

متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية

إعداد

الطالب/ عمر فواز فايز الرشيدى

إشراف

د/ حنان البدرى كمال

مدرس التربية المقارنة والإدارة

التعليمية كلية التربية - جامعة أسوان

أ.د/ حسن مختار حسين سليم

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ

ورئيس القسم الأسبق - كلية التربية - جامعة

الازهر

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية

أ.د/ حسن مختار حسين سليم د/ حنان البدرى كمال أ/ عمر فواز فايز الرشيدى

الإطار العام للبحث

مقدمة:

شهدت مؤسسات المجتمع على اختلافها وعلى رأسها المؤسسات التربوية عدداً كبيراً من التغيرات والتحديات الإدارية، نتيجة للعديد من العوامل، وأهمها الثورة التكنولوجية، والثورة المعلوماتية، والعولمة، وغيرها من المتغيرات العالمية التي جعلت هذه المؤسسات تتشد التطوير المستمر في كافة أركانها، لكي تواكب هذه التحديات وتحقق أهدافها المختلفة.

ومن أجل مواكبة المؤسسات التربوية للتغيرات المتسارعة من حولها، فإن ذلك يدعوها إلى تبني فكر استراتيجي واضح يساعدها في التخطيط طويل الأجل، وفي توفير صورة للمؤسسة كما تريد أن تبدو عليه في المستقبل، فبدون توافر هذا الفكر تصبح الإدارة مجرد خطوات وإجراءات تقتصر إلى مفتاح النجاح، فالمؤسسة التي يتوافر لديها من يعتقدون هذا الفكر ويخططون لأمد بعيد هي بلا شك منظمة يمكنها التكيف مع عالم اليوم المعقد .

وتمثل الإدارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة في المستقبل وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة داخل المؤسسة (عبد الله بن عبد العزيز الجنيدل ، ٢٠١١ ، ٧٧).

ويعد التوجه نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية هدفاً وضرورة حضارية يسعى إليها كل نظام ينشد النجاح، بحيث يستطيع أن يواكب كل جديد، فالقيادة الاستراتيجية تعد الوسيلة المناسبة للقضاء على الكثير من المعوقات التي تظهرها القيادات التقليدية (عادل سيد علي ، ٢٠٠٩ ، ٤١)، ويمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر

المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها (زكريا سالم سليمان إبراهيم ، ٢٠١١ ، ١٢٢).

ونظراً للدور الهام الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تطوير المؤسسات التربوية، فإن البحث الحالي يحاول وضع متطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تطوير المؤسسات التربوية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بالرغم من اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بالعمل على تطوير الإدارات المدرسية وإنفاقها الهائل على التعليم لمواكبة المتطلبات العصرية، إلا أن النمط الإداري في مدارس دولة الكويت ما زال يتسم بالانتمائية واتباع الأساليب التقليدية، ويميل إلى نمط إدارة الفرد الواحد وهو مدير المدرسة، ويفتقر إلى التخطيط المستقبلي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي؛ مما يجعل العمل الإداري تقليدي وغير قادر على تحقيق التميز والإبداع.

ولقد أعتبر تقرير رئيس الوزراء البريطاني السابق توني بليز حول رؤيته للكويت بحلول عام ٢٠٣٠ أن نظام التعليم في دولة الكويت غير قادر على اعداد القوى العاملة لمواكبة تحديات المستقبل. ودعا التقرير الى ضرورة اتخاذ اجراءات قوية وفاعلة فيما يتعلق بالنظم التربوية الإدارية، وإلا فإن الاستمرار في التقاعس عن العمل سيعرض حتما مستقبل الكويت للخطر، فالمستويات المتدنية التي حصل عليها الطلبة الكويتيون في المسابقات العالمية، رغم أن الإنفاق على التعليم يكاد يكون الأعلى عالمياً (هيا بنت عبد العزيز العواد ، ٢٠٠٩ ، ٢٢ - ٢٣)

وهناك صعوبات تتعلق بممارسة الإدارات المدرسية للإدارة الاستراتيجية على الرغم من أهميتها في تطوير العمل الإداري وتميزه، فقد أكدت دراسة سلطان غالب الديحاني (٢٠٠٩) (سلطان غالب الديحاني، ٢٠٠٩ ، ١٣٢) على وجود صعوبات كبيرة تواجه هذه الإدارات، الأمر الذي يتطلب ضرورة تغيير الأنماط الإدارية السائدة، والاتجاه نحو الأنماط

الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة، والإدارة المبدعة، والإدارة الاستراتيجية، وتحول مدير المدرسة من كونه إداري إلى ميسر وقائد للتغيير.

ومن خلال إطلاع الباحث على عديد من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، فقد لاحظ أن الإدارة الاستراتيجية لم يتم تناولها في أي من الدراسات الكويتية كمدخل لتطوير المؤسسات التربوية، على الرغم من أهميتها في تطوير تلك المؤسسات.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

١. ما أهمية الإدارة الاستراتيجية ودواعي تبنيها لتطوير المؤسسات التربوية؟
٢. ما هي خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تطوير المؤسسات التربوية؟
٣. ما هي نماذج الإدارة الاستراتيجية في المدارس؟
٤. ما متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

١. تعرف أهمية الإدارة الاستراتيجية ودواعي تبنيها لتطوير المؤسسات التربوية.
٢. تعرف خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تطوير المؤسسات التربوية.
٣. التعرف على نماذج الإدارة الاستراتيجية في المدارس.
٤. التوصل إلى مجموعة من المتطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- . إفادة صانعي القرار في المجال التربوي من خلال تبصيرهم بأهمية تفعيل الإدارة الاستراتيجية في الإدارات المدرسية.
- . ندرة الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية في المجال التربوي في دولة الكويت.

منهج البحث:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتعرف الأسس النظرية للإدارة والاستراتيجية.

مصطلحات البحث:

الإدارة الاستراتيجية Strategic management

تعرف لنا محمد بشارت (٢٠٢٠) (لينا محمد بشارت، ٢٠٢٠، ١١٠٣) الإدارة الاستراتيجية بوصفها تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

ويعرفها فلاح ضويحي السويري (٢٠١٩) (فلاح ضويحي السويري ، ٢٠١٩ ، ٢٤٥ -

٢٤٦) بأنها مزيج من القرارات والإجراءات التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل.

ويعرف الباحث الإدارة الاستراتيجية إجرائياً بوصفها الخطط والأساليب التي تنتهجها الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة في دولة الكويت على المدى البعيد بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المدارس.

الإطار النظري للبحث

أولاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية تطوراً للأنماط الإدارية؛ لتمكن القائد من مواكبة التغيرات العالمية التي تحدث، حتى تستطيع المؤسسة التي يديرها من الصمود تجاه التحديات التي يفرضها هذا التغير، وعلى ذلك يمكن توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية: (زكريا ملك الدوري ، ٢٠٠٥ ، ٢٧).

١. تضع رؤية واضحة للأهداف بعيدة المدى المراد الوصول إليها، وتبني طرقاً ووسائل ملائمة؛ لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها.

٢. تحقيق التوازن بين حاجات الاطراف المختلفة، سواء كانت داخل أو خارج المنظمة، وذلك من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام.

٣. يسهم القائد الاستراتيجي من خلال الطريقة التي يعتمدها في القيادة وأسلوبه الإداري وطريقته في تعميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطة، وتقسيم الاختصاصات وتوزيعها.

٤. تحرص الإدارة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة، وتنمية قدراتها لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية. (زكريا ملك الدوري ، ٢٠٠٥ ، ٢٧).

وفي سياق متصل تتلخص أهمية الإدارة الاستراتيجية فيما يأتي: (محمد حسن حمادات ، ٢٠١٣ ، ١٠٧-١٠٩)

- تسهم الإدارة الاستراتيجية في تطوير وتدعيم هيكل المؤسسة والأفراد، ورأس المال الاجتماعي، والقدرات التنظيمية، من أجل استغلال الفرص، وتجنب التهديدات .

- تحقق الإدارة الاستراتيجية بين المصادر والقدرات، وبين رأس المال البشري الذي يملك المهارة والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي الذي يملك المصادر الفاعلة، فكلاهما مهمان لتحقيق قوة دفع للمنظمة والتنافسية.

- تعطي اعتقاداً لدى أعضاء الفريق أن القادة يهتمون بهم، بدلاً من أنهم يستخدمونهم كوسائل للوصول إلى الغايات.

- التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام.

وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية تعد الأداة الفعالة للتخلص من الأنماط الإدارية التقليدية، والتوجه نحو الأنماط الإدارية الحديثة، والاستعداد للمستقبل وتحقيق الأهداف المستقبلية، فضلاً عن تحقيق الاهتمام بكافة العاملين، وإشراكهم الفعال في تحقيق الأهداف المتعلقة بمؤسساتهم.

ثانياً: دواعي تبني الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية:

يعتبر تطبيق الإدارة الاستراتيجية من أهم التوجهات الإدارية في العصر الحديث، وتبرز الحاجة الملحة لهذا التوجه نظراً للتحديات والتغيرات المتسارعة في الظروف المحلية والعالمية التي تفرض ضرورة إجراء التطوير والتطوير المستمر في بيئات العمل، لكي تتوافق مع المتطلبات الحديثة، وحتى يمكنها تحقيق الاستفادة من نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية بالمؤسسات، والحد من نقاط الضعف ومواجهة مخاطر وتحديات البيئة المحيطة.

وهناك عدد من الأسباب التي تؤكد على أهمية تبني الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية ومن هذه الاسباب ما يلي: (نهلة سيد حسن، ٢٠١٣، ٣٧٧-٤٤٠)

١. تنامي آثار العولمة: التي أدت إلى الروابط المعقدة والصعبة بين المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية والتي أثرت بشكل كبير في وجود تنافسية شرسة، وأسفرت عن ظهور منافسين جدد، وأدت إلى ضعف مبادئ وقيم راسخة.

٢. المشهد التنافسي الجديد نتيجة للاقتصاد العالمي: وفي ظل هذا الاقتصاد أصبحت المنظمات تبحث عن الاهتمام برأس المال البشري والسيطرة على أصوله، والتفكير في الأعمال الريادية باعتبارها المصدر الرئيسي للميزة التنافسية.

٣. تزايد الثورة التكنولوجية والمعرفية وفيها تخطت البيئة الافتراضية حدود الزمان والمكان، مثل التجارة الالكترونية التي تتميز بالتكلفة المنخفضة، والسرعة في الانجاز، والعمل على مدار الساعة، وعلى نطاق العالم، وتعاضم دور المعرفة الكامنة في عقول البشر، مما يتطلب وجود إدارة استراتيجية لديها القدرة على اكتشافهم.

كما تتميز بيئة مؤسسات العمل اليوم على اختلاف أهدافها وبرامجها وعلى اختلاف مدخلاتها وعناصرها البشرية العاملة بمجموعة من المظاهر، أدت إلى حتمية وجود الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات اليوم، ومن هذه المظاهر ما يلي: (أشرف السعيد احمد، ٢٠١١، ١٧٣-٢٤٥).

١. سرعة التغيير: والذي أصبح يمثل القاعدة، أما الاستقرار والثبات فأصبح الاستثناء. ولقد اصاب التغيير كل شيء بدءاً من القواعد والنظم والتشريعات، وانتهاء بالهياكل والأبنية

التنظيمية، فضلاً على ذلك فالمعارف العامة والتنظيمية في حالة من التغيير، فكل يوم يأتي بمعارف جديدة تستدعي تغييراً جزئياً أو جوهرياً.

٢. **تزايد الاحتمالات:** لقد أصبح المنهج الخطي في معالجة القضايا والأحداث قليل الجدوى، وأصبح التنبؤ على المدى البعيد عملية أكثر صعوبة ومجازفة إن لم تكن مستحيلة.

٣. **الغموض المتفاقم:** لقد أصاب الكثير من المنظمات حالة من الارتباك في مواجهة الكثير من القضايا والمشكلات التنظيمية، نتيجة أن الكثير منها غير محددة ومشوشة وغامضة.

٤. **التعقيد المتزايد:** أصبحت المشكلات والقضايا التنظيمية شديدة التعقيد تتداخل فيها الكثير من المتغيرات، ويتسع مجال تأثيرها المحلي والاقليمي والدولي، مما يطرح أمام العاملين حجماً مضاعفاً من المعلومات والمعارف التي يجب تحصيلها وتفحصها كل يوم لأداء عملهم، إضافة إلى تنوع وجهات النظر المتعلقة بمختلف القضايا.

وهذه التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى تجعل الحاجة ملحة لأجل تطبيق الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، وذلك حتى يمكنها الصمود في وجه هذه التحديات، وتحقيق الأهداف المستقبلية، وتطوير نفسها باستمرار حتى تستطيع البقاء والمنافسة مع المؤسسات المتشابهة.

ثالثاً: خطوات الإدارة الاستراتيجية

تتمثل خطوات الإدارة الاستراتيجية في الآتي: (جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، ٢٠٠٥، ١٣٩ - ١٥٥) (عادل رزق، ٢٠٠٧، ٣٣٢)

. **تحليل البيئة الخارجية،** تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية على:

أ- **البيئة العامة،** حيث تتضمن كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية والتكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والسياسية والتشريعية.

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل، وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية.

. **تحديد البيئة الداخلية:** تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المدرسة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمدرسة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المدرسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية .

. **تحديد رؤية المنظمة:** ترتبط الرؤية الاستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، وعملية تحديد أهدافها ومراجعتها فهي تهيئ للمؤسسة لرؤية، لرؤية المستقبل وتساعد في توجيهاتها طويلة المدى.

وهي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً، وهي المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتميتها.

تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها.

- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة.

- **صياغة استراتيجية المدرسة:** وخلالها يتطلب الأمر الإجابة على الأسئلة التالية: ما إجراءات العمل التي يجب أن تتبناها المدرسة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما التغييرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المدرسة، حيث تقوم معظم المدارس برضع خطط (طويلة وقصيرة)، أما الخطط الطويلة تكون من اختصاص الإدارة العليا.

- **تنفيذ الاستراتيجية:** يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك.

- **متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية :** إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

أ . الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

ب . مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

ج . وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة المدرسة وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى

رابعاً: بعض نماذج الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية:

قدم ديفيز Davies نموذج للإدارة الاستراتيجية في المدارس، والذي حدد مجموعة من العناصر تساهم في تطوير القيادة الاستراتيجية، ويقدم هذا النموذج رؤياً للقيادة الذين يرغبون في إعادة النظر في نمط قيادتهم، والتوجه نحو الأخذ بنمط القيادة الاستراتيجية، داخل سياق المجتمع المدرسي، ولقد راعي هذا النموذج نظرية الذكاءات المتعددة، والقدرات الجماعية بالمدرسة لتعزيز وتطوير استخدام الخبرة، والمهارة، والفهم لوضع الذكاء الاستراتيجي في القيادة، والذي يتمثل في ثلاثة أنواع من الحكمة هي:

١. **حكمة الأفراد:** تمثل جزءاً أساسياً من النموذج الذي وضعه دافيز، حيث يقوم علي المشاركة وتبادل المعلومات مع الآخرين، وتطوير التفكير الخلاق والدافعية، وتطوير القدرات والكفاءات داخل المدرسة.

٢. **حكمة السياق:** وتتمثل في الهدف الأساسي للقيادة الاستراتيجية ، وهو وضع استراتيجية وتكوين توجه واقتناع كامل لدي الأفراد بالمدرسة ، لذلك يجب أن يفهم القائد الاستراتيجي تاريخ المدرسة، والخبرات الحياتية الحالية التي تعيشها المدرسة، فنجاح الذكاء الاستراتيجي يحتاج إلي حكمة السياق، والقدرة علي رؤية المدرسة في إطار علاقاتها بالمجتمع المحيط بها، والنظام التعليمي الذي تنتمي إليه.

٣. **الحكمة الإجرائية:** وهي تركز علي دورة التعلم الاستراتيجية التي تمكن من اختيار المدخل الاستراتيجي، والعمليات الاستراتيجية المناسبة، فدورة التعلم الاستراتيجية جزء من نموذج يبرز قدرات القائد الاستراتيجي من أجل تسخير وتوظيف قدرات الأفراد في المدرسة، وتشجيع قدراتهم لقيادة المدرسة قدماً نحو تحقيق المستقبل المنشود . (عزة أحمد محمد، ريم علي محمد، ٢٠٠٩، ٥٠٩ - ٥١١)

وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية لا يتم تطبيقها من قبل القائد التربوي فقط، ولكنها تتطلب المشاركة الفعالة لكافة العاملين بالمدارس، نظراً لأهمية أدوار الجميع، لأن العمل الاستراتيجي يتم بجميع المجالات المدرسية، ولذا فإن هناك حاجة ملحة لتأهيل العاملين لتقبل الفكر الاستراتيجي، وتهيئة البيئة المدرسية لتقبل الإدارة الاستراتيجية.

توصيات البحث

يوصي البحث بضرورة توافر مجموعة من المتطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية، منها:

١. تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة.
٢. تحديد المعايير الضرورية لتقييم الأداء ومدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات.
٣. صياغة السياسات، التي تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، وتساعد السياسات كلاً من المدراءن والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.
٤. تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.
٥. بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب: فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم ، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.
٦. ضرورة وجود إدارة فعالة للعمليات والأنشطة الداخلية لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي ويتطلب ذلك مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها: (بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظم الحوافز، الردع والعقاب: بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها).
٧. تنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وهو المفتاح الأساسي لنجاح التطبيق الاستراتيجي، وهذا يتطلب تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية.
٨. توافر فرص متعددة لتنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة .

المراجع:

١. أشرف السعيد أحمد: تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع ٧٥، ج ٢، ٢٠١١.
٢. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
٣. زكريا الدوري: الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن : دار اليازوري، ٢٠٠٥.
٤. زكريا سالم سليمان إبراهيم: دور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية "تصور مستقبلي"، رسالة دكتوراة ، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢٠١١.
٥. زكريا سالم سليمان إبراهيم: دور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية "تصور مستقبلي"، رسالة دكتوراة، غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢٠١١.
٦. زكريا ملك الدوري: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٧. سلطان غالب الديحاني: الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. المنتدى الثاني للمعلم " رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، في الفترة من ٣ - ٥ أبريل، ٢٠٠٩.
٨. سلطان غالب الديحاني: الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. المنتدى الثاني للمعلم " رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، في الفترة من ٣ - ٥ أبريل، ٢٠٠٩.
٩. عادل رزق: مفهوم الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية، ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء للاستراتيجي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يونيو، ٢٠٠٧.

١٠. عادل سيد علي: التطوير الإداري للتعليم قبل الجامعي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٩.
١١. عادل سيد علي: التطوير الإداري للتعليم قبل الجامعي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٩.
١٢. عبد الله بن عبد العزيز الجنيدل: إستراتيجية مقترحة لتنمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراة ، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠١١.
١٣. عبد الله بن عبد العزيز الجنيدل: إستراتيجية مقترحة لتنمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراة، جامعة الدول العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠١١.
١٤. عزة أحمد محمد، ريم علي محمد: القيادة الاستراتيجية والبيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي، المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين - رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل، المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، الأردن، جزء ١، يوليو، ٢٠٠٩.
١٥. فلاح ضويحي السويدي: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، ع ١، ٢٠١٩.
١٦. لينا محمد بشارت: تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٨، ع ٢، ٢٠٢٠.
١٧. محمد المسيلم: درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية. المجلة الدولية الأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع ٣٥، ٢٠١٤.
١٨. محمد حسن حمادات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.

١٩. محمود عبد المجيد رشيد عساف: واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، ٢٠٠٥.
٢٠. منذر قاسم محمد الشبول: واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها. رسالة دكتوراة، غير منشورة، غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٥.
٢١. نهلة سيد حسن: تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر، مج ١٩، ع ٤، ٢٠١٣.
٢٢. هيا بنت عبد العزيز العواد: رؤية الكويت عام ٢٠٣٠. مجلة المعرفة، وزارة التربية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩، ع ١٧٨، ٢٠٠٩.
٢٣. هيا بنت عبد العزيز العواد: رؤية الكويت عام ٢٠٣٠. مجلة المعرفة، وزارة التربية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩، ع ١٧٨، ٢٠٠٩.