دراسة تطبيقية على مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية تجارة ، جامعة بنها ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٤.
- ١٧- محمود السيد: "الاستشارات الإدارية والتدريب ، من بحوث الملتقى العربي السابع" الاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب، المنعقد في الفترة من ٦-٩ يوليو ، دمشق - الجمهورية العربية السورية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١.

- ١٨- مدحت محمد ابو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية " الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ١٨١.
- ١٩- نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٠، ص ٣٢.
- ٢٠- نسرین صالح محمد صلاح الدين : الفعالية الإدارية والتمويل الذاتي للجامعات المصرية، رسالة ماسجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥، ص ١٤٢.

#### المراجع الأجنبية : The Foreign References :

1. Angelica Buendia – Bangle : “ A Study Of The Need for Faculty Leadship and Management Development and Training for Self-Selected Or Elected Division Chairs, Department Chairs, and Program Coordinators” ، Ph.D. California Community Colleges,2005,pp3.91.
2. Ashok Chanda & et al.: Strategic Human Resource Technologies Keys To Managing People ، Respons ، London ,2007,p.488.
3. Betty Mutwiri : “ Building the Next Generation Of Leaders an Evaluation Of The City of Saskatoon,s Management Development Program “ ، Ph.D Royal Roads University ، City Of Saskatoon,s,2005,p.1.
4. Charles Sturt University : Leadership and Management Development Framework,Available at : <http://www.auqa.edu.au/gp-search/detail.php?gp id =1875> ، on (20-3-2010).
5. Clinton O.Longenecker & et al. : “ The Management Development Needs Of Front-line Managers : Voices From The Field “ < Career Development International ، Vol.8,no.4.2003.
6. E.Joy Mighty & William Ashton : “Management Development Hoax or Hero? “ Journal Of Management Development ، Vol. 22.No. 8,2003,PP.15-19.
7. Further education unit : "Standards in action using national standards for human resource management and development in further education (standards-based management development", op.cit., pp. 3 – 13.

8. Harvard University : Management development program (MDP), 2010, available at <http://gseacademic.harvard.edu/cascade/ppe/programs/higher-educatin/portfolio/management-development.hfml>, on (8-1-2010).
9. J.Davies M & et al : “ Leadership in Higher Education “ , Total Quality Management , Vol. 12.No. 7.2001.
10. Linda Scourtoudis : "An examination of the impact of the management development program for women on its participants", *op.cit.*, pp. 35 – 44.
11. Mary Ann Wisniewski : "Leadership in higher education : Implications for leadership development programs", *Academic leadership journal* < Vol. 2, No. 1, 2007.
12. Michele Dwyer & Eamon Ryan : “ Management Development a Model for Retail Business “ , *Journal Of European Training* , Vol. 26, No. 9.2002,p.421
13. Mohamed Branine : Cross – Cultural Training of Managers An Evaluation of a Management Development Programme for Chinese Managers “ *Journal of Management Development* , Vol.24.No.5.2005
14. Patsy Fulton – Calkins & Charlie Milling : “ Community – College Leadership : An Art To Be Practiced : 2010 Beyond “, *Community College Journal Of Research and Practice* : Vol.29.No.3.
15. Paul Brown : Seeking Success Through Strategic Management Development “ *Journal Of European Industrial Training* , Vol.27.No.6.2003,p.292.
16. Paul Brown : "Strategic capability development in the higher education sector", *op.cit.*, p. 444.
17. Richard Choueke & Penny West : “ The MSC Management Development : a Programme in Management or Management Development at Edge Hill” , *Education-Training* ,Vol.44.no.6.2002,pp.272.275.

18. Roger Mumby – Croft & Reva Berman Brown : “Management Development In SMES Pracial Insights From a University Programme “ Journal Of Management Development , Vol. 24, No. 8, 2005, pp. 674-675.
19. RUTH Damian : “ Management Development in New Zeland “ Journal Of European Industtrial Training , Vol.31, No. 2007, P.54.
20. Stephan Wilkins : “ Management Development in the Arab Gulf States – The Influence of language and Culture “ , Industrial and Cmmercial Training, Vol.33, No.7, 2001
21. Thanos Kriemaadis & Anna Kourtesopoulou : “ Human Resource Training and Development Rge Out Door Management Development (OMD) Method “ , Sport Management International , Vol.4, No.1, 2008, p.36.
22. The University of North Carolina : University Management development program (UMDP), 2010, available at: <http://gseacademic.harvard.edu/cascade/ppe/programs/higher-educatin/portfolio/management-development.html>, on (8-1-2010).
23. The University of Westrn sydney : UWS Leadership Management development program 2010, available at : [http:// WWW.UWS .edu/cascade/ppe/programs/higher-educatin/portfolio/management-development.html](http://WWW.UWS.edu/cascade/ppe/programs/higher-educatin/portfolio/management-development.html), on (8-1-2010).
24. Vesa Suutari : "Global leader development : "An emerging research agenda", Career development international, Vol. 7, No. 4, 2002, p. 220.
25. Virginia cupp Abernathy : “ A Descriptive Case Study-Of A Florida School District:s Human Resource Management Development Plan : Preparing New Principals Program “ Ph.D., University Of Florida, 2000, p.44.
26. Wendy Forsyth : "What's gender got to do with it? A ten-year retrospective case study of a management development for women program", Ph.D., Concordia University, Montreal, Canada, 2004, p. 29.

## مرفق (١)

### خبرات بعض الدول الأجنبية في مجال التنمية الإدارية

#### للقيادات في مجال التعليم

#### أولاً : الخبرات في كندا:

#### • جامعة كارلتون<sup>(63)</sup> : Carleton University

إن برنامج التنمية الإدارية بجامعة كارلتون يتكون من سلسلة من الجلسات تمتد لفترة عشرة أشهر حيث تستمر من شهر أغسطس إلى شهر مايو.

#### أهداف البرنامج :

ويهدف البرنامج إلى تحسين المعارف والمهارات في المجالات الآتية :

- ١ - نظم المعلومات الإدارية
- ٢ - الميزانية المالية
- ٣ - الإدارة والسلوك التنظيمي
- ٤ - الاستراتيجيات
- ٥ - إدارة المشروعات
- ٦ - إدارة الموارد البشرية

#### أساليب البرنامج :

يستخدم البرنامج أساليب متنوعة تساعد وهي :

- ١ - الأنشطة والتدريبات الصفية.
- ٢ - ورش العمل التي تتيح فرص الإثراء الشخصي.
- ٣ - مجموعات النقاش المصغرة
- ٤ - لعب الأدوار
- ٥ - دراسة الحالة

#### فوائد البرنامج :

- ١ - يعتبر البرنامج وسيلة مهمة لفهم العمليات الإدارية والعلاقات التي تربط بينها.
- ٢ - يساعد البرنامج على تنمية المهارات الإدارية.
- ٣ - يساعد على النمو المهني والنمو الذاتي.

(63) Linda Scourtoudis : "An examination of the impact of the management development program for women on its participants", op.cit., pp. 35 - 44.

٤- يؤدي إلى زيادة التفاعل والاتصال من خلال تكوين الشبكات التعليمية..

٥- يتيح الفرص لمناقشة القضايا الهامة التي تعوق العمل الإداري

### كفاءة المدربين :

١- أن يكون المدرب قادراً على توصيل المادة العلمية بفاعلية للمتدربين.

٢- أن يتحلى المدرب بالمعرفة خاصة بالموضوعات التي يتناولها البرنامج العلمي.

٣- أن يمتلك المدرب مجموعة من المهارات المتنوعة ويكون خبيراً في الجانب العلمي.

### تقويم البرنامج :

يتم استخدام نموذج كيرك باتريك "Kirkpatrick" والمكون من أربعة مستويات:

أولاً رد الفعل : ويجيب هذا المستوى على التساؤل هل هناك توافق بين البرنامج والمشاركين فيه؟ ويركز هذا المستوى على التعرف على آراء المشاركين حول محتوى البرنامج وأساليبه والمدربين وطرق التقويم المستخدمة.

ثانياً التعلم : ويجيب هذا المستوى على السؤال ماذا تعلم المشاركون من البرنامج؟ ويركز هذا المستوى على قياس عملية التعلم لدى المشترك ، ويراعى أن تكون المقاييس المستخدمة موضوعية وقابلة للقياس ، وتتضمن هذه المقاييس الاختبارات التحريرية وممارسة المهارات والمحاكاة الوظيفية ومنحنيات التعلم.

ثالثاً السلوك : ويجيب هذا المستوى على هل التغيير في سلوك المشاركين ناتج لما تعلموه من البرنامج؟ ويركز هذا المستوى على دراسة التطور في الأداء الوظيفي للمشاركين وعمل مقارنات بين أداء المتدرب قبل البرنامج وبعده كما يتم التقويم أيضاً من خلال الملاحظات التي يبديها المشرفون والمدربون.

رابعاً النتائج : ويجيب هذا المستوى على السؤال التالي : هل أثر تغيير السلوك لدى المشتركين بطريقة إيجابية على المؤسسة؟ ويركز هذا المستوى على دراسة أثر البرنامج على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.



## ثانياً : الخبرات في الولايات المتحدة الأمريكية:

### ١- جامعة شمال كارولينا<sup>(٦٤)</sup> : The University of North Carolina

يعتبر برنامج التنمية الإدارية بشمال كارولينا هو برنامج شهري تم تصميمه لمدرء الجامعة، ويتم اختيار ما يزيد عن ٤٠ مشتركاً سنوياً عن طريق التقديم من خلال استمارات الالتحاق لحضور البرنامج.

#### أهداف البرنامج :

- توسيع معارف ومهارات وقدرات المشاركين، والتي تعد أمراً ضرورياً في تحسين البيئة الجامعية المتغيرة ، وذلك من خلال الجلسات التجريبية والصفية.
- زيادة الوعي بتنمية الاحتياجات الفردية والوظيفية من خلال التدريب والتقييم المستمر.
- إتاحة شبكة من المعلومات عبر الإنترنت تربط بين قادة جامعة شمال كارولينا والقيادات المركزية بالجامعات الأخرى وتوفير التغذية الراجعة المستمرة ونظم الدعم وذلك من خلال التدريب في المجموعات الصغيرة والجلسات الصفية).

#### وصف البرنامج :

لقد تم تصميم البرنامج بحيث يكون شاملاً ومتكاملاً، يقوم على الاهتمام بدراسة الكفاءات المطلوبة لتحقيق القيادة الفعالة في الجامعة وفي البيئة الأكاديمية ككل.

#### محتوى البرنامج :

- ١- في اليوم الأول يتم تقديم البرنامج وفيه يتم عرض محتويات البرنامج وكذلك شروطه ومتطلباته وإتاحة الفرصة للمشاركين لتكوين الشبكات التعليمية عبر الإنترنت.
- ٢- يستغرق التعرف على محتوى البرنامج خمسة أيام ، ويغطي موضوعات متعددة مثل التنمية القيادية والحياة المؤسسية وإدارة التغيير.
- ٣- يتم استخدام أدوات التقييم ذات الـ ٣٦٠ درجة والمتعددة المقاييس ، لتحديد نقاط القوة والضعف لكل مشارك وكذلك احتياجاته التنموية.

(64)The University of North Carolina : University Management development program (UMDP), 2010, available at: <http://gsacademic.harvard.edu/cascade/ppe/programs/higher-educatin/portfolio/management-development.html>, on (8-1-2010).

- ٤- يتيح البرنامج جلسة للتدريب الفردي مع مدرب محترف مؤهل لتنفيذ الخطة التنموية للبرنامج وكذلك جلسات تدريب مجموعات الأقران المنتظمة لتطبيق المهارات وتكوين الشبكات العلمية وتوفير الدعم والتغذية الراجعة للمشاركين.
- ٥- في نهاية البرنامج يتم عمل مشروع من خلال فرق العمل يركز على المهارات الإدارية والقيادية (وتهدف هذه المشروعات إلى التعرف على الجوانب الإدارية والقيادية التي لم يتطرق لها البرنامج).

## ٢- جامعة هارفارد (٦٥) : Harvard University

### مقدمة :

إن برنامج التنمية الإدارية بجامعة هارفارد صمم خصيصاً لمدراء التعليم، حيث يواجه هؤلاء المدراء نمطاً خاصاً من التحديات القيادية فهم مسئولون عن قيادة وحداتهم الإدارية ووضع الاستراتيجيات، وزيادة الدافعية لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس، ويقدم برنامج التنمية الإدارية مجموعة من الموضوعات المهمة والتي يصابها ورش العمل، ويعرض البرنامج رؤية استراتيجية جديدة تساعد على التزام هؤلاء القادة بمسئولياتهم الإدارية سواء كانت هذه المسئوليات على مستوى الوحدة أو القسم أو الكلية.

### المشركون في البرنامج :

تم تصميم هذا البرنامج للعمداء والمدراء ورؤساء الأقسام.

### موضوعات البرنامج :

- تحديد سمات القيادة الفعالة في التعليم العالي.
- معرفة سمات التغيير المؤسسي ودور القائد في تدعيم التغيير والتحول المؤسسي.
- التعرف على مبادئ وأخلاقيات القيادة الفعالة.
- تحديد السمات الأساسية والدور الإيجابي للمدراء في مبادرات التخطيط داخل الحرم الجامعي.
- التعرف على طرق تنمية وإدارة فرق العمل.
- التعرف على كيفية استخدام العمل كأداة فعالة للتغيير.
- تعليم القيادات كيفية وضع الميزانيات وأسلوب التحليل التمويلي.
- فهم العوامل المؤثرة على تخصيص المصادر التمويلية للمؤسسة.

### ثالثاً : الخبرات في إنجلترا :

#### • كلية ويلشير وإيستليه<sup>(66)</sup> : Eastleigh & Wiltshire College

يعتبر برنامج التنمية الإدارية تم تصميمه للمدراء قائم على المعايير.

#### عوامل المعايير في البرنامج:

- ١- أنها تساعد في توضيح العلاقة بين الأدوار الإدارية المختلفة داخل الكلية.
- ٢- أن هذه المعايير توضح الأدوار والمسئوليات داخل قطاع التعليم العالي بشكل عام.
- ٣- توفر إطار عمل منسق على مستوى الكلية حتى يمكن تنمية الكفاءات الإدارية بها.
- ٤- تساعد على تطوير وتنمية الإجراءات والأساليب المستخدمة في اختيار تعيين المدراء.
- ٥- تساعد على تقييم الكفاءة الإدارية حسب احتياجات المؤسسة والأفراد العاملين بها.
- ٦- تعتبر هذه المعايير دليلاً مفيداً ومقياساً أساسياً للتنمية الإدارية وبذلك فهي أداة عملية أثناء التقييم.
- ٧- توفر القاعدة الأساسية للاستراتيجيات الإدارية الفعالة.
- ٨- تساعد على تطبيق خطة إدارة الموارد البشرية بالكلية.

#### المتطلبات الأساسية لبرامج التنمية الإدارية القائمة على المعايير هي:

- ١- توفير سجلات وبيانات عن أداء المدراء بالكلية وتحديد متطلبات وظائفهم وذلك لتحديد ما يلي :

أ- شروط الكفاءة اللازمة لأداء الأدوار الإدارية.

ب- واقع الأداء الحالي لمدراء الكلية.

وسوف تحدد نتائج هذه البيانات الفجوة بين مستوى الأداء الحالي للقيادات ومستوى

أدائهم المتوقع والتعرف على احتياجاتهم التدريبية.

(66) Further education unit : "Standards in action using national standards for human resource management and development in further education (standards-based management development)", op.cit., pp. 3 - 13.

٢- شروط الكفاءة : يتم تحديد شروط الكفاءة في وظيفة كل مدير بالكلية ، لأن هذا سيحدد مستوى المعايير الى سيتم تطبيقها بالإضافة إلى أن هذه الشروط هي الأساس الذي سينطلق منه البرنامج التدريبي.

٣- خطط التنمية الشخصية : التنمية الشخصية هي خطة تعد من قبل المدراء المشتركين في البرنامج ، وتتم هذه الخطة من خلال التشاور مع المستشار الإداري أو موجه البرنامج وتعبير عن رؤية المشترك وكيف يمكن أن يخطط للوفاء باحتياجاته التنموية.

٤- عقود التعلم : وتوضح هذه العقود للمشارك الأنشطة التي سوف يتم تطبيقها في البرنامج ويتم تحديد هذه الأنشطة بالتعاون مع :

- أ- المشارك                      ب- الموجه أو المستشار                      ج- الإدارة

ويوضح الجدول التالي دور برنامج التنمية الإدارية في تحقيق الالتزام بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية عبر مجموعة من المستويات<sup>(٦٧)</sup>.

#### جدول (١)

##### دور برنامج التنمية الإدارية في تحقيق الالتزام بالإدارة الاستراتيجية

دور برنامج التنمية الإدارية الاستراتيجية	سمات المؤسسة التعليمية	الالتزام بالإدارة الاستراتيجية
تقديم المعرفة حول الإدارة الاستراتيجية، المناقشة الاستكشافية عن التوجه الاستراتيجي	- التوقف الاستراتيجي باستثناء بعض المحاولات الضعيفة لمواجهة التغيير الحادث في التحول الاستراتيجي - المشاركة الطفيفة في وضع الاستراتيجية، ندره المشروعات التي تساعد في عملية التغيير	المستوى الأول (المنخفض)
بدء مرحلة بناء فريق من كبار المدراء، دعم المشاركين ومساندتهم	- تجريب ميكانيزمات النقاش الاستراتيجية وصنع القرار - إحداث لغة جديدة للإدارة الاستراتيجية	المستوى الثاني (الناشئ)
عمل منديات لمناقشة المقترحات والاستراتيجيات الموصى بها		

(67) Paul Brown : "Strategic capability development in the higher education sector", op.cit., p. 444.

دور برنامج التنمية الإدارية الاستراتيجية	سمات المؤسسة التعليمية	الالتزام بالإدارة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مواجهة الموضوعات الخاصة ببناء الفريق</li> <li>- إدراك الحاجة إلى الكفاءات في الإدارة الاستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيد من المشاركة والدعم من أعضاء الكلية</li> <li>- عدم الرضا عن الاستراتيجية الحالية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الكفاءات في الإدارة الاستراتيجية وتطويرها.</li> <li>- تطبيق استراتيجية المنظمة على الوحدات الخاصة بالمديرين</li> <li>- مرحلة "المعيارية" الخاصة ببناء الفريق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترسيخ ميكانيزمات النقاش الاستراتيجي وصنع القرار</li> <li>- الاتفاق والإجماع حول الاتجاه الاستراتيجي</li> <li>- تعديل الأنظمة والعمليات بالكلية لتسهيل الإدارة الاستراتيجية</li> </ul>	المستوى الثالث (المتطور)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق الاستراتيجية من خلال الفرق وتنفيذ مشروعات التغيير</li> <li>- التخطيط المتتابع والتطوير المنظم للكفاءات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية</li> <li>- مرحلة تنمية الأداء الخاصة بكل فريق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الالتزام بالإدارة الاستراتيجية ويظهر ذلك من خلال نشر ثقافتها</li> <li>- المراجعة المستمرة للاستراتيجيات المستخدمة</li> <li>- التطبيق الفعال للاستراتيجية</li> </ul>	المستوى الرابع (الناضج)

ويوضح هذا الجدول كيف انتقلت الكلية الجامعية من المستوى الأول إلى الثاني ثم المستوى الثالث والرابع من خلال الدور المميز لبرنامج التنمية الإدارية، وكيف وصلت الكلية إلى المستوى الناضج من خلال تخطيط محكم لنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية.

## رابعاً : الخبرات فى إستراليا :

• جامعة سيدنى الغربية<sup>(٦٨)</sup> : University of Western Sydney :

### هدف البرنامج :

إن جامعة سيدنى الغربية تهدف إلى تنمية ملكات وقدرات المدراء والقيادات بها وتلتزم بتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال برنامج التنمية الإدارية التى تقدمه الجامعة والذى يعكس القيم والسلوكيات التى يتوقع من كافة العاملين بالجامعة الالتزام بها.

### الغرض من البرنامج :

- أ- الوصول إلى مستويات خلقية ومهنية عالية.
- ب- أن يكون كل فرد بالجامعة دائم المحاسبة لذاته ومسئول عن أفعاله.
- ج- أن يلتزم الأفراد بمسئوليات الجامعة.
- د- أن تتولد داخل كل فرد يعمل بالجامعة ثقافة الخدمة حتى يمكن مواجهة احتياجات الطلاب.

### موضوعات البرنامج :

- ١- الموضوعات التى تتعلق بسياسة وإجراءات الجامعة.
- ٢- الموضوعات التى تتعلق بكيفية تطبيق التشريعات الجامعية.
- ٣- الموضوعات التى تتعلق بدور القيادات والمدراء بالجامعة فى تطبيق الأحكام والشروط القانونية التى تحكم الجامعة.
- ٤- الموضوعات التى تتعلق بتحديد مسئوليات القيادات والمدراء فى عملية الإشراف والتوجيه.
- ٥- الموضوعات التى تتعلق بالدور الذى يقوم به المدراء فى توعية العاملين بالجامعة وتقديم الإرشادات لهم وضرورة توفير بيئة آمنة لكافة الطلاب.
- ٦- الموضوعات التى يعمل البرنامج على إبراز دور القيادات فى تنمية أعضاء هيئة التدريس

(68) The University of Westrn sydney : UWS Leadership Management development program 2010, available at : <http://WWW.UWS.edu/cascade/ppe/programs/higher-educatin/portfolio/management-development.html>, on (8-1-2010).

بالجامعة، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الموضوعات الأخرى التي يتناولها البرنامج والتي تعتبر من الموضوعات الرئيسية وهي:

- الالتزامات التشريعية.

- التعيين والاختيار.

- الأمن والصحة العامة.

- إدارة الأداء .

### البرنامج الزمنى :

البرنامج الزمنى للمدراء الجدد بالجامعة أو الذين تم تعيينهم حديثاً ، ويجب اجتياز هذا البرنامج قبل إتمام فترة ستة أشهر من تولى المنصب. أما المدراء القدامى بالجامعة فعليهم تحديث مهاراتهم وخبراتهم عن طريق حضور البرامج التدريبية التي تعقد باستمرار في الجامعة.

### أساليب البرنامج :

١- الشبكات.

٢- منتدى الجودة بالجامعة.

٣- مؤتمر الإدارة العليا.

٤- منتديات القيادات.

٥- دليل المدراء بالجامعة.

## مرفق (٢)

### أهم النتائج الخاصة بتحليل خبرات بعض الدول الأجنبية في مجال التنمية الإدارية للقيادات في مجال التعليم

- قامت كندا على تقديم برامج التنمية الإدارية للنساء بالجامعات، وذلك لتنمية مهارتهن وقدراتهن الإدارية ومساعدتهن على تولى المناصب الإدارية العليا.
- قدمت كندا نوعين من برامج التنمية الإدارية، النوع الأول هو برنامج التنمية الإدارية وحيد المادة، والمادة هنا عبارة عن مجموعة مترابطة من الموضوعات والتي تشمل على موضوعات الإدارة والإشراف والممارسات الإدارية والاتصال وإدارة الموارد البشرية أما النوع الثاني فيطلق عليه برنامج التنمية الإدارية متعدد المواد ويمتاز هذا النوع بتنوع مناهجه وموضوعاته والتي تشمل على العقائد والأخلاق والاقتصاد والسياسة وبيئة العمل، والميزانية، والإدارة بما تشمله من موضوعات مختلفة.
- تميزت برامج التنمية الإدارية في كندا بالتوازن فيما بين الجانب النظري والتطبيق في مكان العمل.
- استخدمت كندا نموذج "كيرك باتريك" في تقويم برنامج التنمية الإدارية ويعتبر هذا النموذج من أفضل النماذج، وذلك لأنه مكون من أربعة مستويات وهي:
  - ١- رد الفعل : ويجب هذا المستوى عن ردود فعل المشتركين حول البرنامج.
  - ٢- التعلم : ويقاس هذا المستوى التطور الحادث في المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من البرنامج.
  - ٣- السلوك : ويقاس هذا المستوى مدى التغيير الحادث في سلوك المشاركين.
  - ٤- النتائج : ويقاس هذا المستوى تأثير المهارات والمعارف والسلوكيات المكتسبة على المؤسسة التعليمية.
- تنوعت أهداف وموضوعات وأساليب برامج التنمية الإدارية في أمريكا، وذلك طبقاً لاحتياجات ومتطلبات المدراء والقيادات بها.
- استفادت إنجلترا من المعايير القومية للإدارة في برامج التنمية الإدارية به، وقامت بتعديل هذه المعايير بحيث تتناسب مع بيئة التعليم، واعتبرت هذه المعايير بمثابة مقاييس يمكن من خلالها تحديد شروط الكفاءة للوظائف الإدارية.



- إن تعيين واختيار القيادات يعتبر من أكثر الموضوعات التي يتم تناولها في برامج التنمية الإدارية في إنجلترا، حيث يحرص البرنامج على توضيح الأساليب الملائمة للتعيين والطرق المناسبة لاختيار القيادات.
  - تميزت إنجلترا بحرصها على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للمدراء حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات مع المدراء والقيادات، كما تم استخدام الاستبيانات، هذا بالإضافة إلى عمل حلقات للنقاش على مستوى الكلية للتعرف على الاحتياجات التدريبية الحقيقية للقيادات بالجامعة.
  - اهتمت برامج التنمية الإدارية في استراليا بالموضوعات التي تتعلق بالتشريعات الجامعية ودور القيادات والمدراء بالجامعة في الالتزام بهذه التشريعات ، كما اهتمت بتوضيح دور القيادات في تنمية أعضاء هيئة التدريس.
  - يعد برنامج التنمية الإدارية إلزامياً في استراليا، مثل جامعة سيدنى الغربية ويجب اجتياز البرنامج قبل إتمام فترة ٦ أشهر من تولى المنصب الإداري.
  - استخدمت استراليا نموذج "كيرك باتريك" في تقويم برنامج التنمية الإدارية ويعتبر هذا النموذج من أفضل النماذج، وذلك لأنه مكون من أربعة مستويات وهي:
    - ١- رد الفعل : ويجب هذا المستوى عن ردود فعل المشتركين حول البرنامج.
    - ٢- التعلم : ويقاس هذا المستوى التطور الحادث في المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من البرنامج.
    - ٣- السلوك : ويقاس هذا المستوى مدى التغيير الحادث في سلوك المشاركين.
    - ٤- النتائج : ويقاس هذا المستوى تأثير المهارات والمعارف والسلوكيات المكتسبة على المؤسسة التعليمية.
- ويرى الباحث أنه بالتحليل الإجمالي لخبرات هذه الدول يمكن أن نجمل الآتي :
- إن الهدف الرئيس لبرامج التنمية الإدارية في دول الخبرات هو تنمية المهارات والقدرات الإدارية للقيادات، ولذلك تناولت هذه البرامج موضوعات متنوعة مثل القيادة، وإدارة التغيير، اتخاذ القرار، إدارة العلاقات بين الأفراد، وإدارة الضغوط، والاتصال، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والميزانية والتمويل، ونظم المعلومات الإدارية، والمداخل والاتجاهات الإدارية الحديثة، وإدارة الصراع، وإدارة الأداء، والتشريعات القانونية، وإدارة الوقت.

- حرصت برامج التنمية الإدارية في دول الخبرات على الاهتمام بالمدراء الجدد من خلال تعريفهم بالمسؤوليات والمهام التي تقع على عاتقهم وتوفير الدعم والإرشاد المستمر لهم.
- اعتمدت برامج التنمية الإدارية في دول الخبرات على الاستشارات الإدارية سواء الداخلية أو الخارجية وخاصة في عملية التخطيط والإعداد للبرنامج.
- تنوعت الأساليب المستخدمة في برنامج التنمية الإدارية في دول الخبرات ما بين التنمية الإدارية الداخلية، والتي تقوم على اكتساب المهارات من خلال الميدان والنزول إلى أماكن العمل الحقيقية، وكذلك التنمية الإدارية الخارجية والتي برزت من خلال المباريات الإدارية والندوات والمؤتمرات، ودراسة الحالة، ومجموعات النقاش المصغرة، والجلسات الصفية والاجتماعات، هذا بالإضافة إلى الاهتمام باستخدام وسائل العرض المرئية والشبكات التعليمية.

## مرفق (٣)

## البرنامج المقترح للتنمية الإدارية للقيادات المدرسية

## أولاً : أهداف البرنامج :

- صقل وتنمية وتزويد القيادات الإدارية المدرسية بالمعلومات والمهارات التي تعمل على تحسين أدائه الوظيفي وبالتالي حسن سير العملية الإدارية بالمؤسسة التعليمية. صقل وتنمية وتزويد القيادات الإدارية المدرسية بالمعلومات والمهارات التي تعمل على تحسين أدائه الوظيفي وبالتالي حسن سير العملية الإدارية بالمؤسسة التعليمية.
- تحسين الأداء وتحديد الصفات والمسئوليات الضرورية للقيادات في بيئة التعليم، وإتاحة مجموعة من الفرص التنموية للمساعدة في بناء قدرات القادة.
- إعداد صف ثاني من الكوادر القيادية يمكن الاعتماد عليها في المستقبل.
- تطوير اتجاهات وأساليب الإدارة للقيادات الإدارية المدرسية.
- تنمية المعارف والسلوكيات والمهارات الإدارية للقيادات، ترسيخ مبادئ وأخلاقيات القيادة الفعالة.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنمية روح العمل الجماعي.
- رفع قدرات القيادات الإدارية المدرسية على مواجهة المشكلات والعمل على حلها بأسلوب علمي، تحفيز القيادات على الإبداع والابتكار.
- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات .
- ضرورة تحديد نموذج يعمل على تدعيم الممارسات التي توصف بأنها ضعيفة، تحسين الممارسات الضعيفة للقيادات.
- هدف المشروع إلى تنمية وتحديث القدرات القيادية والإدارية للقيادات الأكاديمية بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف، وتطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة بمؤسسات التعليم.
- تمكين القيادات الإدارية المدرسية من مساندة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الإداري الحديثة، تحسين طرق وأساليب الأداء الوظيفي للإعمال الإدارية بالمؤسسة التعليمية.

### ثانياً : فلسفة البرنامج :

- اقتناع وتبني وزارة التعليم بدولة الكويت بضرورة تنمية الموارد البشرية، فعلى الإدارة العليا أن تنقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة، ومن هذا المنطلق يبدأ تلقى القيادات الإدارية المدرسية برامج تدريبية متخصصة، ولذلك فإن نجاح العمل الإداري يرتبط بالنجاح في تعبئة جهود واتجاهات الجميع في العمل معاً لتحقيق ذلك الهدف.
- استخدام أفضل الطرق للإبداع والابتكار والتجديد وهذا يتطلب تحمل الإدارة العليا مسؤولية توفير التدريب للقيادات الإدارية المدرسية وتوجيههم ومساعدتهم في استخدام التقنيات الحديثة لأداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد ، وكذلك إزالة العوائق بين الأقسام والمروسين ورفع كفاءة الخدمات وتطوير الإستراتيجية التي تريد من التعاون بين الأخصائيين والإدارة العليا .

### ثالثاً : أسس البرنامج :

- مراعاة المستوى الثقافي والتعليمي والأقدمية لدى القيادات الإدارية المدرسية الملتحقين بالبرنامج.
- أن يتحدى محتوى البرنامج قدرات القيادات الإدارية المدرسية بما يسمح باستثارة دافعيته لتحقيق العائد الحقيقي بالبرنامج.
- مراعاة احتياجات القيادات الإدارية المدرسية، توفير المكان المناسب، الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرنامج.

### رابعاً : موضوعات البرنامج :

يقدم البرنامج إطاراً متكاملاً لتنمية المعارف والمهارات للقادة والمدراء القدامى بالإضافة إلى تقديم الإرشادات والدعم للقادة والمدراء الجدد، ان البرامج التي يتم تقديمها للقيادات يجب ان تجمع بين الأساليب الإدارية القديمة والحديثة، وكذلك يجب ان تُرسخ قيم المؤسسة التعليمية وتلبى احتياجاتها، ان المهارات المطلوبة في المستقبل يجب ان تعتمد على ما تم تعلمه في الماضي، فالقيادة ليست فقط ما ينبغي أن يكون ، بل القيادة هي القدرة على الجمع بين خبرات الماضي وتوقعات المستقبل.

### • الجانب الإداري :

- وظائف الإدارة وممارسة القيادة الإدارية.
- الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة في مجال الإدارة.
- الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في المؤسسات التعليمية.
- العلاقات العامة .
- إدارة الوقت .
- إدارة الجودة الشاملة .
- الإدارة بالأهداف .
- تكنولوجيا المعلومات .
- إدارة الأزمات .
- الثقافة التنظيمية .
- وسائل الاتصال الفعال.
- كيفية إدارة الموارد البشرية، المنشآت التعليمية.

### • الجانب القانوني والمالي :

- اللوائح المالية المرتبطة بالعمل.
- التشريعات والقوانين المنظمة للعمل، واتخاذ القرار.
- كيفية كتابة مذكرات الشراء وكيفية تسويتها.
- كيفية عمل الميزانية الخاصة بكل.
- معرفة كاملة بالميزانية وأوجه الصرف المختلفة.
- التسويات المالية، المشتريات، السلف، المناقصات والمزايدات.

### خامساً : أساليب التدريب :

- المحاضرات.
- دراسة الحالة.
- حلقات المناقشة.
- المباريات الإدارية.

- أساليب داخل العمل : التناوب الوظيفي - التعلم بالممارسة - التنمية من خلال الرئيس المباشر.
- أساليب خارج العمل : المحاضرات والندوات والمؤتمرات ، دراسات الحالة ، المباريات الإدارية ، حلقات النقاش ، وورش العمل.
- التقارير الذاتية : يتم تشجيع المشتركين من القيادات على كتابة تقارير ذاتية لهم منذ بداية البرنامج تعبر عن آرائهم وانطباعاتهم حول محتوى البرنامج وأهدافه والأنشطة المستخدمة فيه، ويقوم المشاركون بتسليم هذه التقارير إلى المدربين، وتساعد هذه التقارير في معرفة نواحي القوة والضعف بالبرنامج وكذلك مقترحات المشارك لعلاج هذا القصور.
- البحث والإطلاع في موضوع محدد : في هذا النشاط يطلب المدرب من المشارك الإطلاع على أحد الموضوعات ، ويمكن أن تكون هذه الموضوعات هي أحد موضوعات البرنامج ولذلك فإن البحث والإطلاع يجعل المشارك ملماً بجوانب الموضوع وهذا سيساعده في متابعة الموضوع ، وتحديد النقاط والأجزاء التي يريد أن يناقشها مع المدرب.
- التكاليفات المكتوبة : وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتناول الموضوعات التي تم طرحها في البرنامج ويطلب من القيادات المشتركين بالبرنامج الإجابة عن هذه الأسئلة ، ويراعى ترك المجال للقيادات لإضافة الأسئلة التي تتعلق باهتماماتهم وخبراتهم والإجابة عليها، كما يراعى أن تتنوع هذه التكاليفات بين الفئات، وكذلك ينبغي أن تكون هناك أسئلة مقالية يترك فيها الحرية للمشارك للتعبير عن آرائه.
- المقابلات الشخصية مع المدربين : ينبغي أن تكون هناك مقابلات فردية بين المدرب والمتدرب، ويقوم المشارك في هذه المقابلة لمناقشة المدرب في بعض الموضوعات والمشكلات وطرق معالجتها ويفيد هذا النشاط في تنمية العلاقات الإنسانية والشخصية بين المدرب والمتدرب.

#### سادساً : القائمون بالتدريب :

- أعضاء هيئة التدريس من كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
- خبراء من وزارة التعليم.
- يراعى أن يكون المدرب قادراً على توصيل المادة العلمية بفاعلية ويمتلك مجموعة من المهارات المتنوعة التي تؤهله للتعامل مع الفروق الفردية بين المشتركين، كما يجب أن يكون ملماً بالموضوعات التي يتناولها البرنامج.

**سابعاً : الوسائل والأدوات المستخدمة فى التدريب :**

- جهاز عرض الشرائح Slides Projector.
- جهاز العرض فوق الرأس Over Head Projector.
- داتا شو Data Show.

**ثامناً : الإطار الزمني لتنفيذ البرنامج :**

- المدة المقررة للبرنامج ثلاثة أشهر أثناء إجازة العام الدراسى النهائية.
- عدد الأيام أسبوعياً ٥ أيام.
- زمن اليوم الواحد (٦ ساعات)، زمن المحاضرة (ثلاث ساعات)، بينهم نصف ساعة راحة مثلاً المحاضرة الأولى من ٩ صباحاً - ١٢ ظهراً، المحاضرة الثانية من ٢.٣٠ ظهراً - ٣.٣٠ عصرًا.

**ثاسعاً : أساليب التقييم :**

- اختبار معرفي للتمتية الإدارية ( لقياس تحسن الأداء الوظيفي).
  - استمارة تقييم البرنامج المقترح ( من قبل القيادات الإدارية المدرسية).
  - استمارة تقييم للمتدربين ( من قبل الرؤساء المباشرين).
  - يتم استخدام نموذج كيرك باتريك "Kirkpatrick" والمكون من أربعة مستويات:
- أولاً : رد الفعل : ويجب هذا المستوى على التساؤل هل هناك توافق بين البرنامج والمشاركين فيه؟ ويركز هذا المستوى على التعرف على آراء المشاركين حول محتوى البرنامج وأساليبه والمدربين وطرق التقييم المستخدمة.
- ثانياً : التعلم : ويجب هذا المستوى على السؤال ماذا تعلم المشاركون من البرنامج؟ ويركز هذا المستوى على قياس عملية التعلم لدى المشترك ، ويراعى أن تكون المقاييس المستخدمة موضوعية وقابلة للقياس ، وتتضمن هذه المقاييس الاختبارات التحريية وممارسة المهارات والمحاكاة الوظيفية ومنحنيات التعلم.
- ثالثاً : السلوك : ويجب هذا المستوى على هل التغيير فى سلوك المشاركين ناتج لما تعلموه من البرنامج؟ ويركز هذا المستوى على دراسة التطور فى الأداء الوظيفي للمشاركين وعمل مقارنات بين أداء المتدرب قبل البرنامج وبعده كما يتم التقييم أيضاً من خلال الملاحظات التى يبديها المشرفون والمدربون.

رابعاً : النتائج : ويجيب هذا المستوى على السؤال التالي : هل أثر تغيير السلوك لدى المشتركين بطريقة إيجابية على المؤسسة؟ ويركز هذا المستوى على دراسة أثر البرنامج على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

- أن الممارسات القيادية يمكن وضعها في أربعة فئات (ضعيف - جيد - أفضل - ممتاز) ويتم وضع هذه الفئات في ضوء مستوى الكفاية والفعالية والممارسات التي تساعد على تحسين الجودة مستقبلاً.
- ويتم تقييم البرنامج من خلال أدوات التقييم ويمنح الخريجين من القيادات شهادات معتمدة ومتخصصة في الإدارة للمؤسسات التعليمية.



### مستخلص البحث

يهدف البحث الى يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع التنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت، ووضع تصوراً للتنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت وفقاً لخبرات بعض الدول الأجنبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية بالحصص الشامل للقيادات المدرسية ممثلة في مديري مدارس بعض المناطق التعليمية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك لعدد (٨٩) من مديري المدارس، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (٣٠) ونسبة مئوية مقدارها (٣٣.٧١%)، وتم التطبيق في الفترة من ٢٠١٢ / ١١ / ١٥م إلى ٢٠١٢ / ١٢ / ٨م، وبلغت العينة الأساسية عدد (٥٩) بنسبة مئوية مقدارها (٦٦.٢٩%)، وتم تطبيق الدراسة الأساسية في الفترة من ٢٠١٢ / ١٢ / ١٠م إلى ٢٠١٣ / ١ / ١٠م، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ضعف التنمية الإدارية للقيادات المدرسية (مدراء المدارس بالمرحلة المتوسطة) بدولة الكويت والخاص بالجانب الإداري لكل من عنصر ( التخطيط - التنظيم والتنسيق - التوجيه والمتابعة - الأتصال) للقيادات المدرسية، ضعف التنمية الإدارية للقيادات المدرسية (مدراء المدارس بالمرحلة المتوسطة) بدولة الكويت والخاص بالجانب القانوني والمالي للقيادات المدرسية، عدم حصول العديد من القيادات المدرسية (مدراء المدارس بالمرحلة المتوسطة) بدولة الكويت على الدورات التدريبية الإدارية التي تؤهلهم لهذا المنصب سواء قبل تولي المنصب أو أثناء القيام بإعمال هذا المنصب، لاتوجد برامج تنمية إدارية واضحة الرؤية والمعالم لتنمية القيادات المدرسية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، القيادات المدرسية لديهم ضعف في قيمة المشاركة في الدورات التدريبية لأثة لاتوجد أسراتيحية تنمية إدارية حقيقية وفقاً لبرامج زمنية وعلمية مقننة ترتقى بالتنمية الإدارية للقيادات المدرسية.

*Abstract of Research*

The research aims to aims Current search to identify the reality of Management Development Leadership School in Kuwait, and the development of a vision for the development of administrative leadership school in Kuwait, according to the experience of some foreign countries, the researcher used the descriptive method using the method survey, sample was selected search as deliberate inventory compiler Comprehensive leadership school represented in managers Madras some school districts intermediate stage in Kuwait, and for a number (89) of managers schools, reaching sample exploratory number (30) and a percentage of (33.71%), were the application from 11/15/2012 m to 8/12 / 2012, and reached the core sample number (59) as a percentage of (66.29%), was applied basic study from 12/10/2012 m to 10.1.2013, and was of the most important findings of researcher weakness Management Development Leadership School (principals intermediate stage) in Kuwait and the private side administrative each component (planning - organization and coordination - guidance and follow-up - contact) Leadership School, weak administrative development of leadership school (school administrators intermediate stage) in Kuwait and the private side legal and financial leaders school, lack of access Many school leaders (principals intermediate stage) in Kuwait on training courses administrative qualify for the job, whether Fbl took office or while carrying out the job, there are no development programs clear management vision and milestones for hydration school leaders intermediate stage in Kuwait, school leaders have weak in the value of participating in the training sessions that there is no real management development strategy according to the schedules and codified scientific transcends administrative development for school leaders.

