

## تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

د. يوسف خلف حمد الرشيدى

(أستاذ مساعد - المعاهد الفنية)

وزارة التعليم العالي)

### ملخص البحث

هدف البحث للتعرف على واقع برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، كما هدف للتعرف على الأسس النظرية لتطوير برامج إعداد القادة التربويين، والتجارب الدولية في هذه البرامج، وذلك بغرض التوصل إلى تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث، وتوصل البحث للعديد من النتائج من أهمها: ضرورة إنشاء مركز باسم (مركز تطوير القيادات التربوية) يتبع الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ويشرف المركز على البرنامج المقترح لإعداد القيادات التربوية بالجامعات، كما توصلت لتصور مقترح يحتوي على (٤٥) ساعة من المحاضرات النظرية، و(٢٥) ساعة من التدريب العملي.  
الكلمات المفتاحية: القائد التربوي – تدريب القادة- اختيار القادة.

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي  
والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

---

## Abstract

The aim of the research is to get acquainted with the reality of The Educational Leaders Preparation Program in the colleges of the Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait, and to identify the theories of Educational Leadership and International Experiences in the program of Preparing Educational Leaders, in order to arrive at the proposed vision for the development of the program for preparing educational leaders in the colleges of the Public Authority for Applied Education and Training in the State of Kuwait .

The research followed the descriptive and analytical approach due to its relevance to the nature of the research, and the research reached many results, the most important of which is: the need to establish a center called (Center for Educational Leadership Development) affiliated with the Public Authority for Applied Education and Training, and the center supervises the proposed program for preparing educational leaders in universities, and it also reached a proposed concept that contains (45) hours of theoretical lectures and (25) hours of practical training.

**Key words:** Educational leader – leadership training – leaders selection.

## تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

د. يوسف خلف حمد الرشيدى

(أستاذ مساعد - المعاهد الفنية)

وزارة التعليم العالى)

### ١. مقدمة

للتعليم تأثير واسع النطاق على العديد من جوانب المجتمع كبناء رأس المال البشري، أو للتنمية الاقتصادية، أو لمساعدة الناس على إيجاد معنى في الحياة، وبالرغم من الاختلافات في أنظمة التعليم بين الدول النامية والدول المتقدمة، ولكن الوضع التعليمي يحتاج إلى مراجعة دائمة للتكيف مع التغيرات المعاصرة على الصعيدين المحلي والعالمي، وغالبًا ما توصف القيادة بأنها القوة التي لا غنى عنها التي تساعد اجتياز التعليم لتلك التحديات.

تعمل القيادة التربوية على تحقيق الأهداف المنشودة حيث تعمل القيادة للمساعدة على بلورة هذه الأهداف حتى تكون محددة وواضحة الرؤيا، كما تتعاون في تحديد الوسائل المناسبة التي تحقق الوصول إلى الأهداف المنشودة، والقيادة الناجحة هي عملية تمكن من الإسهام بصورة خاصة في تحرك الجماعة نحو الأهداف المحددة.

فالمؤسسات التعليمية مثل سائر المؤسسات، لا بد من توافر القيادات بها حتى تستطيع بلوغ الأهداف، والشخص الذي يقوم داخلها بالقيادة يدعى بالقائد التربوي، فالقيادة تمثل الشرعية داخل المؤسسة والعنصر الأعلى من عناصر نجاحها.

وبناء على ذلك، قام الباحث بدراسة القيادة التربوية ونظرياتها، وبرامج إعداد القادة في عدد من الدول العربية والأجنبية بغرض التوصل إلى تصور مقترح لإعداد القيادات التربوية في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي  
والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

٢. مشكلة البحث

نبع إحساس الباحث بالمشكلة من خلال:

- اطلاع الباحث على العديد من نتائج المؤتمرات التي تناولت القيادة التربوية،  
وذلك على النحو التالي:

١. المؤتمر التربوي الثاني (٢٠١٢) الذي نظّمته وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات  
العربية المتحدة، الذي أوصى القيادات المدرسية بالتغيير والتكامل.

٢. مؤتمر "تمكين القيادات التربوية لبناء جيل قادر على قيادة المستقبل" (٢٠١٨) الذي  
نظّمته نقابة المعلمين الأردنيين، الذي أوصى بضرورة تنفيذ برامج واضحة تركز على  
منهجية محددة لتطوير القيادات التربوية.

٣. مؤتمر التعليم في الوطن العربي "نحو نظام تعليمي متميز" (٢٠١٨) بالجامعة  
الأردنية، بالأردن، وتم تنظيمه بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، الذي أوصى  
بضرورة تمكين القيادات التربوية من الكفايات التي يتطلبها القرن الحادي والعشرين،  
والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة وقت الأزمات، والإدارة الإبداعية، وتطبيق معايير  
الجودة الشاملة.

فلاحظ الباحث أن غالبية المؤتمرات اهتمت بالقيادات المدرسية، وإما طالبتها  
بالتغيير، أو طالبت بوضع برامج إعداد لها، تبنى على منهجية واضحة، أو طالبت  
بضرورة تمكينها من الكفايات التي يتطلبها القرن الحادي والعشرين، وغالبيتها لم يتطرق  
إلى القيادات التربوية داخل وزارة التعليم العالي أو الجامعات والكليات.

- واقع البيئة الكويتية، وبيئة كليات التعليم التطبيقي والتدريب: حيث اتضح  
وجود مشكلة كبيرة لدى القيادات التربوية بالبيئة الكويتية بشكل عام تظهر عند توليهم  
المسؤولية، تتمثل في تغيير المشاريع والسياسات بمجرد تغير القيادة، وهذا ما أكدته  
دراسة الحربي (٢٠١٩).

## د. يوسف خلف حمد الرشيد

كما تشير الدراسات إلى تدني مستوى الدقة المنهجية في مجال الإدارة والقيادات التربوية بدولة الكويت، وتأثيرها السلبي في إعداد أجيال المستقبل من الباحثين في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وهذا ما أكدت عليه دراسة الرميح (٢٠١٤). كما وجدت العديد من المطالبات من قبل أعضاء هيئة التدريس بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بوضع معايير محددة لتولي القيادات داخل الكليات حيث يفتقر التعيين للعدالة والمساواة، وذلك ما نتج عن ندوة معايير اختيار الوظائف القيادية في المؤسسات الأكاديمية والبحثية (٢٠٠٧).

- من خلال خبرة الباحث: لاحظ عدم وجود مركز لإعداد القيادات التربوية بالهيكل التنظيمي للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية؟  
ويتفرع من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟

- ما هي الأسس النظرية لتطوير برامج إعداد القادة التربويين؟

- ما هي التجارب الدولية في برنامج إعداد القيادات التربوية؟

- ما هو التصور المقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت؟

### ٣. أهداف البحث

يهدف البحث للتعرف على:

١. واقع برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

٢. الأسس النظرية لتطوير برامج إعداد القادة التربويين.
٣. التجارب الدولية في برنامج إعداد القيادات التربوية.
٤. التصور المقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

٤. أهمية البحث

تتضح أهمية البحث وفقاً لما يلي:

**الأهمية العلمية:** يوفر البحث إثراء علمي في مجال إعداد القيادات مبني على نظريات وتجارب دولية لتطوير نظام الاختيار، يمكن الرجوع إليه عند إعداد نظم مماثلة في الجامعات الأخرى.

**الأهمية العملية:** تختلف الأهمية العملية بحسب المستفيدين:

**بالنسبة للقيادة:** يمكنهم من تطوير أنفسهم حتى يستطيعون التواكب مع برنامج الإعداد المقترح.

**بالنسبة للمرووسين:** يرسخ الثقة بينهم وبين القادة المستقبليين، حيث يعلمون أن إعداد قادتهم نبع من برنامج قوي وحديث يواكب التطورات المتلاحقة.

٥. حدود البحث

اقتصر البحث على الحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** يقتصر البحث على إظهار أهمية برنامج إعداد القيادة التربوية، واستعراض عدد من نظريات القيادة، والتجارب الدولية، لوضح لتصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت.

## د. يوسف خلف حمد الرشيدى

**الحد البشري:** كافة القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت (عمداء الكليات، مساعدو عمليات الكليات للشئون الأكاديمية، مساعدو عمليات الكليات للشئون الطلابية، رؤساء الأقسام العلمية، نواب رؤساء الأقسام العلمية).  
**الحد الزمني:** العام الجامعي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١).

### ٦. مصطلحات البحث

#### القيادة

القيادة لغة: "القول نقيض السوق يقول الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقول من أمام". (ابن منظور، د.ت: ٣/٣٧٠)  
والقيادة اصطلاحاً هي: السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك. (البدري، ٢٠٠٢: ١٠٥)  
ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: المقدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة من خلال نشاطات معينة.

#### القيادة التربوية

القيادة التربوية هي: "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة". (العجمي، ٢٠٠٧: ١٧٢)  
ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنهم القيادات المرشحة لتولي المسؤوليات الإدارية والأكاديمية بالهيكل التنظيمي للجامعة في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة المباشرة.

#### التطوير

يعرف قاموس وبستر التطوير بأنه: "تغيير أو تحسين أو تنمية في بعض الخطط والسياسات بحيث يكون هذا التغيير واضح ويحقق مدى تقدم الموقع التنافسي للمؤسسة أو الشركة". (Webster's, 1997: 195)

والتطوير اصطلاحاً: "يركز على تحديد المعارف والمهارات والقيم التي يتعلمها الطلاب، وعلى تحديد الخبرات التي ينبغي توفيرها من أجل تحقيق النواتج التعليمية

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي  
والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

المقصودة، وعلى كيفية تخطيط التعليم والتعلم في الأنظمة التعليمية وقياسها  
وتقويمها". (جاك ريتشاردز، د.ت، ٢٣)

ويعرف الباحث التطوير إجرائيًا بأنه: تحسين واقع برنامج إعداد القيادة التربوية  
ودراسة الإمكانيات المتاحة لتحسين البرنامج وزيادة فاعليته وصولاً للأفضل.

### البرنامج

البرنامج لغة: "الورقة الجامعة للحساب، والخطة المرسومة لعمل ما".  
(مصطفى وآخرون، د.ت: ٥٢/١)

ويعرف البرنامج اصطلاحًا بأنه: "ما يوضح سير العمل الواجب لتحقيق  
الأهداف المقصودة وما يوفر الأسس الملموسة لإنجاز عمل من الأعمال، ويحدد أنواع  
النشاط الواجب القيام بها خلال مدة معينة". (بدوي، ١٩٩٧، ٣١)

والبرنامج إجرائيًا هو الخطط التي تم تصميمها والإجراءات المتبعة لإعداد  
واختيار القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

### الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

تم تعريف الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وفقًا للقانون رقم ١٩٨٢/٦٣  
على أنها: "هيئة ذات شخصية اعتبارية يشرف عليها وزير التربية، غرضها توفير  
وتنمية القوى العاملة الوطنية بما يكفل مواجهة القصور في القوى العاملة الفنية الوطنية  
وتلبية احتياجات التنمية في البلاد".

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: مؤسسة تعليم وتدريب، تختص باستيعاب أعداد  
من الطلاب والمتدربين، وهي تقوم بتزويد سوق العمل بالعمالة الفنية المدربة.



٧. المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة موضوع الدراسة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، بالإضافة إلى تحليلها وبيان خصائصها، وهو المنهج المناسب للبحث.

٨. الإطار النظري

القيادة التربوية

يوضح Gunter, (2004) أن التسميات المستخدمة لتعريف هذا المجال قد تغيرت من "الإدارة التربوية التنفيذية educational administration" إلى "الإدارة التربوية العامة educational management" ومؤخراً إلى "القيادة التربوية educational leadership".

وتجلى هذا في انجلترا بالتحول بقوة في افتتاح نموذج الكلية الوطنية للقيادة المدرسية في عام ٢٠٠٠، والتي وصفها bolam, (2004) بأنها تحول نموذجي. (Tony Bush,2020: 9)

ولم يتم الاتفاق على تعريف محدد للقيادة التربوية، فالتركيز على مفهوم القيادة في حد ذاته لا يولد أي وضوح، ويذكر أليكس وغرون (Allix and Gronn (2005) أن: السبب في ذلك قد يرجع إلى تصور القيادة كمفهوم عام، دون الاهتمام بالغرض، فنصبح القيادة سمة في حد ذاتها وقليلاً يتم التمييز بين القيادة التربوية وغيرها من القيادات كالعسكرية والتجارية.

(Michelle Stack et al., 2006 :54)

تدور معظم تعريفات القيادة التربوية حول ثلاثة مفاهيم: التأثير، والرؤية، والقيم: أما عن التأثير: فتتضمن القيادة التأثير الاجتماعي لشخص أو مجموعة على الآخر أشخاص أو مجموعات للوصول إلى أهداف داخل سياق المنظمة، ووصف (Harris, Spillane, 2008) القيادة التربوية على أنها قيادة يتم توزيعها، مما يعني

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي  
والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

ضمنًا فكرة التوزيع التي يكون دائمًا يتحكم فيه شخص آخر من شخص يتلقى صلاحيات موزعة، وعن الرؤية: وهي أن تتضمن القيادة التربوية وجود رؤية واضحة وجذابة مهمة بشكل خاص في العمليات التعليمية التي ينبغي أن تركز بشكل خاص على الفرد والجماعة والتحول الاجتماعي والتنمية، وأخيرًا عن القيم: وهي تعتمد على قيم الشخصية والمهنية للقائد. (Roman Dorczak, 2014:8-9)

### خصائص القائد التربوي الفعال

يمكن تحديد خصائص القائد التربوي الفعال فيما يلي: (مقبل، ٢٠١٨: ٨)

١. أن يملك القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.
٢. أن يعرف كيفية استخدام الوقت.
٣. أن تكون لديه قوة الحس، لمعرفة البعد التربوي لمهامه.
٤. أن تكون له قوة الحدس والاستعداد، لإزاحة المهملين والمعرقلين.
٥. أن يكون صاحب رؤية مستقبلية.
٦. أن يفهم عملية صنع القرار وكيفية تنفيذه.
٧. أن يكون فنانًا في إدارة الاجتماعات.
٨. أن يكون مثالًا للاستقامة والأمانة في أداء مهمته.

### مهارات القيادة التربوية

هناك عدد من المهارات الضرورية لنجاح القائد التربوي، ويمكن تصنيفها إلى

ثلاثة أنواع كما يأتي: (العدواني، ٢٠١٤: ٢٧-٢٨)

- المهارات التصورية: تساعد هذه المهارات القائد التربوي في التخطيط للأعمال المستقبلية، حيث أنها متعلقة بكفاءته في ابتكار الحلول للمشكلات والإبداع في إيجاد الوسائل المناسبة، والرؤية الصائبة.

## د. يوسف خلف حمد الرشيدى

- المهارات الفنية: وتتطلب هذه المهارات توافر المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل، حيث أنها متعلقة بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في عمله.  
- المهارات الإنسانية: وتتعلق بطريقة تفاعل القائد التربوي بالمحيطين به، ليستطيع تحقيق الأهداف المرجوة، وتتضمن هذه المهارات:

المهارات الفكرية: تعني ابتكار أفكار للتوصل لحلول للمشكلات.

المهارات الفنية: تعني القدرة على استخدام المعلومات المتاحة لإنجاز العمل.

المهارات التنظيمية: تعني القدرة على تنسيق الجهود بالمؤسسة وتوزيع المهام بين أفرادها.

المهارات السلوكية: تعني القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم.

### معوقات القيادة التربوية

تتعدد معوقات القيادة التربوية، ويمكن ذكر بعض هذه المعوقات كما يلي:

(الأغا، وعساف، ٢٠١٥: ٢٣٨)

١. عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، مما يؤدي إلى تخطي قرارات القائد التربوي.

٢. الميل إلى تركيز السلطات، مما يؤدي إلى تقليص التفويض الإداري.

٣. عدم التشاركية في اتخاذ القرارات في بعض الأنشطة الحيوية.

٤. عدم مواكبة القيادات الإدارية للتطور، مما يؤدي إلى الجمود والخوف من التغيير.

٥. الميل إلى الروتين بغرض المحافظة على الشكل التنظيمي للمؤسسة.

### نظريات القيادة التربوية

قبل التطرق إلى نظريات القيادة التربوية سيتم استعراض العلاقة بين النظرية

التنظيمية والقيادة التربوية، حيث أنها تمثل تطور وبدايات التنظير في الإدارة بصفة عامة والقيادة التربوية بصفة خاصة.

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي  
والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

دراسة المنظمات وإشراك النظرية يمكن تقسيمها إلى ثلاثة فترات تاريخية:

١. النظرية التنظيمية الكلاسيكية: رائد النظرية التنظيمية الكلاسيكية هو فريدريك تايلور، الذي يعتبر مؤسس الإدارة العلمية، ومن الواضح أن ملاحظات تايلور عن الإدارة العلمية متجذرة في منطقة صناعية تتميز بالإنتاج الضخم حيث تنتج المصانع سلعا مصنعة بأجزاء قابلة للتبديل. (Patti L. Chance, 2009: 3)

و"لاحظ تايلور أن العمال يتبعون طرقا مختلفة في أداء هذه العملية ولكنه لاحظ أيضا أن هناك طريقة واحدة معينة تفضل عن هذه الطرق جميعا وتأتي بأحسن النتائج في اقصر وقت.. وهداه تفكيره العلمي إلى إجراء تجارب على العمليات الإنسانية للكشف عن طريقه موحدة مثلى في العمل الإنساني تسرع في العمل؛ وانتهى إلى القول بان كل عمل ممكن أن يؤدي بطرق مختلفة.. ولكن بدراسته وتحليله يمكن أن نتوصل دائما إلى طريقه واحدة صحية "One right Way" وقد أقتنعه تجاربه بان هناك طرق مثلى يمكن إتباعها والتدليل على صحتها علميا لانجاز الأعمال البشرية المعقدة". (Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov, 2000:15)

النظرية التنظيمية الكلاسيكية تنظر إلى المدارس على أن "نموذج المصنع" للتعليم متأصل للغاية بالبناء التنظيمي للمدارس وهو واضح غالبًا في اللغة المرتبطة بالتعليم. على سبيل المثال عبارات "إنتاج الطلاب"، و"قياس النتيجة" توضح نموذجًا عقليًا ثابتًا لعوامل المدرسة التي تنتج شبابًا متعلمًا. (Patti L. Chance, 2009: 5)

٢. الفترة السلوكية: لقد "بدأت المرحلة الثانية من نظريات التنظيم مع مجموعة من التجارب التي أجريت في شركة وسترن الكترنك وسميت بتجارب هاوثورن ما بين عام ١٩٢٤-١٩٢٧ والتي استمرت لغاية عام ١٩٣٢ وتعتبر تلك التجارب نقطة البداية لتحرك ونمو العلاقات الإنسانية في الإدارة. ولقد كان الهدف من الدراسة تحديد العلاقة بين الظروف المادية للعمل وإنتاجية العامل. وخلال خمسة أعوام من التجارب المتواصلة

تقريباً بقيادة التون مايو الأستاذ بجامعة هارفارد الأمريكية بالتعاون مع فريق من علماء النفس في تلك الجامعة، تمت تجربة المتغيرات المتعددة مثل إعادة تصميم الوظائف، الحوافز المادية، فترات الاستراحة وطول ساعات العمل اليومي وما شابه ذلك. وتوصل الفريق إلى أن عوامل أخرى بجانب الأجواء المادية الملموسة مؤثرة في إنتاجية العاملين. فقد اكتشف هؤلاء بأن العاملين يتفاعلون مع الظروف النفسية والاجتماعية للعمل مثل ضغوط المجموعات غير الرسمية، تحقيق الذات، والمشاركة في اتخاذ القرارات. (Patti L. Chance, 2009: 5)

٣. **نظرية الأنظمة:** يتم النظر إلى المدرسة في ظل هذه النظرية على أنها نظام مفتوح، والقيادة داخل نظام مفتوح معقدة للغاية. الظروف داخل وخارج المنظمة غير متوقعة بدقة، لأن الظروف نفسها تتغير، مثل: القوانين الجديدة، أو الانكماش الاقتصادي، أو التغيرات الجديدة. والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المختلفة داخل المنظمة وبين المنظمة والأنظمة الأخرى معقدة ومتشابكة ومتداخلة. وبالتالي، فالوظيفة الرئيسية للقائد التربوي في إدارة المعلومات بين الشبكات داخل وخارج حدود المدرسة أو المنطقة.

هذا التصور للمدارس كنظم مفتوحة هو تطور طبيعي للنظرية التنظيمية التي تصف بدقة أكبر المنظمات العاملة في مجتمع ما بعد الصناعة، ومن المهم أن نعلم جيداً أن المنظمات تتطور تدريجياً ولا تتحول فجأة. إذ أن الهيكل التنظيمي والنماذج العقلية الثقافية لكيفية إدراكنا للمنظمات هي نتاج للتطور التاريخي، وبالتالي، فإن النظرية التنظيمية الكلاسيكية، والمدخل السلوكي، ونظرية النظام توفر جميعها وجهات نظر قيمة لإعلام وتوجيه ممارسة القيادة التعليمية. (Patti L. Chance, 2009: 8)

**ولقد أدى** تطور الفكر الإداري إلى بلورة عدد من النظريات حول القيادة تقوم بشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، ولقد استخدمت النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة، وفيما يلي استعراض لأهم هذه النظريات:

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي  
والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

١. **نظرية القائد العظيم:** وتقوم على افتراض أن التغييرات العميقة التي طرأت في حياة البشرية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب لا تتكرر في أشخاص كثيرين عبر التاريخ. ومن عيوب هذه النظرية أنها تؤمن بعدم جدوى برامج تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع. (أبو ناموس، ٢٠١٦: ٥٠)

٢. **نظرية السمات:** تفترض أن هناك سمات شخصية ذات تأثير أساسي في مخرجات القيادة، وحدد الباحثين مجموعة من السمات بالعودة لأدبيات القيادة، وهذه الحصيلة من السمات تتضمن: السيرة الشخصية، والدافعية، والنزاهة، والاستقامة، والثقة بالنفس، والقابلية الإبداعية، والمعرفة حول العمل، والزعامة. (آل ياسين، ٢٠١٣: ٧٦-٧٧)

كما حدد البعض أهم سمات القائد كما يلي:

- السمات الجسمية: حيث يميل القادة إلى الطول، والوزن الثقيل.
- السمات الانفعالية: حيث يميل القادة إلى الانبساط، ومراعاة مشاعر الآخرين.
- السمات العقلية: حيث يميل القادة إلى الابتكار والقدرة على التنبؤ. (عبودي، ٢٠١٠: ٩٦-٩٧)

٣. **النظرية السلوكية:** وبدأت خلال الحرب العالمية الثانية، وتقوم على أساس أن العامل المحدد للقائد هو سلوكه وليس سماته، وتشمل: دراسة أيوا: حيث تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي (وهي الاستبداد المنفرد، الديمقراطي، المتسبب المتساهل)، ودراسة أوهايو: حيث تميز هذه الدراسات بين مجموعتين من أعمال القادة؛ المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل، والمجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم. ودراسات ميتشيغان: وفيها تم تحديد بعدين للقيادة هما: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالإنتاج، ونظرية ليكرت وأنماط القيادة الأربعة: وتعرف بنظام ١-٢، حيث وضع ليكرت

## د. يوسف خلف حمد الرشيدى

أربعة أنماط من القيادة (وهي النظام التسلسلي المستغل، والنظام الأوتوقراطي الخبير، والنظام المشارك، والنظام الديموقراطي). (يونس، ٢٠١٥: ١٢٨)

٤. **نظرية القيادة التبادلية:** تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال، ولا يهتم القائد التبادلي بتنمية قدرات العاملين إلى أقصى طاقاتهم، بل يكفي بالمدى الذي يحقق المنفعة المطلوبة من التابع. (سامي وآخرون، ٢٠١٣: ١٩-٢٠)

٥. **نظرية القائد الخادم:** ظهرت بالسبعينات، ورائدها هو روبرت غرينليف، الذي اعتقد أن القيادة الفعالة تنبثق عن الرغبة في مساعدة الآخرين، وتتناقض نظرية القيادة التبادلية التي تشدد على مراقبة أو الإشراف على هؤلاء الذين داخل المؤسسة. ويتموضع القائد الخادم في وسط المؤسسة بما يعني انه على تواصل مع جميع هيئات المؤسسة والأفراد الموجودين بداخلها. (روبرت.جاي، وآخرون، ٢٠٠٩: ٣٠)

٦. **نظرية القيادة الوضعية:** وهي ترتبط بأعمال بول هيرسي وكينيث بلانشار، ومبدأها الأساسي هو أن القائد وكيف تصرفه القيادي مع نزوج أتباعه بناء على استعدادهم ومقدرتهم على أداء مهمة محددة. (روبرت.جاي، وآخرون، ٢٠٠٩: ٣١)

٧. **القيادة التحويلية:** ظهرت مع أعمال جيمس بيرنز تحت عنوان القيادة ١٩٧٨، الذي عرف القيادة التحويلية على أنها عملية تحدث عندما يقوم شخص بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق الدوافع، والسلوكيات (رغبات، طموحات، حاجات، وقيم التابعين الأساسية). وتتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد: الجاذبية (التأثير المثالي) حيث يحظى سلوك القائد بإعجاب التابعين، والحفز الإلهامي؛ ويركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، والاستثارة الفكرية وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، والاعتبار الفردي من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف. (سامي، ٢٠١٣: ٢٤-٢٥)

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

٨. القيادة التعليمية: وهي تركز على الأعمال الأساسية للمدرسة- التدريس والتعليم، وتحصيل وانجازات الطلاب. (Cambridge Assessment, 2017: 2) وأوضحت الدراسات أن نظرية القيادة التعليمية أنتجت تأثير أكبر بكثير من القيادة التحولية، وتم تحديد ستة أبعاد للقيادة لها تأثيرات معتدلة إلى كبيرة على النتائج:

(Cambridge Assessment, 2017: 2)

- تحديد الأهداف والتوقعات.

- الموارد الإستراتيجية.

- تخطيط.

- تنسيق وتقييم التدريس والمناهج.

- الترويج والمشاركة في تدريس التعلم وتطوير.

- ضمان بيئة منظمة وداعمة.

برنامج إعداد واختيار القيادة التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالنظر إلى الواقع الحالي لبرنامج إعداد القيادات التربوية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، نجد عدم وجود برنامج واضح ذو خطوات واضحة يتم إتباعها في إعداد القيادات التربوية، وفي عام ٢٠١٤، سعت إدارة الهيئة بالتعاون وفد الجمهورية الفرنسية الممثل بمدير العلاقات الدولية بالمدرسة الوطنية الفرنسية للإدارة (إينا) والملحق الثقافي بالسفارة الفرنسية إلى إنشاء مركز التميز لإعداد وتأهيل القيادات الحكومية الشابة بخبرات تدريبية فرنسية، على أن يبدأ الأمر بدورات تدريبية بمركز ابن الهيثم للتدريب.

ولكن حتى الآن لم يتم إنشاء مركز التميز، كما لم يتم استحداث أي مركز أو وحدة تهتم بإعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، واقتصر الوضع على وضع معايير محددة للقيادة التربويين حددتها لائحة الكليات.



## د. يوسف خلف حمد الرشيد

معايير الترقيات بالقيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب:

تحدد المعايير وفقاً لنظام الترقى لشغل مناصب القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت - ولقد تم تحديدها بقرار رقم (٢٠٠٥/٢٢٨١) بشأن تعديل قرار الهيئة رقم (١٩٩٧/٤٤٠) فيما تضمنه من قواعد الترقية لأعضاء هيئة التدريس بكليات الهيئة- وهي:

١. الأداء التدريسي.

٢. الإنتاج العلمي.

٣. النمو المهني.

٤. الارتباط بسوق العمل.

أما عن شروط التقدم بالترقية فهي: الحصول على المؤهل العلمي المطلوب للدرجة العلمية المرشح للترقية لها، واستكمال الحد الأدنى من سنوات الخبرة، وتحقيق الحد الأدنى من كل معيار من المعايير المطلوبة للترقية. (الفرهود وآخرون، ٢٠١٣: ١٤٢)

ومما سبق يتضح عدم اشتراط خوض أي من القيادات المرشحة للترقي لأي

برنامج لإعداد القادة، ويتم الاكتفاء بتطبيق المعايير على المرشحين للقيادة.

تجارب بعض الدول في برامج إعداد القيادة التربوية

١- تجربة بعض الجامعات بالمملكة العربية السعودية

اعتمدت الجامعات بالمملكة العربية السعودية على استحداث مراكز متخصصة

بها للعمل على إعداد القيادات الإدارية بها، ويمكن توضيح ذلك وفقاً للجدول التالي:

جدول (١): مراكز إعداد وتدريب القادة ببعض جامعات المملكة

الجامعة	الملك عبد العزيز	جامعة الملك فهد للبنترول والمعادن	جامعة الباحة
اسم المركز	مركز التطوير الجامعي (٥١٤٠٧)	مركز التطوير الأكاديمي (٥١٤٢١) ثم تحول إلى عمادة للتطوير الأكاديمي (٥١٤٢٤).	عمادة تطوير التعليم الجامعي

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

جامعة الباحة	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	الملك عبد العزيز	الجامعة
<p>١. تطوير التعليم والقوات المهنية للموارد البشرية بالجامعة.</p> <p>٢. تطوير وتنمية الجوانب المهنية لأعضاء هيئة التدريس.</p> <p>٣. مواكبة التطور في أساليب التعليم المستحدثة.</p> <p>تطوير القدرات القيادية والإدارية للقيادات الأكاديمية.</p>	<p>١. إيجاد مناخ يتيح التطوير الأكاديمي المستمر.</p> <p>٢. وتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس في تحقيق التميز في التدريس والأبحاث.</p> <p>٣. مساعدة أعضاء هيئة التدريس في اكتساب وتطبيق مهارات التدريس الجامعي.</p> <p>٤. وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على تصميم البرامج والمقررات الدراسية.</p>	<p>١. تنمية وتطوير مهارات التدريس والبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس</p> <p>٢. ترسيخ استخدام التقنية في مجالات التعليم والتعلم.</p> <p>٣. تقويم جودة الأداء التعليمي للمعلم.</p> <p>٤. تنمية المهارات الشخصية والإدارية، وتنمية مهارات التعلم والاتصال لدى الطالب الجامعي.</p>	أهدافه

(المصدر: المطيري، ٢٠١٩: ٥٦٧-٥٧٨)

## ٢- تجربة جمهورية مصر العربية

يعتبر مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والقيادات من أهم مشروعات تطوير التعليم الجامعي بمصر، ويهدف المشروع إلى العديد من الأهداف منها: تنمية القدرات والمهارات الإدارية للقيادات والكادر الإداري بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح، كما يهدف لتنمية القدرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في مؤسسات التعليم العالي المصرية، وكذلك المهارات الإدارية للقيادات الجامعية وشاغلي الوظائف الإدارية.

وتم اقتراح مجموعة من الجدارات الأساسية التي تحتاج لتنمية حتى يمكن الارتقاء بالمستوى المهني لأعضاء هيئة التدريس، وتم تصميم هذه الجدارات والبرامج التي تدرج إليها وفقاً للشكل التالي: (حرب، ٢٠١٠: ٢١٦)

القدرات القيادية	القدرات الشخصية	قدرات التفاعل الإنسانى	قدرات التدريس والتعلم
- التطوير التنظيمي. - اتخاذ القرارات وحل المشكلات. - الشئون القانونية والمالية ففي الإدارة الجامعية.	- مهارات التفكير. - المهارات الإدارية. - إدارة الوقت وضغوط العمل. - قواعد السلوك المهني.	- الاتصال الفعال. - مهارات العرض والتقديم. - إدارة الناس (إدارة الموارد البشرية). - ديناميكية التفاعل الاجتماعي.	- مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات (ICDL). - التدريس. - البحث.

شكل (١): يوضح توزيع الجدارات والبرامج التي تندرج إليها.

### ٣- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

#### - جامعة ولاية فلوريدا

أنشأت مركز أبحاث تعلم القيادة، الذي قام بالتعاون مع جمعية القيادة الدولية (ILA)، على تشجيع المؤسسات التعليمية على إدراج دليل برنامج القيادة في برامجهم، وتم ذلك عن طريق منحة من مؤسسة C. Charles Jackson التي قامت بتمويل الجهود المبذولة لجمع البيانات وإدماج الدليل، ويمثل المشروع إعادة هيكلة للدورات التدريبية في البرنامج والمؤسسة ورسالة البرنامج والرؤى.

كما أن هناك مرحلة تالية تشمل عملية المتابعة، وما زالت التجربة تحتاج مزيد من المعلومات المتعمقة حول برامج القيادة الأكاديمية لفهم الحالة الحالية والمستقبلية،

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

وتحتاج التجربة المزيد من الدعم لتوسع في البحث لتوفير هذه المعرفة التأسيسية

للميدان. ( Kathy L. Guthrie, et al., 2018: 4 )

ويمكن توضيح عدد من البرامج القيادية في عدد من الجامعات بالجدول التالي:

جدول (٢): البرامج القيادية في عدد من الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية

الجامعة	اسم البرنامج	سمات البرنامج
جامعة ولاية لوا Iowa	قيادة كليات المجتمع برنامج الفوج الأكاديمي	يقدم برنامج الدكتوراه كواحد من اثنين من برامج الدكتوراه في التعليم العالي، ويستخدم برامج التطوير المهني القائم على الحرية.
ولاية ميسيسيبي/ جامعة ولاية الكورن Alcorn	قيادة كلية المجتمع برنامج الدكتوراه	يركز على كليات المجتمع الريفي. ويتم التنسيق بواسطة أشكال متعددة من التكنولوجيا التعليمية.
جامعة ولاية مورجان	قيادة كلية المجتمع برنامج الدكتوراه	برنامج دكتوراه ضمن برنامج قيادة تعليمية أكبر، ويركز على كليات المجتمع الحضري التي تجمع الطلاب الأمريكيين من أصل إفريقي، ويتكون البرنامج من (٥) وحدات في الأسبوع.
جامعة ولاية نيو مكسيكو	دكتوراه في القيادة التربوية برنامج (برنامج تطوير قيادة كلية المجتمع - درس الفوج الأول)	تركز على الطلاب اللاتينيين/ اللاتينيين. وفي عام ٢٠٠٤: دمجت جامعة ولاية نيو مكسيكو برنامج كليات المجتمع في برنامج القيادة التربوية الحالي.
جامعة نبراسكا	القيادة التربوية والعالية برنامج الدكتوراه التربوي	برنامج الدكتوراه عبر الإنترنت مع تركيز قوي على كلية المجتمع التي تعالج الاحتياجات المحلية والإقليمية.

(المصدر: Marilyn J.Amey, 2006:7)

#### ٤- تجربة جامعات بريطانيا

اهتمت الجامعات البريطانية ببرامج إعداد القيادات التربوية، وذلك على النحو التالي:

قدمت جامعة لندن لبرنامج لإعداد القيادة التربوية وفقاً للجدول التالي:  
جدول (٣): برنامج القيادة التربوية لجامعة لندن وفقاً للمستوى ومدة الدراسة

البرنامج	المستوى	مدة الدراسة
القيادة التربوية التطبيقية	ماجستير	٣-٥ سنوات
	دبلوم الدراسات العليا	٢-٥ سنوات
	شهادة الدراسات العليا	١-٥ سنوات

كما تقدم دورة للمهتمين بالتعليم عن بعد، عن طريق برنامج تفاعلي صمم من قبل معلمين محترفين لتكتسب الصفة الدولية، من أجل:

القادة والمديرون في المدارس والكليات، والمستشارين التربويين، وأولئك الذين يعملون من أجل حكومات محلية أو اقليمية. (Institute of Education, 2020:4)

(8)

- جامعة بكنجهام:

تقدم جامعة بكنجهام برنامج ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، عبارة عن دوام كامل لمدة عامين، ويستهدف بشكل خاص المعلمين الذين يبحثون لتطوير معارفهم وممارستهم المهنية، كما يحصل عليها الذين يشغلون مناصب قيادية أو يطمحون إليها، ويعزز البرنامج من قدرة القيادات المستقبلية على تطوير حججها الخاصة وتقييمها وتحليل المواد التي يغطونها، وسيتم الجمع بين النظرية والتطبيق، ومن ضمن المقررات التي تتضمنها مشهد القيادة: الأدوار والمسؤوليات والعلاقات، والقيادة في العمل: إجراء التغييرات، وتطوير الإستراتيجية، وقيادة البحث والإدارة. (The university of Buckingham, 2015: 1)

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

٩. الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة التربوية، ويمكن استعراض الدراسات التي تناولت موضوع البحث كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة العتيبي (٢٠١٠) التي هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فاعلية القيادة التربوية من خلال التعرف على مفهوم القيادة التربوية، وأبعادها الفاعلة، وخصائصها، ومتطلباتها.

وتوصلت الدراسة إلى بعض الآليات المقترحة لتفعيل وتنفيذ ذلك التصور ومنها الاستفادة من المهارات العاطفية الوجدانية لدى القادة التربويين لزيادة وتعزيز معارفهم وأساليبهم في التغلب على التحديات والتهديدات التي تواجه منظماتهم ولاقتناص فرص التطوير الممكنة.

وإضافة غانم (٢٠١٤) التي هدفت إلى تحديد مفهوم وطبيعة القيادة التنموية كمدخل جديد للقيادة التربوية، وأبرز النظريات، والنماذج التنظيمية المعاصرة التي تركز على القيادة من منظور القيادة التنموية.

وتوصلت الدراسة لإعداد إطار عمل مقترح لتطبيق وتفعيل القيادة التنموية في المؤسسات التربوية.

وإضافة الرميح (٢٠١٤) التي هدفت إلى تناول التوجهات البحثية المعاصرة على الصعيد العالمي في مجال الإدارة والقيادة التربوية كحقل تخصصي للبحث العلمي خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام ١٩٩٠، وحتى وقت الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى محدودية عدد البرامج البحثية التي تدعم إجراء البحوث التجريبية المقننة في الإدارة والقيادة البحثية، واستمرارية تدني مستوى الدقة المنهجية في

## د. يوسف خلف حمد الرشيدى

المجال، وتأثيرها السلبي في إعداد أجيال المستقبل من الباحثين في تخصص الإدارة والقيادة التربوية.

و**دراسة الشريف (٢٠١٦)** التي هدفت إلى استعراض بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة لتطوير برامج إعداد القيادة، كما هدفت التعرف على بعض برامج إعداد القيادة التربوية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التوصل إلى تصور مقترح قابل للتطبيق لتطوير برنامج إعداد القيادة التربوية بجامعة الطائف.

وتوصلت الدراسة لبرنامج مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية يتضمن ٣٦ ساعة من المحاضرات النظرية، و ٢٠ ساعة من التدريب العملي والميداني.

و**دراسة عبد الرزاق (٢٠١٦)** التي هدفت إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للكفايات القيادية لمديري المدارس، والوقوف على الأسس النظرية والفكرية للإدارة الالكترونية ومتطلباتها.

وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية والبشرية والتقنية لمديري المدارس على ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.

و**دراسة الحربي (٢٠١٩)** التي هدفت إلى التعرف على الكفايات التكنولوجية اللازمة للقيادات الإدارية والتنظيمية للعاملين بإدارة التعليم في المؤسسات التربوية في دولة الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لاستخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

**دراسة (Karie Lorraine Hickman, 2017)** التي هدفت إلى تحديد سمات القيادة وخصائصها من وجهة نظر المعلمين والمساعدين المهنيين كمساهمات أو معوقات للروح المعنوية.

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي  
والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود علاقة هامة بين ممارسات القيادة ومعنويات المعلم، بالإضافة لوجود علاقة هامة بين مشاركة المعلمين مع قائد المدرسة، ورضاهم عن التدريس، وكذلك وجود عدة سمات تؤثر على الروح المعنوية مثل راتب المعلم، وعبء عمل المعلم، والدعم المجتمعي للتعليم، والضغط المجتمعية. ودراسة **Giambattista Bufalino, (2018)** التي هدفت إلى تقديم ومناقشة نماذج القيادة الأكثر دراسة في البحث التربوي في محاولة للمساهمة في تطوير هذا المجال البحثي في إيطاليا.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من نماذج القيادة التربوية المستخدمة بالبحث التربوي في إيطاليا ومنها: القيادة التكنولوجية، والقيادة الإستراتيجية، والقيادة ذات الرؤية، والقيادة الطارئة، والقيادة السياسية، وقيادة المناهج الدراسية، كما أن كل نظرية من نظريات القيادة وممارساتها تقدم رؤية محدودة، وتركن بإفراط في أحد جوانب القيادة.

ودراسة **Valerie A. Storey (2018)** التي هدفت إلى إجراء تحليل مقارنة لتحويلات السياسة التعليمية في إنجلترا والولايات المتحدة فيما يتعلق بأنواع المدارس وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، والآثار المترتبة على برامج إعداد القادة التربويين.

وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من النتائج منها اعتراف مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الاستمرار في تقديمها برامج إعداد القيادة التربوية، والمشاركة بشكل استباقي مع الجمعيات المهنية والممارسون في مراجعة برامجهم للتأكد من أن القادة: يعكسون التنوع، ويظهرون المعرفة والقدرة المهنية.

ودراسة **David DeJong, Trent Grundmeyer (2018)** التي هدفت إلى التعرف على فهم تصورات طلاب الدراسات العليا عن عمليات المحاكاة في إعدادهم لقيادة المدرسة.



## د. يوسف خلف حمد الرشيدى

وتوصلت الدراسة إلى أن المحاكاة وفرت أرضية تدريب جيدة للطلاب الذين يرتكبون أخطاء دون عواقب حقيقية، كما كان لها أثر كبير في جذب الطلاب نحو التدريب لإعداد قادة المستقبل.

### التعليق على الدراسات السابقة:

خلص الباحث بعد استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث؛ على أن هناك جوانب اتفاق واختلاف بينها وبين البحث الحالي على النحو التالي:

- أوجه الاتفاق: دراسات القيادة التربوية بوجه عام، ولبرامج إعداد القيادات التربوية، إضافة إلى التشابه في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.
- أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تطبيقها على القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- أوجه الاستفادة: استفاد هذا البحث من الدراسات السابقة في الوقوف على أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة، بالإضافة إلى إثراء الجانب النظري واختيار المنهج الملائم.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة لاحظ الباحث أن هذه الدراسات إما تناولت القيادة التربوية بوجه عام من خلال علاقتها بمتغيرات أخرى، أو أنها تناولتها من خلال برامج الإعداد، كما تبين وجود فجوة كبيرة في الدراسات التي تناولت برامج إعداد القيادات التربوية على المستوى الأكاديمي بشكل عام، ولا سيما على مستوى دولة الكويت.

١٠. التصور المقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي:

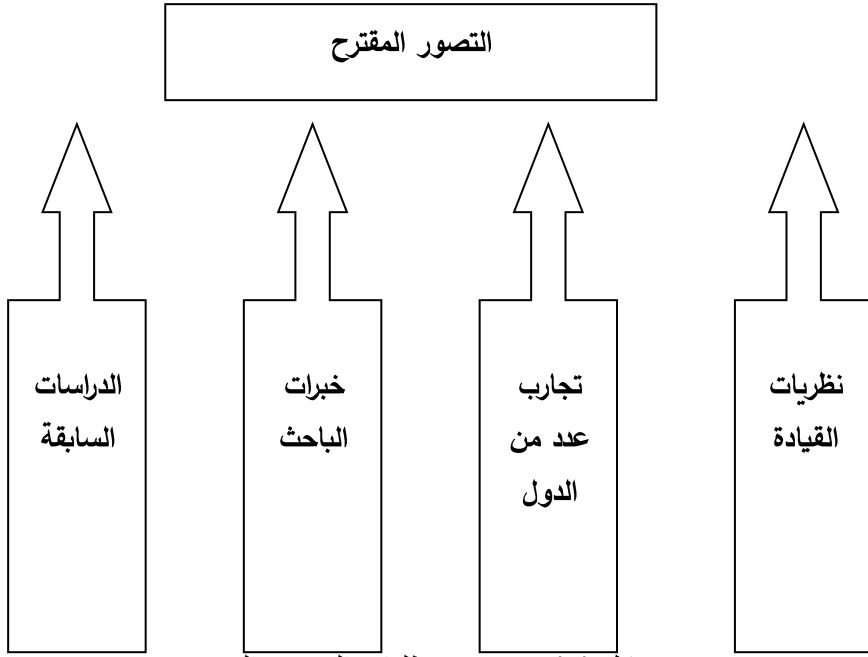
### أهداف التصور المقترح

١. بناء قادة ذوي قدرات ومهارات مميزة.
٢. تطوير البرامج التدريبية لتوائم الاتجاهات الحديثة في العلوم الإدارية.

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي  
والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

٣. إعداد وتأهيل القيادات التربوية للارتقاء بمستوى العمل الإداري.
  ٤. تنمية كفاءات وقدرات القيادات في مجالات التفكير الإبداعي والتعامل مع المتغيرات.
- منطلقات التصور المقترح

- يقوم التصور المقترح على عدد من المنطلقات تتمثل في:
١. نظريات القيادة التربوية.
  ٢. تجارب عدد من الدول العربية والأجنبية.
  ٣. خبرات الباحث.
  ٤. الدراسات السابقة.



شكل (٢): يوضح منطلقات التصور المقترح

مبادئ التصور المقترح:

تم بناء التصور المقترح بناء على عدد من المبادئ:

١. بناء الروح الجماعية والعمل كالفريق.
٢. تعظيم العمل التعاوني المشترك.
٣. تكييف وسائل القيادة التربوية مع التغيرات المتسارعة.

٤. تقبل النقد وتشجيع الحوار البناء وتبادل الخبرات.

٥. تجاوز الإخفاقات والعمل على عدم تكرارها.

#### الفئة المستهدفة:

يستهدف برنامج القيادة التربوية المقترح إعداد وتدريب القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

#### الجهة المسئولة عن تنفيذ التصور:

يتم إنشاء مركز باسم (مركز تطوير القيادات التربوية) يتبع الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، على أن يحقق الأهداف التالية:

١. وضع الدورات التدريبية في برنامج إعداد القيادات التربوية بالكليات ورسالة البرنامج والرؤى.

٢. تنمية وتطوير مهارات التدريس والبحث العلمي للقيادات التربوية بالكليات.

٣. ترسيخ استخدام التقنية في مجالات التعليم والتعلم.

٤. تطوير وتنمية الجوانب المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات التابعة للهيئة.

٥. تنمية المهارات الشخصية والإدارية، وتنمية مهارات التعلم والاتصال لدى القيادات التربوية.

**وضع الباحث المركز المقترح وفقاً لتجارب الدول العربية والأجنبية؛ حيث أن غالبية الجامعات قامت بإنشاء مراكز وحددت لها الأهداف، على أن تقوم بمسئولية الإشراف على البرنامج المقترح لإعداد القيادات التربوية بالجامعات.**

#### محتوى التصور المقترح

يتضمن هذا التصور (٤٥) ساعة من المحاضرات النظرية، و(٢٥) ساعة من

التدريب العملي.

ويعتمد برنامج القيادة التربوية المقترح على المحاور التالية:

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

المحور الأول: ويتضمن المحاضرات النظرية وذلك على النحو التالي:

١. المهارات القيادية: (٤ ساعات)

- مفهوم القيادة وأهميتها.
- الفرق بين القائد والمدير ومصادر قوة القائد.
- العادات السبع للقائد (ستيفن كوفي).
- الأنماط القيادية.
- معوقات إبداع القيادة.
- نظريات القيادة.
- قادة غيروا التاريخ.

٢. استراتيجيات إدارة ضغوط العمل: (٤ ساعات)

- ضغوط العمل - مقدمه وتعريف.
- خصائص ضغوط العمل وأنواعه.
- مراحل ضغوط العمل.
- العلاقة بين مستوى الضغوط والأداء (الانجاز).
- النتائج المترتبة على ضغوط العمل.
- مفهوم إدارة ضغوط العمل.
- تطوير مهارات إدارة ضغوط العمل (الاستراتيجيات).

٣. إدارة الأزمات: (٣ ساعات)

- تشكيل فريق إدارة الأزمات.
- وضع خطة متكاملة لإدارة الأزمات.
- مرحلة التنفيذ النهائي للخطة.

٤. ترتيب الأولويات والإدارة الفعالة للوقت: (٣ ساعات)

- مفهوم إدارة الوقت وأهميته.

- خصائص الوقت.

- معوقات تنظيم الوقت.

- جدول ترتيب الأولويات وإدارة الوقت.

٥. اتخاذ القرار وحل المشكلات: (٣ ساعات)

- مفهوم اتخاذ القرار ومفهوم حل المشكلات.

- أنواع القرارات.

- سر اتخاذ القرار.

- طرق حل المشكلات.

٦. بناء وإدارة فرق العمل: (٣ ساعات)

- سمات الفريق الفعال.

- شروط هامة لنمو الفريق.

- العوامل المؤثرة في أداء فريق العمل.

- الأخلاق التي يجب أن يتمتع بها عضو الفريق.

٧. القيادة والتغيير: (٣ ساعات)

- التغيير والتغير.

- الشخص المقاوم للتغيير.

- علاج مشكلة مقاومة التغيير.

- القيادة للتغيير.

- سمات القيادة للتغيير.

٨. إدارة الاجتماعات الفعالة: (٣ ساعات)

- تعريف الاجتماعات وأهميتها.

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي  
والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

---

- أدوار أعضاء الاجتماع.
- أنواع الاجتماعات.
- القوى المؤثرة في الاجتماعات.
- دورة حياة الاجتماعات (ديناميكية الاجتماعات).
- العمليات الإدارية في الاجتماعات.
- ٩. إدارة برامج التدريب (٣ ساعات)
  - مفهوم الإدارة والتدريب.
  - الفرق بين التدريب والتعليم.
  - عناصر إدارة التدريب.
  - الاحتياجات التدريبية.
  - قيادة برامج التدريب.
- ١٠. القوانين واللوائح المنظمة: (٣ ساعات)
  - لائحة كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
  - المبادئ السلوكية والأخلاقية، وسبل اتخاذ القرار.
- ١١. القيادة التعليمية: (٣ ساعات)
  - أساليب القيادة التعليمية.
  - مهارات القائد المبدع.
  - القيادة التعليمية والقيادة التحويلية.
- ١٢. قيادة المناهج المعتمدة: (٣ ساعات)
  - التقنيات الحديثة للتدريس.
  - توافق المناهج مع المعايير الحديثة.
  - معايير تقويم تفاعل الطلاب مع المناهج.

- معايير لتقويم أداء الهيئة التعليمية.

١٣. الإدارة المالية: (ساعتان)

- الميزانية وأبوابها.

- أولويات الصرف.

- سبل تعزيز الموارد المالية.

١٤. العلاقات المجتمعية بالكلية (٢ ساعات)

- تعزيز الشراكة المجتمعية لتحقيق المنفعة المتبادلة.

- إطلاع المجتمع المحلي على مستجدات القضايا التعليمية بالكلية.

١٥. السلوك الإنساني: (٣ ساعات)

- الاتصال الفعال.

- مهارات العرض والتقديم.

- إدارة الموارد البشرية.

- ديناميكية التفاعل الاجتماعي.

**صمم الباحث المحاضرات النظرية وفقاً لنظريات القيادة، حيث راعى بعض**

نظريات القيادة مثل القيادة التعليمية والقيادة التحولية كما بالبند (١١)، والنظرية السلوكية

كما بالبند (١٥)، والنظرية الوضعية كما بالبند (٢، ٣).

كما تم الاستعانة في تصميم المحاضرات النظرية بالتجارب الدولية، وخبرات الباحث.

**المحور الثاني:** ويتضمن التدريب العملي وذلك على النحو التالي: (٢٥ ساعة)

- المشاهدات والمواقف التي يمر بها القادة التربويون داخل الكليات.

- تمثيل أدوار القادة التربويون قدر الأماكن.

- مواقف طبيعية افتراضية لمعرفة كيفية التعامل معها.

- مواقف الأزمات التعليمية وكيفية وضع الحلول لها.

- مواقف الأزمات والكوارث المحلية وكيفية تقديم المساعدة للمجتمع المحلي.

## تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

- مواقف للتعامل مع سلوكيات العاملين بالكلية.

وصمم الباحث التدريب العملي وفقاً لنظريات السلوكية والقيادة التعليمية والتحويلية والنظرية الوضعية.

وراعى الباحث الاستفادة من الدراسات السابقة كدراسة الشريف (٢٠١٦) في

وضع المحاضرات النظرية، ودراسة David DeJong, Trent Grundmeyer (2018) في ضرورة وضع القيادات التربوية في تدريب عملي محاكي للواقع.

### معوقات التصور المقترح:

١. ضعف الاستقلال الإداري للكليات وارتباط تنفيذ التصور المقترح بكثير من العمليات والقرارات الإدارية والتشريعات والقوانين، مما سيؤدي إلى وجود الكثير من العقبات التي تعترض تنفيذ البرنامج.

٢. سيطرة البيروقراطية وعدم وجود اهتمام بأهمية التغييرات في الكليات.

٣. عدم وضوح الرؤية بشأن فلسفة إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

٤. ضعف الموارد المالية المخصصة لتدريب القيادات التربوية يمكن أن يؤثر على إعداد البرنامج واختيار المدربين وأنشطة وأساليب المحاكاة.

### ١١. توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:

١. تطبيق نموذج التصور المقترح على القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم

التطبيقي والتدريب بدولة الكويت للتعرف على آثاره على فاعلية القيادة التربوية بها.

٢. توفير متطلبات تنفيذ البرنامج بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

٣. أن تشمل أهداف المركز المقترح القيادات بمعاهد الهيئة.



٤. أن يكون المركز المقترح تابع مباشرة لقمّة الهرم التنظيمى للهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب.

١٢. الدراسات المقترحة:

١. دراسة أثر التصور المقترح على معاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب بدولة الكويت.

٢. دراسة أثر إنشاء مركز لتدريب القيادة التربوية على كفاءة القيادات فى المدارس بدولة الكويت.

٣. دراسة علاقة تطوير القيادات التربوية بمستوى التحصيل الأكاديمى للطلاب بمدارس التعليم العام بدولة الكويت.

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي  
والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

١٣. المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو ناموس، رائدة علي (٢٠١٦). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
٢. مصطفى، إبراهيم وآخرون (د.ت). المعجم الوسيط، تحقيق: مجمع اللغة العربية، القاهرة: دار الدعوة.
٣. الأغا، صهيب كمال، وعساف، محمود عبد المجيد (٢٠١٥). الإدارة والتخطيط التربوي - نماذج وتطبيقات عملية، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
٤. آل ياسين، محمد محمد حسن (٢٠١٣). أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي: دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي، بحث منشورة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج. ١١، ع. ١، ص ص ٧١-١٠٨.
٥. البدري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٢). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
٦. بدوي، أحمد زكي (١٩٩٧). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان.
٧. جاك ريتشاردز، تطوير مناهج تعليم اللغة، ترجمة ناصر عبد الله غالي وصالح ناصر الشويرخ، د.ت، في: [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com).
٨. حرب، إيمان وصفي كامل السيد (٢٠١٠). التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
٩. الحربي، منال لافي خلف (٢٠١٩). متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة

## د. يوسف خلف حمد الرشيد

- الكويت، بحث منشور، *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٦٤، ص ص ٦٣- ٩١.
١٠. الرميح، فاطمة محمد (٢٠١٤). *الأجندة البحثية المعاصرة والتوجهات المستقبلية للبحث العلمي في مجال الإدارة والقيادة التربوية وكيفية الاستفادة منها بدولة الكويت*، بحث منشور، *مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة طنطا*، ع.٥٦، ص ص ٥٣٦- ٥٧٥.
١١. روبرت.جاي، وآخرون، (٢٠٠٩). *القيادة المدرسية الناجحة: من البحوث إلى النتائج*، ترجمة هلا الخطيب، المملكة العربية السعودية: العبيكان.
١٢. سامي، إلهام وآخرون (٢٠١٣). *نظريات القيادة التربوية*، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.
١٣. الشريف، علي بن فهد بن فهد الفعر (٢٠١٦). *تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف*، بحث منشور، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ع ١٦٩، ج٤، يوليو، ص ص ١٢٥-١٦٢.
١٤. عبد الرازق، ماجدة مصطفى عبد الله (٢٠١٦). *تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس على ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية*، بحث منشور، *مجلة الإدارة التربوية*، س. ٢، ع.٨، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ص ١١٧- ١٦٣.
١٥. عبودي، زيد منير (٢٠١٠). *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*، عمان: دار الشروق.
١٦. العتيبي، تركي بن كديمس (٢٠١٠). *تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية*، بحث منشور، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، مج ١، ع١، ص ص ٢٤٠-٢٨٦.
١٧. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). *الإدارة والتخطيط التربوي*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٨. ابن منظور، محمد بن مكرم (د.ت). *لسان العرب*، بيروت: دار صادر.

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

١٩. العدواني، حنان ناصر (٢٠١٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية - دراسة مقارنة في مدارس الكويت، الكويت: دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع.
٢٠. غانم، عصام جمال سليم (٢٠١٤). القيادة التنموية كمدخل جديد للقيادة التربوية رؤية مقترحة، بحث منشور، مجلة مستقبل التربية العربية، مج. ٢١، ع. ٩١، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص ص ١٣٥ - ٢٠٢.
٢١. الفهود، سهيلة وآخرون (٢٠١٣). دليل أعضاء هيئة التدريس بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، اللجنة الثقافية بكلية الدراسات التجارية.
٢٢. المطيري، خالد بن مبارك (٢٠١٩). التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع. ١٨٣، ج. ٣، يوليو، ص ص ٥٤٧-٥٨٣.
٢٣. مقبل، عالية محمد (٢٠١٨). سمات القائد التربوي وكيفية اختياره، المجلة العربية للنشر العلمي، ع. ١، يناير.
٢٤. يونس، ناريمان (٢٠١٥). مهارات القيادة التربوية الحديثة، عمان: دار الخليج.
- ثانيًا: المراجع الأجنبية:

25. Cambridge Assessment International Education, (2017). **Education Leadership**, IGCSE is a registered trademark, UCLES September.
26. David DeJong, Trent Grundmeyer (2018). Educational Leadership Simulations: Learning Lessons from Behind the Curtain of Educational Leadership, **International Journal of Educational Leadership Preparation**, Volume 13, Number 1, pp. 191- 202.
27. Giambattista Bufalino, (2018). **The study of Educational Leadership: Themes, emerging models and future**

- research directions**, Annali della facoltà di Scienze della formazione, Università degli studi di Catania, 17 (2018), pp. 101-114.
28. Institute of Education, (2020). **Postgraduate programmes in Applied Educational Leadership 2020**, university of London, london.ac.uk/ael.
29. Karie Lorraine Hickman, (2017). **A Qualitative Study On Educational Leadership Styles And Teacher Morale**, Requirements for the Degree Doctor of Education, The Faculty of the Education Department, Carson-Newman University.
30. Kathy L. Guthrie, et al., (2018). **Academic Leadership Programs in the United States**, s. Tallahassee, FL: Leadership Learning Research Center, Florida State University.
31. Marilyn J. Amey, (2006). **New Community College Leadership Programs Meet 21st-Century Needs, Breaking Tradition**, American Association of Community Colleges, Printed in The United States of America..
32. Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov, (2000). **Management**, Published by Barron's Educational Series.
33. Patti L. Chance, (2009), **Theory Into Practice: Introduction to Educational Leadership and Organizational Behavior**, Second edition, Eye on Education.

تصور مقترح لتطوير برنامج إعداد القيادات التربوية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت في ضوء نظريات القيادة والتجارب الدولية

---

34. Roman Dorczak, (2014): Putting education into educational leadership – the main challenge of contemporary educational leadership, **Contemporary Educational Leadership**, V. 1, No.1, pp. 7-13.
35. The university of Buckingham,2015, in:  
<https://www.buckingham.ac.uk/wp-content/uploads/2019/08/1.4-MEd-Educational-Leadership-and-Management.pdf>
36. Tony Bush, (2020). **Theories of Educational Leadership and Management**, SAGE, UK.
37. Valerie A. Storey (2018). A Comparative Analysis of the Education Policy Shift to School Type Diversification and Corporatization in England and the United States of America: Implications for Educational Leader Preparation Programs, **International Journal of Educational Leadership Preparation**, Volume 13, Number 1, pp. 1-23.
38. Webster's, (1997). **The New International Standards Dictionary**, of the English Language, Trident press, Sidney, London, Principle Copy right.