

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي

حصة مضحي عبدالله الهاجري

أ.د. / حنان زاهر عبد الخالق

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ.د. / محمد أحمد حسين ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة الزقازيق

الملخص

يتطلب تطوير الأداء المدرسي بالمدارس الثانوية في دولة الكويت إلى تطوير مهارات القيادة الفعالة لدى مديريها ومن أهمها التفكير الاستراتيجي، فالتفكير الاستراتيجي هو المدخل الذي يستطيع من خلاله مديري تلك المدارس أن .ومن ثم هدف البحث إلى تنمية التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من أجل تطوير الأداء المدرسي بها، واتبع البحث المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل للتفكير الاستراتيجي في الفكر الإداري ودوره في تطوير الأداء المدرسي في دولة الكويت، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة؛ ويؤدي ضعف التفكير الاستراتيجي لدى معظم مديري المدرسة الثانوية في دولة الكويت إلى ضعف الأداء المدرسي ككل. ومن ثم أوصى البحث بضرورة

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د./ حنان زاهر عبد الخالق

تفعيل مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت لتطوير الأداء المدرسي بها، وقد الدراسة إلى قلة مشاركة العاملين وأولياء الأمور لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، ويرجع ذلك إلى قوانين وزارة التربية في الكويت التي تقيد صلاحيات مدير المدرسة، ولا تسمح له بمشاركة العاملين أو أولياء الأمور في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي ، مديري المدارس ، دولة الكويت ، تطوير الأداء المدرسي .

Summary

The development of school performance in secondary schools in the State of Kuwait requires the development of effective leadership skills for its principals, the most important of which is strategic thinking. Strategic thinking in secondary schools is a distinct approach to generating strategic ideas that are concerned with the continuous strategic development of these schools, emphasizing the development of the vision of the future without being preoccupied with the present and its problems, which are an extension of the past, and identifying activities that create unique values for stakeholders and those interested in education and how to enhance them.

Hence, the research aims to develop the strategic thinking of secondary school principals in the State of Kuwait in order to develop school performance in it. The research follows the

Descriptive Approach by identifying the theoretical framework that governs strategic thinking and school performance, and shedding light on the most important features of strategic thinking among secondary school principals in the State of Kuwait and its role in improving school performance, and reaching suggested procedures to activate the role of strategic thinking among secondary school principals in The State of Kuwait in improving its school performance.

The research reaches a number of results, the most important of which are: Spreading and sustaining a culture of strategic thinking among secondary school principals in the State of Kuwait; developing the administrative awareness of secondary school principals in the State of Kuwait of the importance of strategic thinking so that they are more prepared to face unexpected scenarios; having the ability to systemic vision and adapt quickly to sudden changes; Giving more powers to secondary school principals in the State of Kuwait to adopt strategic thinking skills because of its positive impact on improving school performance; developing creativity in ensuring that the culture of creativity is instilled in the school staff, and encouragement of the staff to present new ideas related to school work; Providing a creative organizational climate, positive relationships between principals and workers, open communication and cooperation within secondary schools, which would encourage strategic thinking; and directing the eyes of those in charge of the educational process to pay attention to studies and research conducted on strategic thinking, and to benefit from the results reached.

Keywords: strategic thinking - secondary schools - school performance

مقدمة البحث:

ثمة حقيقة تستوجب التأكيد، هي تزايد الاهتمام بتحسين الأداء المدرسي بمدارس التعليم العام بما يتوافق والمتطلبات الوطنية والمقتضيات العالمية، والتي أدت إلى تبني النظم المدرسية لمداخل جديدة في الإدارة منها التفكير الاستراتيجي. ومن ثم، أضحت امتلاك مديري المدارس للتفكير الاستراتيجي ضرورة مهنية ووطنية يقتضي الاستغلال بمظلتها لتحقيق التحسين المستمر للأداء المدرسي.

ويعتبر التفكير الاستراتيجي ضروري لنجاح المدرسة الثانوية على المدى الطويل، حيث يشمل نطاق التفكير الاستراتيجي جميع عمليات المدرسة الثانوية على المدى الطويل، بما في ذلك الفحص المتزامن لبيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمدرسة^(٤٠:١١).

ويهدف التفكير الاستراتيجي إلى اكتشاف استراتيجيات مبتكرة وخيالية، وتصور الوضع في المستقبل، والذي سوف يختلف اختلافاً كبيراً عن الحاضر. ومن ثم يعد التفكير الاستراتيجي شرطاً أساسياً لبقاء وقدرة المدارس الثانوية على مواجهة التحديات، وارتبط التفكير الاستراتيجي في الآونة الأخيرة بالجوانب المبتكرة للتخطيط الاستراتيجي للمدرسة الثانوية^(٥١:٦٥).

ويتميز التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بعدد من الخصائص، هي:^(٤٨:٣٦)

١. يعبر التفكير الاستراتيجي عن حالة وعي قادة المدارس الثانوية في أداء واجباتهم.

٢. التفكير الاستراتيجي هو نتيجة التفاعل بين خصائص القيادة المدرسية المعبر عنها بمهارات وخبرات وقدرات تلك القيادة، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للمدارس الثانوية.

٣. يعبر التفكير الاستراتيجي عن قدرة الفكر الإبداعي لقادة المدارس الثانوية.

ويستخدم التفكير الاستراتيجي كأداة لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية، كما أنه يمثل مورداً من موارد المدرسة الثانوية مثل المال أو الوقت أو العمل. ومن الملاحظ أن التفكير الاستراتيجي يفيد في أداء مجموعة من الأنشطة بدءاً من الأنشطة الكبيرة والمستقبلية بالمدارس الثانوية وصولاً إلى الأنشطة الصغيرة واليومية^(٨:٥٠).

والمدارس الثانوية التي تمارس وتطور التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي والتنظيمي، تعتبر التفكير الاستراتيجي الكفاءة الأساسية لتطوير الأداء المدرسي وتحقيق الميزة التنافسية المستمرة. ومن هذا المنطلق يصبح للتفكير الاستراتيجي دوراً مركزياً للرؤية المستقبلية للمدارس على اختلاف أنواعها^(١٥٦:٤٥).

وتتمثل فلسفة الأداء المدرسي في قدرة المدرسة على تحقيق نتائج تعليمية مرغوبة فيما يتعلق بأهداف المدرسة، وقدرة المعلم على التدريس باستمرار مع الالتزام بالاجتهاد والأمانة والانتظام، وقدرة الطالب على التفوق انتظام في أداء الامتحانات والمهام والأنشطة الصفية^(٦٥:٥٣).

ويتم قياس جودة الأداء المدرسي من خلال قياس مجموعة من العوامل مثل رضا الطلاب وأولياء أمورهم عن المدرسة، وجودة الصحة والسلامة، وتقييم الثقافة والتنوع، وجودة المعلمين، وجودة الموارد والمرافق المدرسية، وجودة المواد والأنشطة اللامنهجية وغيرها^(٤٧١:٣٨).

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي **حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د. / حنان زاهر عبد الخالق**

بناءً عليه، وفي تقدير البحث الحالي، تتعدد دواعي تفعيل التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية كضرورة حتمية لا غنى عنها لتحسين الأداء المدرسي، ومن أهم تلك الدواعي حالة عدم اليقين والتعقيد والاضطراب في العالم اليوم، والتي تتطلب بدورها من مديري تلك المدارس التفكير بشكل استراتيجي من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها.

وفي الكويت قامت الدولة بمجهودات مكثفة لتحسين الأداء المدرسي بمدارس التعليم العام وخاصة الثانوية منها، وقد تجلّى بوضوح ذلك في الخطة الإنمائية متوسطة الأجل للسنوات (٢٠١٥/٢٠١٦ - ٢٠١٩/٢٠٢٠)، والتي تضمنت مجموعة أهداف وسياسات لتطوير التعليم الكويتي^(١٢:١٣).

ونتيجة للمشكلات التي كان يعاني منها التعليم الثانوي بنظامه القديم، فكرت وزارة التربية في دولة الكويت عام ٢٠٠٦م في إعادة هيكلة التعليم بما يعطي رؤية جديدة، تكون لها مكانتها، وتأثيرها في تحسين الأداء بالمدارس الكويتية. ولكي تتحقق هذه الرؤية على أرض الواقع عملت وزارة التربية على زيادة عدد الإدارات، والمؤسسات التعليمية، بما تحمله من مفاهيم جديدة، ورؤية واضحة، وفلسفات تربوية متنوعة داخل النظام التعليمي^(٣٥:١).

مما سبق يتضح سعى دولة الكويت الدائم لتحسين وتميز الأداء بمدارسها، مع التركيز على تطوير مهارات مديري المدارس ومنها التفكير الاستراتيجي للوصول إلى الأداء المنشود، وتعظيم مخرجاتها بشكل يرضى الآباء وأصحاب المصلحة في المجتمع، وهو ما كان دافعاً لتفعيل مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت أملاً في تحسين الأداء المدرسي.

لذا، فإن البحث الحالي اتجه صوب إيجاد إجراءات لتفعيل التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لتطوير الأداء المدرسي.

مشكلة البحث:

اتخذت دولة الكويت خطوات واسعة نحو تطوير قدرة مديري المدارس الثانوية في تحسين الأداء المدرسي، ورغم كل هذه الجهود ما زالت هناك فجوة بين ما سعت إليه وما يتمتع به مديري المدارس الآن من رؤى وسياسات مطلوبة لتحسين وتطوير الأداء بالمدارس الكويتية.

وحالياً يمارس مديري المدارس الثانوية في الكويت أدوراً تقليدية في إدارة تلك المدارس لا تتناسب مع التطورات الحديثة في الإدارة المدرسية، ويرجع ذلك إلى وجود بعض المعوقات من أهمها عدم وجود مهام واختصاصات في التوصيف الوظيفي المدرسي ذات صلة بتطوير وتحسين الأداء المدرسي، وقلة المتابعة والدعم الفني من قبل المناطق التعليمية للمدارس الثانوية، وكثرة الأعباء والمتطلبات الإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس الثانوية في الكويت، مما يجعل تلك المدارس في أحوج ما تكون لممارسات استراتيجية حديثة تساهم في تحسين وتجويد الأداء المدرسي، ومن أهمها التفكير الاستراتيجي (١٩٣:٣٢).

في ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:

١. ما طبيعة التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير الأداء المدرسي في الفكر

التربوي المعاصر؟

٢. ما أهم ملامح التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة

الكويت ودوره في تحسين الأداء المدرسي (دراسة وثائقية)؟

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي **حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د./ حنان زاهر عبد الخالق**

٣. كيف يمكن تفعيل دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تحسين الأداء المدرسي بها؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على الإطار التنظيري الذي يحكم التفكير الاستراتيجي والأداء المدرسي.

٢. إلقاء الضوء على أهم ملامح التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ودوره في تحسين الأداء المدرسي.

٣. التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تحسين الأداء المدرسي بها.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١. الأهمية النظرية: المتمثلة في تناول البحث الحالي بالوصف والتحليل

للتفكير الاستراتيجي، وهو من المتغيرات الحديثة في علم الإدارة التربوية.

٢. الأهمية التطبيقية: المتمثلة في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من أجل تحسين الأداء المدرسي بها.

٣. يأتي هذا البحث تزامناً مع حرص وزارة التربية في دولة الكويت على تعزيز وتطوير الأداء المدرسي بالمدارس الثانوية، حيث قامت الوزارة بوضع الخطط والسياسات التربوية والتعليمية والمشروعات والبرامج اللازمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية في إطار سياساتها العامة.

منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي؛ حيث يتضمن وصفاً وتحليلاً لطبيعة التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ودوره في تحسين الأداء المدرسي، وذلك من أجل التوصل إلى إجراءات لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي بها.

مصطلحات البحث:

يمكن عرض مصطلحي البحث على النحو التالي:

١. التفكير الاستراتيجي: هو تفكير تطويري ومستقبلي، يعتمد بدرجة كبيرة على الإبداع والحدس، لتوظيف مجموعة من القدرات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية في معرفة تراكيب ومعطيات ومثيرات البيئة الخارجية للمدرسة إدراكياً وتنبؤياً، وإعادة صياغة تراكيب وامكانيات وقدرات البيئة الداخلية لها باستمرار لتأسيس بيئة تنظيمية مبتكرة تختلف تماماً عن البيئات التنظيمية الأخرى لاكتساب الميزة التنافسية^(٢٠:٢١).

أما التعريف الإجرائي للتفكير الاستراتيجي فهو: مدخل فكري يقوم على الحس والإبداع، وتوظيف القدرات الشخصية، ويستطيع من خلاله مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تطوير الأداء المدرسي.

٢. الأداء المدرسي: جميع الأنشطة والسلوكيات المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات (النواتج التعليمية) التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها^(٣٠:٨).

أما التعريف الإجرائي للأداء المدرسي فهو: ما يقوم به مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من سلوكيات وأفعال في حدود اختصاصه وقدراته كمحاولة لبلوغ أهداف تلك المدارس.

• الدراسات السابقة:

١- هدفت دراسة (علي أسعد وطفة وخالد مجبل الرميضي ٢٠٠٨)^(٢٤) إلى الكشف عن معالم الأداء التربوي واتجاهاته المختلفة في النظام التعليمي في دولة الكويت، تشمل الجوانب المختلفة للأداء التربوي في المدرسة الكويتية المعاصرة من وجهة نظر عينة من المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخطواته الأساسية، وأجريت على عينة بلغت ١٨٢٠ معلماً ومعلمة من مختلف المراحل التعليمية في مختلف المحافظات ومستويات التعليم خلال النصف الأول من العام الدراسي ٢٠٠٥. وتكونت أداة الدراسة من مقابلة تمهيدية واستبانة قوامها نسق من البيانات ومقياساً للأداء التربوي العام بمستوياته المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات سلبية نسبياً لدى أفراد العينة نحو الأداء التربوي للمدرسة الكويتية، ولا سيما في مستوى الأداء الوظيفي والأداء التطوري، وكان هناك شبه إجماع من قبل المعلمين أفراد العينة على أهمية إعادة النظر في مختلف التكوينات التربوية للمدرسة الكويتية من أجل تطويرها في اتجاهات حضارية قادرة على التجاوب مع متطلبات العصر.

٢- وهدفت دراسة (علي بن فهد الفعروهنادي عبدالعزيز سعد ٢٠١٤)^(٢٥) إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس الدمج لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمات، وعلى درجة تطبيق مديرات مدارس الدمج لمؤشرات جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن نوع العلاقة بينهما. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، مع تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ١٥٥ معلمة من مدارس الدمج. وتوصلت لعدد من النتائج؛ أهمها أن مديرات مدارس الدمج تمارس أنماط التفكير الاستراتيجي

ومؤشرات جودة الأداء المدرسي بدرجة كبيرة، ويوجد ارتباط موجب دال على العلاقة بينهما.

٣- هدفت دراسة (عمر عبدالعزيز ناصر العنزي ٢٠١٦)^(٣٦) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي ومستوى تطبيقهم لإدارة الأزمة من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة طبقت على عينة الدراسة من (٣٢٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، في المرحلة الثانوية في دولة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. وبناء على النتائج فقد أوصت الدراسة بنشر ثقافة التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمة بين أوساط مديري مدارس التعليم العام الحكومية في دولة الكويت.

٤- هدفت دراسة (أريج حفيظ العجمي ٢٠١٨)^(٥) إلى التعرف على واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، وأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في ذلك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع تطبيق استبانة مكون من ٣٩ فقرة على عينة تكونت من ٢١٣ مدير ومديرة مدرسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى أن وتوصلت الدراسة إلى أن واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى أفراد العينة جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي (مجال الإدارة المدرسية، مجال المعلم، مجال المجتمع المحلي، مجال البيئة المدرسية) حيث جاء مجال الإدارة المدرسية ومجال المعلم بدرجة تقدير مرتفعة، وباقي المجالات جاءت بدرجة متوسطة.

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي
حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د. / حناك زاهر عبد الخالق

٥- هدفت دراسة (مشاري مطر طاهر الشمري ٢٠١٨) ^(٣٣) إلى التعرف على دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي في مجالات: المعلم، والطالب، والمناهج وطرق التدريس، والبيئة المدرسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع تطبيق استبانة على عينة تكونت من ٤٣٤ معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

٦- هدفت دراسة (Syeda Asiya Zenab Kazmi et al- 2016) ^(٥٢) إلى تنمية التفكير الاستراتيجي في القيادات التنظيمية من خلال تصميم بيئة عمل داعمة بالمنظمة، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على ٣٥ ممارس من المستويات المتوسطة والعليا بالمناطق المحلية. وتوصلت الدراسة إلى أن قدرة قائد الإدارة على التفكير بشكل استراتيجي هي مفتاح لمستوى أداء أعلى من اللازم، كما أن معرفة العمل الواسعة جنباً إلى جنب مع خبرة العمل الواسعة هي الوصفة الصحيحة لتطوير قدرة التفكير الاستراتيجي.

٧- هدفت دراسة (J. Pisapia, D. Reyes-Guerra and E.) (Coukos Semme -2016) ^(٤٦) إلى التعرف على العلاقة بين التفكير النظامي وانعكاسه على القيادة الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة مقياس لتحقيق هذا الهدف مكون من (٣٨) بنداً سمي باستبيان بيتزابيا للقيادة الاستراتيجية Pisapia's Strategic Leadership Questionnaire طبق على (١١٣) قائداً بعد عرضه على مجموعة من الخبراء. وتوصلت الدراسة إلى وجود ثلاث عمليات إدراكية

متعلقة بالتفكير الاستراتيجي كخصائص كامنة تميز القائد الناجح، وهذه العمليات هي : التأمل والتفكير وإعادة صياغة الأنظمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة بمزيد من التدقيق العلمي، يتضح أنها اهتمت بالتفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس، وآثره في تحسين أداء هذه المؤسسات التعليمية. ويعد ذلك الجوهر الأساس لأوجه التشابه بينها وبين البحث الحالي، وقد استفاد الباحثة من الدراسات السابقة عند مراجعة مشكلة الدراسة، مع الاستعانة بها في تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية، إلا أن مكان مضامين الاختلاف الرئيسية بين الدراسات السابقة والبحث الحالي يمكن تبيانها على النحو التالي:

- تناولت بعض الدراسات تنمية التفكير الاستراتيجي في القيادات التنظيمية (دراسة Syeda Asiya Zenab Kazmi et al)، أو دراسة التفكير الاستراتيجي وآثره على القيادة الناجحة (دراسة J. Pisapia, D. Reyes-Guerra and E. Coukos Semme)، أو مدى تحقق التفكير الاستراتيجي لدى مديرات مدارس الدمج في دولة الكويت وعلاقته بالأداء المدرسي (دراسة على بن فهد الفعر وهنادي عبدالعزيز سعد)، أو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي ومستوى تطبيقهم لإدارة الأزمة (دراسة عمر عبدالعزيز ناصر العنزي) بينما تناولت الدراسة الحالية تفعيل دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تحسين الأداء المدرسي.
- تناولت بعض الدراسات فهم ممارسات إدارة الأداء في المدارس (دراسة Cla'udia S. Sarrico, Maria J. Rosa and Maria J. Manatos)،

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي **حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د. / حنان زاهر عبد الخالق**

أو الأداء التربوي ككل في دولة الكويت (دراسة على أسعد وطفة وخالد مجبل الرميضي)، أو واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت (دراسة أريج حفيظ العجمي)، أو دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي، بينما تتناول الدراسة الحالية تفعيل دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تحسين الأداء المدرسي.

- يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناول المنهج للتفكير الاستراتيجي؛ إذ أن البحث الحالي يتناوله من المنظور التحليلي الإجرائي، مرتكزا على الوضعية الراهنة والرؤى المستقبلية للأداء المدرسي في المدارس الثانوية في الكويت، رغبة في تحسين الأداء المدرسي بتلك المدارس. ومن ثم، جاءت أهداف البحث الحالي وأهميته ومرامييه المنهجية ومنطلقاته الفكرية وإجراءاته التطبيقية مختلفة عن الدراسات السابقة.

خطة البحث:

- تحقيقا لأهداف البحث وإجابة عن أسئلته، يسير البحث وفقا للخطوات التالية:
- التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير الأداء المدرسي في الفكر الإداري المعاصر.
- جهود دولة الكويت في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية لتطوير الأداء المدرسي.
- أهم الإجراءات المقترحة لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية وتحقيق دوره في تطوير الأداء المدرسي.

وسوف نعرض لهذه الخطوات كما يلي:

الخطوة الأولى: التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير الأداء المدرسي في الفكر الإداري المعاصر

أولاً: نشأة وتطور التفكير الاستراتيجي

وبالتالي ظهر التفكير الاستراتيجي كمصطلح في سياق تطور الاستراتيجية بمفهومها الذي تجسد في القرن العشرين، وقد تطور التفكير الاستراتيجي خلال مراحل متعاقبة على النحو التالي:

(١) مرحلة الرقابة (الموازنة): وترجع إلى بدايات القرن العشرين، وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها، ومحاولة تصحيحها^(٤٢٦:٢٢).

(٢) مرحلة الاستراتيجية (التخطيط طويل الأجل): ويرجع استخدامه إلى بداية الخمسينيات من القرن الماضي، ويقوم هذا الافتراض على افتراض أساسي مفاده أن اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً^(٤٢٦:٢٢). وبتطبيق مفهوم الاستراتيجية على المؤسسة الصناعية في منتصف القرن العشرين، عكست الاستراتيجية طرقاً للاستفادة من البيئة وتوجيه مستقبل المؤسسة. ومن ثم بدأ التركيز على التخطيط الاستراتيجي من خلال التركيز على العمليات التنظيمية والأطر والنتائج وتكوين الاستراتيجية. ومع التعقيد البيئي المتزايد بسرعة، تحول التركيز إلى أهمية التفكير الاستراتيجي للأفراد كجذر تتطور منه الاستراتيجية^(٤١).

(١٥٦)

(٣) مرحلة الإدارة الاستراتيجية (الفهم الأولي): استخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي في إطار الإدارة الاستراتيجية وتطور بشكل ملحوظ في منتصف

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د. / حناك زاهر عبد الخالق

القرن العشرين منذ بدايات ١٩٦٠ إلى نهايات ١٩٨٠، حيث حدثت نقلة مهمة في منطق التفكير الاستراتيجي نتيجة التغير السريع في البيئة التنافسية، فالعولمة ونمو التكنولوجيا، والقوى البيئية الأخرى، فرضت تغيراً جذرياً للمفهوم الاستراتيجي^(٢٩: ٤٨٢). ومع عقد الثمانينات، بدأت الأدبيات تتناول بكثافة مصطلح التفكير الاستراتيجي كعملية سابقة للتخطيط وللإدارة الاستراتيجية، وبدأ الحديث يدور حول القيادات والعقول التي تفكر بطريقة استراتيجية، ومن هنا أصبح مصطلح التفكير الاستراتيجي يتقدم على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى، باعتباره نقطة البدء والانطلاق، وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو إدارات استراتيجية^(٢٣٠ - ٢٢٩: ٤).

(٤) **مرحلة التسيير الاستراتيجي (التطور المنطقي):** عرف التفكير الاستراتيجي في هذه المرحلة تطوراً منطقياً رافق تطور مفهومي الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية فتوسع هذه المفهوم الحديث ليشمل صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وكذا الأداء الاستراتيجي للمؤسسة بعدما كان مفهوماً متواضعاً في المرحلة السابقة، وأصبح يتداخل مع مختلف مراحل مفهوم التسيير الاستراتيجي^(٣١: ١١٨).

(٥) **مرحلة التخطيط الاستراتيجي (التمييز الأولي):** بدأ التفكير الاستراتيجي في هذه المرحلة يظهر بشكل واضح كعملية استراتيجية مستقلة، حيث أصبح هناك فصل واضح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي عن التفكير الاستراتيجي، فالتفكير الاستراتيجي مهارة مستمرة لصياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية داخل المدرسة الثانوية، ولكن التخطيط الاستراتيجي جهد منفصل لإنشاء استراتيجية^(٤٣: ٢١).

٦) مرحلة استقلال التفكير الاستراتيجي (الفعل المنظمي): تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة في إطار التفكير الاستراتيجي، وذلك في اتجاه الاستقلالية والتميز باعتباره نشاط أو فعل له خصوصيته ضمن نشاط المدرسة الثانوية بفعل اتساع دائرة التغيرات في البيئة الخارجية، وتزايد الحاجة إلى القدرات العقلية العالية كالإبداع والخيال والحدس والإدراك والتنبؤ^(١١٨:٣١).

ومن خلال العرض السابق، يتضح أن التفكير الاستراتيجي قد ظهر متداخلاً مع بعض مفاهيم الإدارة الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي في مراحله الأولى، ولكن في نهاية الأمر أصبح التفكير الاستراتيجي مدخلاً مستقلاً بفعل اتساع دائرة التغيرات والتحديات في البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة الثانوية، وتزايد الحاجة إلى القدرات العقلية العالية كالإبداع والخيال والحدس والإدراك والتنبؤ..

ثانياً: مفهوم التفكير الاستراتيجي وأهميته

يمكن تعريف التفكير الاستراتيجي كما يلي:

- عملية عقلية تحليلية تصورية، تعمل على تحليل العناصر المترابطة والمتباعدة، والمزج بين المتوافق منها لتخرج برؤى وتصورات لأساليب ومداخل فيها جدة وحداثة، والتي من شأنها أن تقود إلى نتائج مستقبلية مرغوب فيها^(١١٦:٦).
- نمط خاص من التفكير يتم من خلاله توظيف مجموعة من القدرات الشخصية للمفكر الاستراتيجي في معرفة تراكيب ومعطيات ومثيرات البيئة الخارجية للمنظمة إدراكياً وتنبؤياً، وإعادة صياغة تراكيب

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د. / حنان زاهر عبد الخالق

وامكانيات وقدرات البيئة الداخلية للمنظمة باستمرار من خلال تقنيات التفكير الاستراتيجي^(٢٨:٣).

- قدرة القائد الإبداعية في كيفية تحديد القضايا المستقبلية التي تواجه المنظمة من خلال تحليل دقيق لقدرات المنظمة والظروف المحيطة بها وسبل التعامل معها بما يكفل استمراريتها وتطورها^(١٣:٣٤).

وفى ضوء هذه التعريفات المتباينة للتفكير الاستراتيجي يمكن للباحثة القول بأن التفكير الاستراتيجي هو مدخل فكري جديد يتضمن عملية عقلية ومعرفية يوظفها مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت لتطوير الأداء المدرسي، مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات الخارجية على المدرسة، حيث يحدد القائد الأهداف والأولويات، ويضع الرؤى والاستراتيجيات المستقبلية طويلة الأجل لتحقيقها.

والتفكير الاستراتيجي ضرورة لا بد منها لمعالجة المشكلات التي تواجه المدارس الثانوية بطرق بداعية تسمح لها بالتميز والتفوق وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال استغلال الموارد والمعارف والمهارات. ومن ثم ضرورة تطوير الوعي الإداري بأهمية التفكير الاستراتيجي لدى المديرين ليكونوا أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، وتصبح لديهم القدرة على التصور النظمي والتكيف بسرعة مع المتغيرات المفاجئة، لتحقيق كل ما هو جديد ولتنمية مواردها الداخلية التي تمكنهم من معالجة المشكلات مستقبلاً^(٢١٣:١٣).

ويمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- وسيلة تزويد المدرسة الثانوية بعنصر المبادأة في التعامل مع الأشياء والمواقف في ضوء المعرفة الحالية والمتوقعة بحقائق الأشياء والمواقف^(٧٦:١٢).

- مدخلاً متميزاً لتحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال توليد أفكار استراتيجية تهتم بالتطوير الاستراتيجي المستمر لمجمل القضايا الجوهرية والاستراتيجية للمدارس الثانوية لتحقيق الابتكار والإبداع المستمر ذي الصلة الاستراتيجية^(٢٨:٣).
- منهجاً فكرياً ريادياً يتيح القدرة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة لمواجهة التحديات^(٤٤٨:١٩).
- بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المدرسة الثانوية في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بدلاً من وصفها صندوقاً مغلقاً^(٢٢:١٠).
- التوظيف الأمثل للموارد البشرية وطاقتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار^(١١٩:١٤).
- التأكيد على أهمية رؤية المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بعيداً عن الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي^(٦٣٦:٢٥).

ثالثاً: أهداف التفكير الاستراتيجي

- يهدف التفكير الاستراتيجي إلى اكتشاف استراتيجيات مبتكرة وخيالية، وتصور الوضع في المستقبل والذي سوف يختلف اختلافاً كبيراً عن الحاضر. ومن ثم يعد التفكير الاستراتيجي شرطاً أساسياً لبقاء وقدرة المدارس الثانوية على مواجهة التحديات، وارتبط التفكير الاستراتيجي في الآونة الأخيرة بالجوانب المبتكرة للتخطيط الاستراتيجي للمدرسة الثانوية^(٦٥:٥١).
- وتتمثل أهداف التفكير الاستراتيجي فيما يلي:^(٥٤٨:١٦ - ٥٤٩)
- تزويد المدارس الثانوية بالفكر الرئيسي لها: وهذا الفكر الرئيسي هو نافع في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات.

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي **حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د. / حنان زاهر عبد الخالق**

- توقع بعض القضايا الاستراتيجية: فالتفكير الاستراتيجي يساعد المدرسة الثانوية على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المدرسة الثانوية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتعمل مع هذا التغيير.
- تخصيص الفائض من الموارد: فالتفكير الاستراتيجي يساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستراتيجية المتاحة للمدارس الثانوية.
- توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية: فالعلاقة بين العمل المدرسي ونتائج التعليم ومخرجاته يتم توضيحها من خلال التفكير الاستراتيجي، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المدرسة الثانوية إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة.
- تكامل الأهداف: من خلال منع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية بالمدارس الثانوية، والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمدارس الثانوية ككل.

وبالتالي يهدف التفكير الاستراتيجي كأداة لتحقيق أهداف المدرسة الثانوية من خلال بناء الأهداف والغايات المنشودة، مع توفير البصيرة المستقبلية للمدارس الثانوية، واكتشاف استراتيجيات مبتكرة وخيالية تراعي البيئة الداخلية والخارجية للمدارس الثانوية مع السعي لتنفيذها. ويعد التفكير الاستراتيجي شرطاً أساسياً لبقاء المدارس الثانوية وقدرتها على المنافسة.

رابعاً: أبعاد التفكير الاستراتيجي

يعد التفكير الاستراتيجي إطاراً مرجعياً محدداً، وتصنف الأطر المرجعية إلى أربعة أنواع: يمثل النوع الأول الحالة التي يتم فيها التحديث من خلال الخبرات الشخصية

المتجمعة لدى الفرد عن طريق القيم والمعتقدات النابعة من ثقافة معينة، ويمثل النوع الثاني تحديث على أساس متعمد وذلك في ضوء أحداث جديدة تثير اهتمام الفرد، ويمثل النوع الثالث حالة تنظيم عقلي دائم، وهي حالة غير مرنة يحدث التغيير فيها تدريجياً وببطء، أما النوع الرابع وهو حالة التفكير الاستراتيجي فهو يمثل إطار مرجعي مرن (٢٢:٤٢٥).

وتتمثل الأبعاد الأربعة للتفكير الاستراتيجي فيما يلي: (٢٧٤: ٢٧٦)

- (١) التفكير **Reflection**: يتعامل التفكير الاستراتيجي مع قدرة مديري المدارس الثانوية على اتخاذ القرار كنتيجة لسلسلة منطقية من أفكار الفرد التي اكتسبها من خلال تجاربه وخبراته، فهو يدمج البيانات الجديدة ويكتشف كيفية تطوير أساليب أكثر قابلية لتطبيق تلك البيانات.
- (٢) الوعي التنظيمي **Organizational awareness**: يشتمل الوعي التنظيمي على فهم التنظيم العام، وتعدد العلاقات التي تحدث بين الأقسام الفرعية للمدارس الثانوية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي.
- (٣) تحليل الاتجاهات **Trend analysis**: يتعامل تحليل الاتجاهات مع تحديد المعرفة داخل المدرسة الثانوية، والقدرة على رسم الأنماط. وبالتالي يمكن تعريفها على أنها "تحول من رؤية المدرسة الثانوية على أنها تكتل من الأقسام (والموظفين) تتنافس على الموارد، إلى رؤية المدرسة الثانوية والتعامل معها كنظام شمولي يدمج كل جزء في العلاقة مع الكل".
- (٤) التعرف على الأنماط **pattern recognition**: يتعامل التعرف على الأنماط مع القدرة على إنشاء وتعديل بين النماذج الموقفية والتصورية

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي **حصة مضي عبدالله العاجري أ.د / محمد أحمد حسيه ناصف د. / حنان زاهر عبد الخالق**

المتعددة؛ فصورة الإطار التمثيلي الموحد للتفكير الاستراتيجي تكون مُرضية فقط في ظروف ذات طبيعة عالية وقد مر بها قادة المدارس الثانوية في السابق، ولكنها لا توضح كيف يقوم كبار المديرين بإدارة مهام القيادة الأساسية الغير مألوفة والمربكة للغاية وغير المدرسة الثانوية بشكل جيد.

وبالتالي، تتمثل أبعاد التفكير الاستراتيجي على توفر الإبداع لدى قيادات والعاملين بالمدارس الثانوية، والالتزام بالمحاسبية والمساءلة، ووضع الرؤية المستقبلية المناسبة، والمرونة في التخطيط والتنفيذ والتكيف مع التغيير، وامتلاك قيادات المدارس للذكاء والحكمة في التعامل مع الموارد المختلفة.

خامساً: مقومات التفكير الاستراتيجي

تتمثل مقومات التفكير الاستراتيجي بالمدارس الثانوية في ثلاث مقومات رئيسية، هي:

١ - المعرفة

هناك عدة أنواع من المعرفة، والتي تعتبر ضرورية لتطوير أي قدرة، وهي: (٣٧: ٤٤)

أ) معرفة المحتوى، وتتكون من النظريات والمبادئ في مجال معين.

ب) المعرفة الإجرائية، أي كيفية الحصول على المعلومات ومعالجتها وإيصالها.

ج) المعرفة العملية أو المهارات والدراية بتطبيقها.

د) المعرفة الشخصية.

ه) المعرفة الضمنية: وهي المعرفة التي لم يتم ذكرها أو تعلمها بشكل صريح.

٢- الخبرة:

ويتضمن مفهوم الخبرة مجموعة من الأحداث في مكان ما، بما في ذلك الأحداث المخطط لها وغير المخطط لها، والتي تحدث في كل من المواقف الرسمية وغير الرسمية. وتؤدي الخبرة دوراً رئيسياً في ما ومتى، وكيف ولماذا يتعلم الكبار. وبالنسبة لأولئك الذين يشغلون مناصب قيادية، فإن الموقع الرئيسي الذي تحدث فيه هذه الأحداث هو مكان العمل^(٣٩:٤٤).

وتنبع الخبرة في التفكير الاستراتيجي من مساهمات عشرة خبرات يمكن تجميعها في أربعة مستويات من التفاعل: تفاعل شخصي، وتفاعل تبادلي، وتفاعل تنظيمي، وتفاعل خارجي^(٧٨ - ٧٧: ٤٢).

٣- العادات

بمرور الوقت، يطور الأفراد مداخلهم الخاصة لمعالجة القضايا والمواقف الاستراتيجية. ويمكن تحديد ثلاث عادات مختلفة لدى القادة الاستراتيجيين، وهي: (٤٢: ٤٤)

- العادة الأولى "تطوير الفهم"، على أنها سلسلة من الدوائر الصغيرة حول دائرة كبيرة واحدة، وتمثل الدائرة الكبيرة موضوع الاهتمام، بينما الأخرى الصغار وجهات نظر مختلفة تؤخذ لفهم القضية. وتساهم الخبرات السابقة في استكشاف وجهات النظر المختلفة.
- العادة الثانية "تطبيق التخطيط العقلاني" على المواقف، ويمكن تصورها على أنها مثلث مقلوب. تطرح الزاوية اليسرى العليا السؤال "إلى أين نحن ذاهبون؟" ويتعلق بالاتجاه الحالي للمدارس الثانوية. وتطرح الزاوية العلوية اليمنى السؤال "كيف نصل إلى هناك؟" ويحدد الاستراتيجيات الحالية المستخدمة. يؤدي هذان الأمران معاً إلى الركن السفلي، ويسألان السؤال "هل التنفيذ فعال؟" والتركيز على حالة التنفيذ. ويتم الإجابة على كل

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي **حصة مضي عبدالله العاجري أ.د / محمد أحمد حسيه ناصف د. / حنان زاهر عبد الخالق**

زاوية من خلال مجموعة من تجارب سابقة مختلفة. ومن ثم يعزز استخدام

هذه العادة بقوة أنشطة "المفاهيم" و"الاختبار" للتفكير الاستراتيجي.

- العادة الثالثة "إكمال التسلسل الهرمي للتحديات"، ويمكن تصورها على أنها سلم، حيث تشير كل درجة سلم إلى تحدي معين؛ وتشير المساحة في الجزء الخلفي من الدرجة، والتي تعطىها الارتفاع، إلى التفكير بعد تحقيق التحدي. ويحتوي الجانب السفلي من الدرجة على الخبرات السابقة التي تفيد الإجراءات المتخذة. ويمكن أن يعزز الاستفادة من هذه العادة أيًا من الأنشطة الرئيسية للتفكير الاستراتيجي اعتماداً على محتوى التفكير.

ومن ثم، تتمثل مقومات التفكير الاستراتيجي في المدارس الثانوية على اختلاف أنواعها في ثلاث مقومات رئيسية، هي: المعرفة العلمية والمهارية والشخصية لدى القيادات والعاملين بتلك المدارس، والخبرات نتيجة التفاعل الشخصي والتنظيمي والتبادلي والخارجي، والعادات الاستراتيجية مثل تطوير الفهم وتطبيق التخطيط العقلاني وإكمال التسلسل الهرمي للتحديات.

سادساً: خطوات ممارسة التفكير الاستراتيجي

تتمثل خطوات ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت فيما يلي: (١٧:١٢٥)

١. تحليل البيئة الداخلية والخارجية: من خلال استخدام جميع التغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة لتيسير جمع المعلومات.

٢. تحليل القيمة المضافة: وهي إدارة تحليلية تسعى للتحليل بالفكر إلى نقطة بعيدة أي للنظر من أعلى كما لو كنت راكبا طائرة لرسم صورة شاملة وكلية، ويكوف التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المدرسة الثانوية لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المدارس الثانوية الأخرى المماثلة.

٣. تحليل وضع المنافسة: وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية والتي تتمثل في حالة الأنظمة الأخرى، ويستحسن في هذا الأسلوب التفريق في التفكير.

٤. التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسة: وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي قد تؤثر على مستقبل المدرسة الثانوية ومتابعته بشكل منتظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المدرسة الثانوية وغير المؤكدة التي قد تواجهها المدرسة الثانوية.

٥. إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل: وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد أي إشارات ضعيفة والتي تكوف غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسة كبرى.

وبالتالي يقوم قادة المدارس الثانوية الذين يتبنون التفكير الاستراتيجي بوضع رؤية شاملة للمدارس الثانوية، مع الوعي بالبيئة الداخلية والخارجية للمدارس الثانوية، ووضع معايير للتقييم والتقويم، وإنشاء استراتيجية، ثم التخطيط لتنفيذها ووصولاً للأهداف المنشودة، مع عمل تغذية راجعة لمعرفة مدى توافق الأهداف المحققة مع الأهداف المطلوبة وتلبيتها للمتطلبات الخارجية.

سابعاً: دور التفكير الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي

يتميز التفكير الاستراتيجي بمنهجه العلمي من خلال استجابته للمشكلات بعد التنبؤ بها وبأبعادها المستقبلية، وبالتالي فهو يسهم في تحسين الأداء، وإنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، كما أنه يعمل على تحسين قدرة المدرسة الثانوية على التعامل مع المشكلات وتدعيم المركز التنافسي معها^(٤٢٥:٢٢).
والتفكير الاستراتيجي هو عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع والقدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، ورسم التوجهات الاستراتيجية^(١١٧:١٤).

ويحظى التفكير الاستراتيجي باهتمام متزايد في مجال إدارة المؤسسات التعليمية، خاصة كيفية تأثير التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمدرسة ككل. ويُنظر إلى التفكير الاستراتيجي من حيث نتائجه أو سلوكياته أو عملياته كنشاطاً ضرورياً للقادة في المدرسة الثانوية، حيث يسهل تحديد الأهداف الحاسمة وتقييم إعادة الهيكلة ووضع مقاييس الأداء وتنفيذ ومراجعة الخطط الاستراتيجية^(٣٧١:٤٧).

الخطوة الثانية: جهود دولة الكويت في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية

يمكن تناول واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من خلال تناول ثلاثة أبعاد للتفكير الاستراتيجي: الإبداع، والرؤية المستقبلية، والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير، وهي على النحو التالي:

أولاً: الإبداع

لقد فرض الإبداع على المدارس الثانوية بالكويت نتيجة للتطورات التكنولوجية والعلمية السريعة في عالم اليوم، وكذلك لوجود مجموعة من العوامل التي تساعد

مديري تلك المدارس على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة من أهمها توقيت الإنجازات، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، وتوفير المناخ التنظيمي الإبداعي، والعلاقات الإيجابية بين المديرين والعاملين والاتصال المفتوح والتعاون. وفي سياق تلك التطورات والعوامل، يحاول مديري المدارس الثانوية التكيف معها من خلال تبنيهم لأساليب علمية جديدة وطرق فعالة مساعدة في عملية التعليم^(٣٦: ٨٦ - ٨٧).

وتتملك المدارس الثانوية في الكويت ثقافة متماسكة، حيث يتقلص الصراع القيمي والتنظيمي، وتوضح هوية المدرسة، وتنسجم القيم والممارسات في المدرسة مع سلوكيات العاملين فيها، والتي بدورها تدعم عملية الإبداع لدى مديري تلك المدارس^(١٨: ٥٠).

كما أن وزارة التربية في دولة الكويت تحرص على اختيار مديري المدارس الثانوية استناداً إلى معايير مبنية على أسس علمية، وعند تعيين المديرين الجدد بالمدارس الثانوية في الكويت، فإنهم يحاولون إثبات جدارتهم من خلال محاولتهم إظهار أي جديد خارج عن المألوف في إدارة المدرسة بحيث يساهم في إنجاحها بشكل عام. وتحرص وزارة التربية كذلك على عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بصورة مستمرة لتشجيعهم على تبني الإبداع بمدارسهم^(٣٦: ٨٧).

وتتمثل أهم الأساليب التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في الكويت في تنمية الإبداع في الحرص على غرس ثقافة الإبداع في العاملين بالمدرسة، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة المتصلة بالعمل المدرسي، وتجريب الأفكار الإبداعية التي يقترحها العاملون، مع الاهتمام بتوفير مناخ عمل صحي خالي من الصراعات يساعد على الإبداع، وتقديم حوافز معنوية ومادية للمبدعين بالمدرسة^(٣٦: ٨٦).

ولكن مع ذلك، توصلت إحدى الدراسات إلى أن مديري المدارس الثانوية في الكويت يستخدموا أساليب تنمية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى وجود

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د./ حنان زاهر عبد الخالق

بعض المعوقات التي قد تحول دون استخدام تلك الأساليب؛ منها: العبء الوظيفي اليومي، وضعف إشراك العاملين بالمدرسة في عملية صنع القرار التربوي، وضعف المخصصات المالية لتطبيق الأفكار الإبداعية، والخوف من نقد الأفكار والخطط الإبداعية، وكذلك الحرص على الالتزام بحرفية الأنظمة والتعليمات الواردة من وزارة التربية والمناطق التعليمية التابعة لها^(٨٩:٣٦)

وهناك عدد من المعوقات الأخرى التي تحد من الإبداع لدى مديري المدارس

الثانوية في دولة الكويت، منها ما يلي:

- لا تزال الإدارة المركزية تهيمن على السلطات والصلاحيات واتخاذ القرارات في تلك المدارس^(٥٠٩:٢).
- قلة تكيف مديري المدارس مع التعليمات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا في التعليم.
- قلة استعداد معظم العاملين في المدارس لمساعدة بعضهم البعض.
- المراقبة المستمرة للموظفين في المدارس بصفة دائمة لاكتشاف أية مخالفات للقواعد والأنظمة^(٥٣٥:١١).

وبالتالي على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية في دولة الكويت لنشر ثقافة الإبداع في المدارس الثانوية، ولدعم مهارات الإبداع لدى مديريها من خلال

الدورات التدريبية؛ في محاولة للخروج عن المألوف في إدارة المدرسة الثانوية، إلا أن معظم الدراسات تظهر ضعف مستوى الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت.

ثانياً: الرؤية المستقبلية:

يعتبر مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت مفكر تربوي يستخدم خبرته ويوظفها لقراءة اتجاهات المستقبل، ويرصد واقع التغيرات المجتمعية، وذلك للتأثير في الرؤية المشتركة للمدرسة وإيضاحها وتفعيلها لدى الآخرين، ومساعدة الآخرين على رؤية الواقع وملامح المستقبل بمنظور أوسع^(١٦:٣٧).

ويقوم مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت بوضع رؤية مستقبلية تتضمن وجود رؤية ورسالة للمدرسة، ويسعى مديرو تلك المدارس إلى تبني خطة استراتيجية للمدرسة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتحسين جودة أداء المدرسة في محاولة لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها^(٤٦٩:٧).

كما يقوم مديرو المدارس الثانوية في الكويت على تشجيع المعلمين والعاملين بالمدرسة على معرفة أوجه القصور في أدائهم، والتنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، ولكن لا يشجع المديرون العاملين على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل^(٦٤:١).

ولذلك يمتلك مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت دافعية قوية لتحقيق النجاح في حل المشكلات، ويصر مدير المدرسة على تحقيق أهدافه، ويتنبأ مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها، ويضع حلول استباقية لهذه المشكلات استعداداً لحدوثها في المستقبل^(٦٨:٢٠).

ولكي تحقق الرؤية المستقبلية الدور المنوط بها في تحسين المدرسة الثانوية، يتطلب الأمر أن يقوم مديرو المدارس الثانوية في الكويت بما يلي عند صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة: ^(١٦٦:٢٨)

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي
حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د./ حنان زاهر عبد الخالق

١. مشاركة عدد من المعلمين والطلاب في صياغتها، وكذلك بعض أفراد المجتمع المحلي.
 ٢. سهولة تحويل رؤية المدرسة إلى برامج واستراتيجيات سهلة التطبيق في المدرسة وخارجها.
 ٣. تعميم الرؤية المستقبلية بشكل كامل في المدرسة بحيث يتعرف عليها جميع المعلمين والعاملين في المدرسة وكذلك طلابها.
 ٤. عقد ورش عمل والعمل في مجموعات لتجريد المفاهيم المعبرة عن التحديات الداخلية (نقاط الضعف والخارجية إلى مفاهيم عامة.
 ٥. إجراء استطلاعات للرأي حول الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وما يحتاجه المعلمون وما يتوقعونه للوصول إلى تصور ورؤية واضحة لمواجهة تلك التهديدات.
- وقد توصلت إحدى الدراسات إلى قلة مشاركة العاملين وأولياء الأمور لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، ويرجع ذلك إلى قوانين وزارة التربية في الكويت التي تقيد صلاحيات مدير المدرسة، ولا تسمح له بمشاركة العاملين أو أولياء الأمور في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة (٧٤ : ١٥)
- وبالتالي تُفرض الرؤية المستقبلية على مديري المدارس الثانوية في الكويت من خلال رؤية محددة تضعها وزارة التربية، وتتمثل في خطة يومية وأسبوعية وشهرية ينفذها المديرين دون إبداء آرائهم ومقترحاتهم، أو السماح للعاملين بالمدرسة والمهتمين بالتعليم خارج المدرسة بالمشاركة في صياغتها أو تعديلها؛ ويرجع ذلك إلى المركزية الصارمة التي تتسم بها الكويت في إدارة التعليم.

ثالثاً: المرونة والتكيف مع التغيير

لقد فرضت التحديات التي تواجه المدرسة الثانوية في دولة الكويت بعض التجديدات التربوية في كافة مجالات العملية التعليمية بالمدرسة، ومنها زيادة الاهتمام بالأنشطة المدرسية، وتغيير نظم الامتحانات، وإدخال تكنولوجيا المعلومات الحديثة في المدرسة، وصاحب ذلك حدوث تغير في دور الإدارة المدرسية ليشمل تمكين المدرسة من القيام بوظيفتها التربوية على أكمل وجه، كما تطلبت الاستجابة السريعة للمتغيرات والتطورات المختلفة^(١١٣:٩).

ولدى مدىري المدارس الثانوية في الكويت القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطويع العمل بسهولة ويسر، ولا يتردد معظم المديرين في تغيير موقفهم عندما يقتنعوا بعدم صحته، ويحددوا تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذها^(٦٨:٢٠).

ويقوم مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت بمكافأة العاملين عن أفكارهم الإبداعية في مجال العمل، والسعي للتخلص من الأعمال والإجراءات الروتينية، وتشجيعهم على تجربة طرق جديدة في التعامل مع المواقف^(٦٣:١).

ويساعد المناخ التنظيمي الإيجابي بالمدارس الثانوية في دولة الكويت على تحفيز المديرين على تطوير أدائهم الإداري وكفاياتهم التنظيمية، كما يوفر لهم فرص متنوعة لتشجيع العاملين بالمدرسة على مواكبة التغيرات من حولهم^(١٠٥:٣٣).

وتشير إحدى الدراسات إلى مساعدة مديري المدارس الثانوية في الكويت للعاملين بها على التكيف مع ظروف العمل، كما يدعم المديرون قدرة العاملين على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ولكن لا يتقبل بعض المديرين النقد من الآخرين وخاصة فيما يتعلق بسلوكياتهم الإدارية^(٦١-٦٠:١).

كما توصلت دراسة أخرى إلى أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت كانت مرتفعة، ويرجع ذلك إلى شعور المدير بأنه هو المسئول الأول

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د./ حناك زاهر عبد الخالق

عن الإرتقاء بالمدرسة، وبالتالي يسعى دائماً للتطوير والتجديد من خلال أهداف محددة واضحة للجميع بالمدرسة^(١٥:٧٣).

وهناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه مدير المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطبيق المرونة والتكيف مع التغيير، منها ما يلي:^(٢٧:٣٣ - ٣٤)

- (١) البيروقراطية السائدة في المدرسة، ومركزية السلطة واتخاذ القرار.
- (٢) قلة توافر الكفاءات البشرية بالمدارس الثانوية المؤهلة لتنفيذ برامج التغيير، وضعف إلمامهم بأساليبه واستراتيجياته.
- (٣) قلة مساندة القيادات الإدارية العليا لإدارة التغيير في المدارس الثانوية، وضعف الاهتمام بالأفكار الجديدة.
- (٤) رضا مديري المدارس الثانوية والعاملين بها عن الوضع الحالي، والتمسك بما هو كائن من ممارسات تنظيمية، وغياب دور القيادي للمديرين.
- (٥) الافتقار لوجود رؤية مستقبلية للمدرسة، وضعف القدرة على توصيلها.

وبناءً عليه، توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون إظهار مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت المرونة والقدرة على التكيف مع التغيير، أهمها: البيروقراطية السائدة والمركزية الصارمة في إدارة المدارس الثانوية، وتمسك العاملين بالوضع الحالي وخوفهم من التغيير، وقلة دعم القيادات الإدارية العليا لعملية التغيير بتلك المدارس.

وعموماً يتضح من العرض السابق لواقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ضعف مستوى التفكير الاستراتيجي لدى هؤلاء المديرين لدرجة تقل عن المتوسط، ويظهر ذلك من خلال ضعف مستوى الإبداع لديهم،

والالتزام حرفياً بالرؤية المستقبلية التي تضعها الوزارة دون إبداء الرأي فيها،
والتمسك بالقوانين واللوائح، وضعف القدرة على مواكبة التغيير في مدارسهم.

الخطوة الثالثة: أهم الإجراءات المقترحة لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية

مما سبق، توصل البحث إلى مجموعة من الإجراءات المهمة لتطوير مستوى
التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، ومن ثم تطوير
الأداء المدرسي ككل، ومن أهم هذه الإجراءات ما يلي:

١- اختيار مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت استناداً إلى معايير مبنية على
أسس علمية.

٢- تطوير الوعي الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بأهمية
التفكير الاستراتيجي ليكونوا أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير
المتوقعة، وتصبح لديهم القدرة على التصور النظمي والتكيف بسرعة مع التغيرات
المفاجئة.

٣- عقد دورات تدريبية لتدريب مديري المدارس الثانوية على ممارسة وتطبيق التفكير
الاستراتيجي في إدارتهم لمدارسهم في دولة الكويت.

٤- نشر واستدامة ثقافة التفكير الاستراتيجي بين مديري المدارس الثانوية في دولة
الكويت.

٥- إنشاء أقسام إدارية متخصصة في التفكير الاستراتيجي داخل المدارس الثانوية في
دولة الكويت.

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي
حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د./ حنان زاهر محمد الخالق

- ٦- إتاحة الفرصة لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تناقش موضوع التفكير الاستراتيجي.
- ٧- تنمية الإبداع في الحرص على غرس ثقافة الإبداع في العاملين بالمدرسة، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة المتصلة بالعمل المدرسي.
- ٨- توفير المناخ التنظيمي الإبداعي، والعلاقات الإيجابية بين المديرين والعاملين والاتصال المفتوح والتعاون داخل المدارس الثانوية، والتي من شأنها أن تشجع على التفكير الاستراتيجي.
- ٩- إعطاء مزيد من الصلاحيات لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تبني مهارات التفكير الاستراتيجي لما له من انعكاس إيجابي في تحسين أداء المدارس.
- ١٠- توجيه نظر القائمين على العملية التعليمية للاهتمام بالدراسات والبحوث التي يتم إجراؤها على التفكير الاستراتيجي، والاستفادة من النتائج التي يتوصل إليها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم مناحي عايد العنزي: "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع (٤٥)، يناير ٢٠١٢.
٢. أحمد صبر محمد صبر الشمري: "تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد السادس عشر، ٢٠١٥.
٣. أحمد عبدالله دانوك: "تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية (SCOP)"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، مج (٦)، ع (١)، ٢٠١٦.
٤. آدم شيتير: "التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتوجهات الزمنية لدى إدارات مؤسسة ENICA"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع (٢٠)، ديسمبر ٢٠١٦.
٥. أريج حفيظ العجمي: واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٨.
٦. إيهاب فؤاد الحجاوي: "أهمية التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات العامة"، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والاستشارات والتطوير، مج ٣٤، ع ٤، أكتوبر ٢٠١٦.

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي
حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه نافذ د. / حنان زاهر عبد الخالق

٧. تركي الحميدي جراح العتيبي: "تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على تحسين الأداء في المدارس الثانوية بدولة الكويت: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج (٢٩)، ع (١١٤)، أبريل ٢٠١٨.
٨. حنان إسماعيل محمد إسماعيل: الانتماء المهني للمعلم وتحسين فعالية الأداء المدرسي: رؤى وتوجهات، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع (١٧٢)، مارس ٢٠٢١.
٩. خليفة حمود مسلم العنزي: "إدارة التغير مدخلا لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في الكويت: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع (٤٥)، يناير ٢٠١٢.
١٠. رانية تناح: "أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ع (٥)، ٢٠١٨.
١١. سناء ناصر خلف عبدالله العدوانى: "الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء المعوقات التنظيمية: دراسة أدار المديرين"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (٢٠)، ع (١)، ٢٠٢٠.
١٢. صالح بن سعد المربع: "التفكير الاستراتيجي - الطريق إلى المستقبل"، مجلة الأمن والحياة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مج (٣٤)، ع (٣٩٠)، أكتوبر ٢٠١٤.

١٣. صبا نوري الحمداني ومحمد الخولاني: "تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية"، المجلة العربية للإدارة، المدرسة العربية للتنمية الإدارية، مج (٣٨)، ع (٢)، يونيو ٢٠١٨.
١٤. طارق عبدالله محمد محمود وعبد السلام محمد حسين التونسي: دور التفكير الاستراتيجي والتفكير الابداعي في خلق الميزة التنافسية للمصارف التجارية : دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري ومصرف الوحدة ومصرف الجمهورية والفروع التابعة لها في مدينة طرابلس، مجلة المعرفة، كلية الاقتصاد والتجارة- ترهونة، جامعة الزيتونة، ع (١)، مارس ٢٠١٥.
١٥. طلال عجيل الفضلي: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٤.
١٦. عاطف عبدالله البلوي: "أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٧١)، ح (٤)، ديسمبر ٢٠١٦.
١٧. عبدالعزيز حيدر حسين وحيدر مهدي سليمان: "التنبؤ بالإنجاز بدلالة التفكير الاستراتيجي لدى سباحي الفرات الأوسط والمنطقة الجنوبية في فعالية ١٠٠ م سباحة حرة"، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية- جامعة القادسية، مج (١٤)، ع (١)، أبريل ٢٠١٤، ص ١٢٥.
١٨. عبدالعزيز سعود المحيلبي وعبدالمحسن عايض القطحاني ومزنة سعد العازمي: "الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري"، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مج (٢٨)، ع (١١٠)، مارس ٢٠١٤.

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي
حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د. / حناك ناهر عبد الخالق

١٩. عبدالله بن عبدالعزيز محمد الخرعان: "درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج (٣٤)، ع (٤)، أبريل ٢٠١٨.
٢٠. عبدالله سعد المطيري: "درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٩.
٢١. عزة أحمد محمد الحسيني: "التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية"، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج (١٦)، ع (٤٧)، فبراير ٢٠١٤.
٢٢. عطا الله بن فاحس راضي ونائل محمد عبدالرحمن أخرس: "أنماط التفكير الاستراتيجي ومعوقاته لدى مدراء ومديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة عرعر بالمملكة العربية السعودية"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٤٤)، ج (١)، يناير ٢٠١٠.
٢٣. على فهد حراس الديحاني: "درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣.
٢٤. علي أسعد وطفة وخالد مجبل الرميضي: الأداء التربوي للمدرسة الكويتية في منظور عينة من معلميها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، مج (٦)، ع (٢)، تموز ٢٠٠٨. https://latefah.net/artic8/kuwait_culture_life.pdf

٢٥. علي بن فهد بن فهد الفعر الشريف وهنادي عبدالعزيز سعد القباس: التفكير الإستراتيجي لدى مديرات مدارس الدمج وعلاقته بجودة الأداء المدرسي، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع (١٥)، ج (١)، ٢٠١٤.
٢٦. عمر عبدالعزيز ناصر العنزي: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٦.
٢٧. فايزة جاسم العنزي: تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التغيير، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع (٥٥)، يوليو ٢٠١٤.
٢٨. فهد خميس محمد بيشان وآخرون: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت"، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (١٨٨)، يونيو ٢٠١٧.
٢٩. ليلى شحادة خليف ومحمد عيد حسن دبراني: "نموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الإستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"، مجلة دراسات - العلوم التربوية، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج (٣٨) ملحق، ٢٠١١.
٣٠. المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (الكويت): "دراسة حول اقتصاديات التعليم في دولة الكويت" تحليل تكاليف الإنفاق على التعليم، الأمانة المساعدة لشئون التخطيط - المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، الكويت، ٢٠١٦.

دور التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تطوير الأداء المدرسي
حصة مضي عبدالله العاجري أ.د/ محمد أحمد حسيه ناصف د. / حنان ناهر عبد الخالق

٣١. مرغني وليد: "مساهمة التفكير الاستراتيجي في تعزيز فعالية مراقبة التسيير"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر البوادي، مج (١٠)، ع (١)، ٢٠١٧.

٣٢. منيرة خالد الهيلم العجمي ومجيب علي ملهي السعيد: "واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي- دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج (٣٠)، ع (٣)، ٢٠٢٠.

٣٣. مشاري مطر طاهر الشمري: دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٨.

٣٤. نائل حسن عبدالله عدوان: التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بجودة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٩.

٣٥. نواف مدعج الديحاني: تصور مقترح لتطوير نظام التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة عالم التربية، السنة السابعة عشر، ع (٥٣)، يناير ٢٠١٦.

٣٦. نوف علي فخري الرشيد: "أساليب تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (٢٠)، ع (٤)، ٢٠٢٠.

٣٧. وزارة التربية والتعليم العالي (دولة الكويت): "الوصف الوظيفي للمدير والمدير المساعد"، الدورة التدريبية الخاصة بالتأهيل للوظائف الاشرافية (فئة مدير مساعد)، الكويت، العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

38. Abdullah Hulusi Kokcam and Cemalettin Kubat: A Model for Measuring School Performance, ISITES2015 – 3rd International Symposium On Innovative Technologies In Engineering And Science, Valencia - Spain, 3-5 June, 2015, p. 471.
39. Cla'udia S. Sarrico, Maria J. Rosa and Maria J. Manatos: School performance management practices and school achievement, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 61 No. 3, 2012.
40. Dennis R. Self, Terry Self, Tish Matuszek and Mike Schraeder: "Improving Organizational Alignment by Enhancing Strategic Thinking", Development and Learning in Organizations, Vol. 29, No. 1, 2015.
41. Ellen F. Goldman, Andrea R. Scott and Joseph M. Follman: "Organizational Practices to Develop Strategic Thinking", Journal of Strategy and Management, Vol. 8, No. 2, 2015.
42. Ellen F. Goldman: "Strategic Thinking At the Top", MIT Sloan Management Review, Vol. 48, No. 4, Summer 2007.

43. Emma Bodin and Kristen Comer: "Strategic Thinking: A Practical Perspective A Qualitative Study on Top Managers' Perception of Strategic Thinking", Master Dissertation, School of Economics and Management, Lund University, 2019.
44. Heather M.K. Wolters, Anna P. Grome and Ryan M. Hinds: "Exploring Strategic Thinking: Insights to Assess, Develop, and Retain Army Strategic Thinkers", Research Product 2013-01, United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, February 2013.
45. Iraj Tavakoli and Judith Lawton: Strategic Thinking and Knowledge Management, Handbook of Business Strategy, Emerald Publishing Group Limited, 2005.
46. J. Pisapia, D. Reyes-Guerra and E. Coukos Semme: Developing the leader's Strategic Mindset, Establishing the Measure Leadership Review, No. 5, 2005.
47. Maher Alatailat, Hamzah Elrehail and Okechukwu Lawrence Emeagwali: "High Performance Work Practices, Organizational Performance and Strategic Thinking- A Moderation Perspective", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 27, No. 3, 2019.
48. Munqith M. Daghir and Kais. I. H. Al Zaydie: "The Measurement of Strategic Thinking Type for Top Managers in Iraqi Public Organizations-Cognitive

- Approach", Indian Journal of Community Medicine (IJCM), Vol. 15, Issue (1), 2005.
49. Sanjay Dhir, Swati Dhir and Payel Samanta: Defining and developing a scale to measure strategic thinking, Foresight, Vol. 20, No. 3, 2018.
50. Stanley K. Ridgley: "Strategic Thinking Skills", The Teaching Company, Virginia, 2012.
51. Steven Pattinson: "Strategic thinking: Intelligent Opportunism and Emergent Strategy – the Case of Strategic Engineering Services", Entrepreneurship and Innovation, Vol. 17, No 1, 2016.
52. Syeda Asiya Zenab Kazmi, Marja Naaranoja, Juha Kytola& Jussi Kantola: Connecting strategic thinking with product innovativeness to reinforce NPD support process, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences, No. 235, 2016.
53. Yusuf K. K. Nsubuga: Analysis of Leadership Styles and School Performance of Secondary Schools in Uganda, A doctor dissertation, Faculty of Education, Nelson Mandela Metropolitan University, 2008.