جامعة المنصورة
كليـة التربية

متطلبات تحسين الأداء التعليمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت

إعـداد

خلود حمود خلف العنزي

إشراف

أ.د/ مهني محمد غنايم
أستاذ أصول التربية
كلية التربية ـ جامعة المنصورة

أ.د/محمد عطوة مجاهد
أستاذ أصول التربية
كلية التربية ـ جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

متطلبات تحسين الأداء التعليمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت

خلود حمود خلف العنزي

مقدمة البحث :

يعد الأداء التعليمي انعكاسًا لقدرة المدرسة الثانوية على تحقيق أهدافها والتي تتمثل بالبقاء والنمو والتكيف باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية عالية، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وهذا يفرض على تلك المدارس العمل على تحقيق مستوى عال من الأداء التعليمي حتى تستطيع تحقيق اهدافها المرجوة منها.

أضف الى فإنه في ظل نظام العولمة، ينبغي الوقوف على الأداء التعليمي للمدارس الثانوية ومدى تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها، بل والعمل أيضًا على تحديد موضع هذه المدارس بين المدارس المختلفة إما على المستوى المحلي أو المستوى القومي من حيث مستوى الأداء، وما تقدمه من خدمات تعليمية تواكب هذه التغييرات (**محمد صبري الحوت، علي السيد، ٢٠٠٩: ١٨).**

ويتم قياس الأداء التعليمي للمدارس الثانوية من خلال مؤشرات، منها المدخلات والعمليات التعليمية والمخرجات (**سعيد مرسي ومحمد عبدالله، ٢٠١٢: ٤٢٣-٤٢٥)**

ويتأثر الأداء التعليمي في قياسه بخصائص الأفراد العاملين، وكذلك خصائص بيئة العمل بالمدرسة فكل ذلك له آثار كبيرة إيجابية أو سلبية على الأداء التعليمي وخبرات تعلم الطلاب بتلك المدارس **(Johnston, R., Wilson, D. & Burgess, S., 2007 : 626.) .**

وقد حرصت دولة الكويت على تحسين الأداء التعليمي في مدارسها الثانوية، فقد عُقد المؤتمر الوطني لتطوير التعليم في الكويت في فبراير ٢٠٠٨، وتمثلت مهمته في وضع مجموعة من المشروعات والبرامج التي تهدف إلى دعم جهود وزارة التربية في إصلاح وتطوير نظام التعليم في دولة الكويت بما يتفق مع الغايات والأهداف المنصوص عليها في استراتيجية التعليم العام بدولة الكويت ٢٠٠٥-٢٠٢٥ ومن خلال وضع أسس التغير في المدارس العامة، أهمها ضمان وتحسين جودة التعليم الكويتي بصفة عامة والتعليم الثانوي الكويتي بصفة خاصة **(وزارة التربية، ٢٠٠٨: ٣٣)**، وأيضا تسعى وزارة التربية إلى وضع الخطط والسياسات التربوية والتعليمية والمشروعات والبرامج اللازمة وذلك في نطاق استراتيجية التنمية في الدولة وفي إطار سياساتها العامة، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية، ووضع السياسات الكفيلة بجذب العناصر المؤهلة من أعضاء الهيئة التدريسية والفنية، والاهتمام بطرق تدريبهم وتقييم أدائهم بما يضمن حسن استثمار وتوجيه هذه العناصر لخدمة نظام التعليم ورسالته السامية **(فلاح ضويحي السويري، ٢٠١٠: ٢٤٤).**

يتضح مما سبق سعي دولة الكويت لتطوير العملية التعليمية في التعليم عامة والمدارس الثانوية على وجه الخصوص ، وهو ما كان دافعًا لدراسة واقع الأداء التعليمي بالمدرسة الثانوية ومتطلبات تحسينه.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود التي تبذلها دولة الكويت لتحسين الأداء التعليمي في مدارسها الثانوية إلا أن تلك المدارس مازالت تواجه العديد من التحديات المحلية والعالمية، والتي تفرض عليها تحقيق أداء تعليمي متميز. فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن المدارس الثانوية في دولة الكويت تعاني من بعض أوجه القصور مثل ضعف درجة الكفاية التربوية للأبنية والتجهيزات

المدرسية، وغياب قواعد الأمن والأمان (**غدير جاسم حسين ٢٠١٨: ٣٠٢**) ، وارجعت دراسة أخرى جوانب الضعف في الأداء التعليمي إلى ما يلي: (**وزارة التربية والتعليم العالي ٢٠١٥: ٢٣**)

١- التغيير الإداري المستمر في المراكز العليا المشرفة على التعليم ومؤسساته مما يؤدي لغياب الرؤية التي تعبر عن رؤية الدولة وفرض الأشخاص وتوجهاتهم في التعليم.
٢- فقدان هيبة المعلم وغياب الدافعية لديه وغياب المساءلة على أدائه.
٣- ضعف مخرجات التعليم العام والحاجة لرفع مستوى مخرجات التعليم العالي.
٤- ضعف المهارات القيادية.
٥- تطويع السياسات والنظم واللوائح للاستجابة للمتغيرات في التوجهات العامة للخطط التنموية الشاملة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية دون المساس باللوائح والنظم والقوانين المعمول بها في الدولة. وتوصلت دراسة أخرى الى النتائج التالية:
١- ضعف توافر الإمكانيات والأموال اللازمة لدى الإدارة المدرسية.
٢- غلبة النمط المركزي على أداء العمل.
٣- قلة فرص مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التعليمية (فوزي يعقوب القلاف، ٢٠١٦: ٢٠٩-٢١٠).

وتوصلت دراسة منى الخباز الى تلك النتائج، حيث توصلت الى أن المدرسة الثانوية في دولة الكويت تعاني من سيادة النظام التقليدي البيروقراطي، وضعف الثقافة التنظيمية ، وضعف الثقة بالعمل. (منى خليفة قاسم الخباز وآخرون، ٢٠١٦: ٣٧٨-٣٧٩).

وبناء على ذلك اهتم البحث بدراسة واقع الأداء التعليمي في المدرسة الثانوية بدولة الكويت، وتتمثل تساؤلات البحث في:

س١ - ما الأسس النظرية للأداء التعليمي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
س٢ – ما واقع الأداء التعليمي في المدرسة الثانوية بدولة الكويت من منظور التقارير والدراسات السابقة؟ وما معوقاته؟
س٣ – ما متطلبات تحسين الأداء التعليمي بالمدرسة الثانوية في دولة الكويت؟

أهداف البحث : يهدف البحث الى تعرف .

١- الأسس النظرية للأداء التعليمي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
٢- واقع الأداء التعليمي في المدرسة الثانوية بدولة الكويت من منظور التقارير والدراسات السابقة، ومعوقاته .
٣- التوصل الى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء التعليمي بالمدرسة الثانوية في دولة الكويت.

منهج البحث : طبق البحث المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها عن واقع الأداء التعليمي بالمدرسة الثانوية بالكويت من خلال الأدبيات التربوية والإدارية والوثائق والتقارير والبحوث والدراسات السابقة.

مصادر البحث :

اعتمد البحث الحالي علي المصادر التالية :

١. القواميس والمعاجم والموسوعات المتخصصة في مجال البحث.
٢. الدوريات والمجلات العلمية، والمؤتمرات والندوات والتقارير المرتبطة بموضوع البحث .
٣. الكتب الأجنبية والعربية.
٤. القوانين والقرارات الوزارية بدولة الكويت.

٥. رسائل الماجستير والدكتوراه.

مصطلحات البحث :

الأداء التعليمي للمدرسة الثانوية: هو مستوى الأداء العام للمدرسة الثانوية من خلال تحديد مستوى أداء إدارة المدرسة، ومستوى أداء العاملين، ومستوى التحصيل الدراسي للطلاب (منى الخباز وآخرون : ٣٣٩).

وهو أيضا استجابة المدرسة لاحتياجات أصحاب المصلحة فيما يتعلق بنتائج ومخرجات التعليم (Nsubuga, Y.K., 2008 : 65.) .

ويمكن تعريف الأداء التعليمي للمدرسة الثانوية إجرائيًا في البحث بأنه: "قدرة المدرسة الثانوية في دولة الكويت على استغلال مدخلاتها استغلالا جيدا لتحقيق مخرجات تعليمية متميزة.

الدراسات السابقة:*

١- **دراسة الخباز وآخرون(٢٠١٦) تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة:**

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى تبني استراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت، مع تحديد الصعوبات التي تواجهها وكيفية التغلب عليها.

٢- **دراسة الشمري، مشاري مطر طاهر(٢٠١٨) دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء، واستخدمت المنهج الوصفي، مع تطبيق استبانة على عينة عشوائية من المعلمين، وتوصلت إلى أن دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

٣- **دراسة العجمي والسعيدي(٢٠٢٠) واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي: دراسة ميدانية:**

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق قادة المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد العمل المدرسي ومعوقات تطبيقها والمتطلبات اللازمة لتفعليها من وجهة نظر أفراد الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي واستبانة لمعرفة آراء أفراد الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج منها. أن سجلات الحضور والانصراف والاستئذان للمتعلمين والمعلمين ودفاتر تحضير المعلمين هي من أهم مؤشرات الأداء التي يوظفها قيادات المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية.

٤- **دراسة Nsubuga : تحليل العلاقة بين أساليب القيادة والأداء المدرسي**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة والأداء المدرسي في المدارس الثانوية في أوغندا. وطبقت المنهج الوصفي مع عمل بعض الزيارات والمقابلات مع مديري ومعلمي المدارس الثانوية في أوغندا. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أساليب القيادة الأربعة والأداء المدرسي في المدارس الثانوية في أوغندا.

* تم ترتيب الدراسات وفقًا لتدرجها من القديم للحديث.

٥- **دراسة Sarrico and Maria J. Rosa: قياس ومقارنة أداء المدارس الثانوية البرتغالية:**

هدفت الدراسة مناقشة طرق قياس ومقارنة أداء المدارس البرتغالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات الخاصة بالمدارس في سياق برنامج التقييم المدرسي الذي أطلقته وزارة التربية والتعليم في عام ٢٠٠٧، وتوصلت الدراسة إلى أن أداء المدارس في هذه الدراسة لا يختلف اختلافًا كبيرًا عن نتائج التقييم الوطني. ومع ذلك، فإن النتائج لا ترتبط بالأحكام الصادرة عن لجان المقيّمين فيما يتعلق بنتائج المدارس .

٦- **دراسة Lamas : الأداء المدرسي.**

هدفت الدراسة إلى وضع مدخل مفاهيمي لبناء الأداء المدرسي، وتصور لواقع الفصول الدراسية بمدارس التعليم الأساسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تقديم بعض النماذج والتقنيات التي تسمح بإجراء دراسة شاملة مناسبة للأداء المدرسي. مما سبق يتضح أن الدراسات السابقة تتفق مع البحث الحالي في أنها ركزت على الأداء المدرسي، ولكنها تختلف عنه في حدها المكاني والزماني والبشري، ولكنها افادت البحث الحالي في إطاره النظري والوقوف على مشكلته ومبرراتها.

خطوات البحث :

يتم تناول البحث وفقا للخطوات التالية:

أولا : الأداء التعليمي من منظور الأدبيات التربوية ولإدارية المعاصرة.

ثانيا : واقع الأداء التعليمي في المدرسة الثانوية بدولة الكويت من منظور التقارير والدراسات السابقة.

رابعا : نتائج البحث المتعلقة بالأداء التعليمي في المدرسة الثانوية بدولة الكويت .

خامسا : مقترحات البحث(متطلبات تحسين الأداء التعليمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت).

أولا : الأداء التعليمي من منظور الأدبيات التربوية ولإدارية المعاصرة.

يعد الأداء التعليمي في المدارس الثانوية من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير تلك المؤسسات والارتقاء بها، بالإضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل السياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقويم وقيادة واعية وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية لتلك المؤسسات **(منى سليمان الذبياني، ٢٠٢٠: ٥٢)** ، ويتناول البحث الأداء من خلال عرض النقاط الآتية:

١- **مفهوم الأداء التعليمي:** الأداء لغةً: من الفعل أدي تأدية، أي أوصله وقضاه . **(آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز، ١٢٥٨:٢٠٠٥)**

والأداء اصطلاحاً: ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرة الفرد على أداء عمل ما. **(ملحقة سعيدة الجهوية، ٢٠٠٩: ١٠٢)**

والأداء هو مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها مؤسسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال الإدارة دون هدر في الوقت أو الطاقة، بغية تحقيق الجودة الشاملة . ويشير الأداء إلى الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهام عملهم والعمليات المرافقة لها باستخدام الموارد المتاحة خلال فترة زمنية مدروسة**(حنان إسماعيل محمد، ٢٠٢١: ٣٠)**

أما الأداء التعليمي، فيمكن تعريفه بأنه :

- ذلك الجهد الذي يقوم به المسئولون، من مديرين ومعلمين وإداريين، سواء في إدارة المدرسة، أو تنظيمها في المجال الإداري أو الأكاديمي، وفي كل ما يتعلق بتطوير وتحسين

بيئة المدرسة وأداء مهام العاملين بها من أجل تحقيق أهدافها **(علية عبدالله صالح المنستري، ٢٠١٨: ٦٩)**

- مدى تحقيق الأهداف التعليمية المحددة مسبقاً، ومن أهم مؤشراته تحسن المستوى التعليمي للطلاب بالمدارس**(Gholtash, Abbas et al,2011 : 80)**.
- الهدف التعليمي الذي يتعين على الطالب أو المعلم أو المدرسة تحقيقه خلال فترة معينة، ويتم قياسه إما بالامتحانات أو الاستبيانات والتقييمات المستمرة(Narad, Anshu and Abdullah, Bilkees, 2016 : 12
- جميع الممارسات، والأنشطة التعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها المدير والمعلم والطالب داخل المدرسة وخارجها بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة**(تمام رضوان الربيع وعدنان بدري الإبراهيم، ٢٠٢٠: ٦٦٤)**
- هو إطار عملي شامل يتضمن جميع أنظمة المدرسة من استراتيجيات وعمليات وموارد بشرية وموارد مادية، ومن ثم تقييمها وفق نقاط ودرجات محددة، لمساعدتها على فهم نقاط القوة والضعف، والوقوف على الثغرات المحتملة في كافة ممارساتها؛ مما يحقق التكامل والتوازن في جميع أنظمة المدرسة، وإدارتها بفعالية، وتوفير بنية أساسية لنظام إدارة المدرسة**(نهلة عبدالقادر هاشم وغادة محمد عبد السلام ومنال عياد العازمي، ٢٠٢٢: ٢٥)**

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف الأداء التعليمي للمدرسة الثانوية إجرائيًا في البحث بأنه: "قدرة المدرسة الثانوية في دولة الكويت على استغلال مدخلاتها استغلالا جيدا لتحقيق مخرجات تعليمية متميزة.

٢- أهداف الأداء التعليمي .

يمكن تحديد أهداف الأداء التعليمي فيما يلي:

- تطوير قدرات الطلاب المختلفة، وبناء الشخصية المتكاملة لهم.
- تدعيم الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع، وتدريبهم على العمل الجماعي، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية مؤيدة لقبول التغيير والعمل في فريق.
- تطوير الأداء بنظرة مستقبلية، وتشخيص المشكلات التي تعوق الأداء التعليمي، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهيئة العمل بالمدرسة، وبناء خطط لتنميتهم المهنية وغير ذلك مما تسعى إليه مجتمعات التعلم المهنية **(محمد السيد محمد الاخناوي، ٢٠١٦ : ١٢٤)**
- الدفع إلى بذل جهد إضافي من جانب الإداريين والمعلمين يتمثل في العمل لفترة أطول وبجدية أكثر.
- حث المدارس على اتخاذ خيارات أفضل بخصوص تعيين وتدريب وفصل المعلمين، مما قد يؤدي إلى تغيير مجموعة من الأفراد في وظائف التعليم.
- حث المدارس والمعلمين على اتخاذ خيارات أفضل للمناهج الدراسية، لا سيما من خلال إيلاء المزيد من الاهتمام لأدبيات البحث.
- تزويد الوالدين وأفراد المجتمع بمعلومات تسمح لهم بممارسة الضغط بشكل أفضل على المدارس ذات الأداء الضعيف، سواء من خلال سلوكهم الانتخابي أو اختياراتهم للمدارس داخل النظام الحكومي في السياق الذي يسمح بهذه الاختيارات، أو ترك النظام العام تمامًا والتوجه إما

للمدارس الخاصة أو التعليم المنزلي **(Muriel, Alastair and Smith, Jeffrey. 2011: 9)**

ويهدف أيضا إلى تقييم مدخلات النظام التعليمي بالمدارس من طلاب ومعلمين ومناهج تعليمية وموارد مادية ومالية، وتشخيص المشكلات التي تحول دون تحقيق تلك المدارس لأهدافها المرجوة، وإبلاغ أولياء الأمور وأصحاب المصلحة في المجتمع بمستوى المخرجات التعليمية للمدارس، وتقديم تغذية راجعة لأداء المدارس لتطوير وتحسين تلك المخرجات التعليمية بشكل مستدام.

٣- **أهمية الأداء التعليمي :** يعد الأداء التعليمي بالمدارس أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة لأي دولة لمراقبة نظامها التعليمي من خلال مجموعة متنوعة من المتغيرات مثل رضا الطلاب وأولياء أمورهم من مدرسة، ونوعية الصحة والسلامة، وتقييم الثقافة والتنوع، وجودة المعلمين، وجودة الموارد والمرافق، وجودة المناهج الدراسية وغيرها(**Kokcam, Abdullah Hulusi and Kubat, Cemalettin: 470**)، ويساعد التعرف على مستوى الأداء التعليمي بالمدارس صانعي السياسة التعليمية الفرصة للاستفادة منها في تحقيق ما يلي: (Pinkus, Lyndsay M,2009: 2)

- تحديد التخرج والكلية والاستعداد الوظيفي كهدف لجميع الطلاب والمدارس الثانوية.
- تحسين المؤشرات الوطنية لقياس المخرجات التعليمية والوظيفية.
- إعادة تنظيم المحاسبية وتحسين المدرسة لتشمل مؤشرات أداء متعددة في المدارس الثانوية.
- الاستثمار في الأنظمة الحكومية والمحلية لجمع البيانات وتحليلها وتمكين الوصول إليها، بما في ذلك مؤشرات أداء المدارس الثانوية.
- بناء قدرات المعلمين وقادة التعليم لاستخدام مؤشرات أداء المدارس الثانوية.
- الاستثمار في الأنشطة البحثية لتوضيح أداء المدارس الثانوية.

وبالتالي تتمثل أهمية الأداء التعليمي بالمدارس الثانوية في تبني سياسة الإصلاح التعليمي المرتكز على المدرسة من خلال تقييم أداء الطلاب والمعلمين وقادة المدارس،

٤- **قياس الأداء التعليمي .**

يشير قياس الأداء جمع البيانات بشكل منهجي من خلال مراقبة وتسجيل القضايا المتعلقة بالأداء لتحقيق بعض الأهداف المتعلقة بالأداء **(Sarrico, Cla´udia S., Rosa, Maria J. & Manatos, Maria J,2012 : 273)**

وقياس الأداء هو عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المدرسة. والأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيتها الداخلية والخارجية **(وزارة التعليم – جامعة الباحة. (١٤٤١-١٤٤٢ :٣)**

وقياس الأداء التعليمي هو قياس كمي ونوعي للمدخلات والمخرجات ومستوى النشاط التعليمي المتبع في العملية التعليمية **(Kallio, Kirsi-Mari, Kallio, Tomi J. and Grossi,Giuseppe,2017: 293)**

وبالتالي فإن قياس الأداء التعليمي هو تقييم أداء العملية التعليمي بالمدارس، ويتم بصورة كمية أو نوعية من خلال نشر المدخلات المتوفرة والعمليات التنظيمية المتبعة، ومدى دورهما في تحقيق المخرجات التعليمية. ويتم القياس على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى

المدرسة، ويمكن قياس وتقييم الأداء التعليمي من خلال مدخلين رئيسيين، هما: مدخل العمليات والنواتج، والذي يستند في تقييمه لفاعلية المهمة التدريسية إلى نتائج تحصيل الطلاب وإنجازاتهم في المقررات الدراسية، ومدخل الأحكام التقييمية، والذي يستند إلى أحكام وتقديرات الزملاء والقائمين بمهام الإدارة الجامعية والتقارير الذاتية **(إيهاب السيد أحمد محمد، ٤٤٥:٢٠٠٩)**

ويركز قياس أداء المؤسسة التعليمية على أساس النتائج الرئيسية، وتُستخدم هذه النتائج لإنشاء وتحقيق التوازن بين قيم الطلاب وأصحاب المصلحة الرئيسيين - المجتمع وأرباب العمل وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والموردين والشركاء والجمهور **(Sirajudeen M. & Sulaiman, 2019:1)**

ويقاس الأداء التعليمي للمؤسسات التعليمية بالعلاقة بين المجهودات والأنشطة المبذولة والإنجازات والمخرجات المتحققة، حيث يفترض وجود علاقة سببية بينهما، ومن الضروري الأخذ في الاعتبار مقياس الكفاءة والفعالية **(خالد صباح علي و سالم عواد هادي: ٨٥)**، ويمكن يقاس مستوى الأداء التعليمي بمدى مستوى التطور والتحسين كل من البيئة الداخلية والخارجية على النحو التالي: **(عبده نعمان صالح الشريف، ٢٠١٧: ٢٠٣)**

أ- البيئة الداخلية: وتتمثل في.

- تحسين جودة مخرجات التعليم.
- تحسين أداء الأفراد.
- تحسين ميول مديري المدارس للتحسين.
- تنمية الموارد المادية والمالية.
- تشجيع الابتكار.
- زيادة الربح.
- زيادة الولاء لقطاع التعليم من العاملين.

ب- البيئة الخارجية: وتتمثل في.

- تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية.
- خدمة البيئة والمجتمع.
- تحسين الوضع التنافسي بين المؤسسات التعليمية.
- زيادة الولاء للمؤسسة من العملاء.
- تحسين الاتصال والتواصل بين الجمهور الخارجي والجمهور الداخلي.

ومن ثم يقوم قياس الأداء التعليمي بشكل أساسي على مستوى المخرجات والنتائج التعليمية التي حققتها المدرسة في ضوء مدخلاتها البشرية والمادية وما تتبعه من عمليات تنظيمية. ويظهر أثر الأداء التعليمي في صورة تحسينات وتطورات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، مثل تحسن أداء الأفراد العاملين وزيادة ولائهم لقائد المدرسة، ومدى تنمية الموارد المادية والمالية، وما تقدمه المؤسسات التعليمية من خدمات للمجتمع المحلي، وتحسين وضعها التنافسي بين المؤسسات التعليمية على المستوى المحلي والعالمي.

ثانيا : واقع الأداء التعليمي في المدرسة الثانوية بدولة الكويت من منظور التقارير والدراسات والبحوث السابقة.

يسهم قياس واقع الأداء التعليمي في المؤسسات التعليمية في معرفة مستوى النضج الملموس الذي وصلت إليه هذه المؤسسات في مجال ضمان الجودة، ومدى الاتساق مع الممارسات العالمية، مع إعطاء مساحة لها لمزيد من الإبداع والتميز **(أحمد مدني : ١٠٠٠).**

وتبذل وزارة التربية في دولة الكويت جهوداً كبيرة من أجل تطوير الأداء التعليمي بالمدارس الثانوية بها، حيث تبنت الوزارة إنشاء إطار التحسين المدرسي بكل مدرسة، وكذلك مشروع المدارس المتميزة من خلال تقييم شامل لأداء المدرسة، كما أنشئت شعبة تحسين الأداء المدرسي بالمدارس الكويتية. ومن ثم يمكن تناول واقع الأداء التعليمي في المدرسة الثانوية بدولة الكويت، وأهم معوقاته في الصفحات التالية.

سعت وزارة التربية في دولة الكويت إلى تطوير الأداء التعليمي بمدارسها من خلال مجموعة من مشروعات التحسين والتطوير المستمر، ومن أهمها ما يلي:

أ- إطار التحسين المدرسي (المدرسة الفاعلة):

يهدف مشروع المدرسة الفاعلة الى إيجاد نظام تربوي ذو جودة عالية بواسطة مدارس فعالة قائمة على نظام تعليمي تشاركي وذو كفاءة، يستطيع إدارة كافة مدخلاته، وفي إطار من السياسات والعمليات الحاكمة والقيم المنظمة من أجل تعظيم كفاءة المخرجات التربوية **(وزارة التربية بالكويت، ٢٠١٦: ٧)**، ويركز مشروع المدرسة الفاعلة على إصلاحي القيادة والإدارة المدرسية التي من المؤمل أن تدفع عجلة التحسين على المستوى المدرسي، وقد ترتب على هذا الإطار ما يلي: **(ميساء على الغربة، سارة فرحان الرشيدي، والراشد، صالح أحمد الراشد، غازي عنيزان الرشيدي، ٢٠٢٠: ٢٦٥)**

- إنشاء المزيد من أساليب التخطيط القائم على عمل الفريق الواحد.
- إدخال عمليات تخطيط تحسين المدارس وإشراك المجتمع المحلي.
- استخدام البيانات في اتخاذ القرارات، وفيها يتم تقسيم العمل في شعبة تحسين الأداء والتدريب عليها، والتي سبقها عملية تدريب ٤٨ مدرسة سابقة على هذه الشعبة، وأيضًا افتتاح مراكز الدعم التدريبي في المناطق التعليمية الستة بمعدل مركزين في كل منطقة تعليمية، كما تم التوسع في نطاق العمل بوحدات تحسين المدارس ليشمل كافة المدارس في الكويت وفق أهداف رئيسة، منها:
  - الجمع بين أدبيات تحسين المدارس والدروس المستفادة من برنامج قيادة وإدارة المدارس.
  - إدراك أهمية جمع البيانات في عملية تحسين الأداء المدرسي.
  - التقييم الذاتي للمدرسة، والتخطيط الاستراتيجي، والممارسات القائمة على أدلة، مع تحقيق الهدف الشامل الذي يصب في تحسين المخرجات كالمتعلمين كافة، ويستند إطار التحسين المدرسي بالنسبة لدولة الكويت في برنامجها لإصلاح التعليم على المجالات التي حددتها البحوث الدولية، كوصف المدارس عالية الأداء، وهي: **(وزارة التربية بالكويت، ٢٠١٦: ٨)**
- القيادة العالية.
- التدريس، وأداء المعلم الفعال.
- التطبيق الفعال للمنهج المدرسي.

- البيئة التعليمية (آمنة وإيجابية).
- إشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
- استخدام موارد المدرسة.
- أداء المتعلمين.
- استخدام البيانات.

وقد استندت وزارة التربية في دولة الكويت على الجهات التالية في عملية تحسين المدارس، وهم: **(ميساء على الغربة، سارة فرحان الرشيدي، والراشد، صالح أحمد الراشد، غازي عنيزان الرشيدي، ٢٠٢٠: ٢٦٥)**

- مدراء المدارس: ولهم الدور المهم من خلال صياغة ورؤية تحسين المدارس ووضع خطة لتحقيقها، وكذلك تنفيذها وتقيمها.
- وحدة تحسين الأداء: وهي وحدة خدمية مستندة إلى المدرسة، يتم إنشاؤها لتقديم البيانات، وهي وحدة تركز على كافة الاحتياجات من البيانات لقادة المدارس، وكذلك المدراء المساعدون، ورؤساء أقسام المواد العلمية، والمعلمون في جهودهم التي تهدف إلى زيادة تحقيق التحصيل الدراسي للطلاب.
- فريق الدعم في المناطق التعليمية: وله عدد من المسؤوليات، ومنها تبادل البيانات والأفكار والخبرات بين المدارس، ومراقبة الأدلة باستخدام مصادر بيانات متعددة، وكذلك لتقديم ملاحظات تقييمية بناءة.

ب- مشروع شعبة تحسين الأداء المدرسي .

أنشئت وزارة التربية شعبة لتحسين الأداء المدرسي بكل مدرسة في دولة الكويت، وهي جهة تقوم بجمع البيانات وتحليلها مرفقة بتقارير وتوصيات ترفع لمتخذ القرار. وتتمثل اختصاصات شعبة تحسين الأداء المدرسي في الآتي:

- بناء المؤشرات والإحصائيات التي تخدم تحسين أداء المدرسة.
- المتابعة المستمرة بالمؤشرات والإحصائيات لتحقيق النتائج المطلوبة.
- إعداد استبانات متعلقة بتقويم الأداء المدرسي.

وتتمثل المهام الوظيفية لشعبة تحسين الأداء المدرسي في الآتي: **(وزارة التربية بالكويت ، شعبة تحسين الأداء المدرسي، ٢٠١٦: ١١)**

- تعد التقارير الخاصة بشأن تطوير وتحسين من خلال التغذية الراجعة والمستمرة.
- تعمل على إعداد خطط تقييم شاملة تفي بمتطلبات الأداء المدرسي من النواحي الفنية والإدارية بناء على المعايير الموضوعة.
- تعد التقارير السنوية ذات المؤشرات الدالة حول أداء المدرسة.
- توظيف تقنيات الحاسوب والبرامج والنظم في تحليل قواعد البيانات على مستوى المدرسة.
- تقوم بالدراسات المسحية وتقدم المقترحات حول التحسين المستمر.
- تعد تقارير فصلية حول البيانات الديموغرافية للمدرسة.

وتتمثل منهجية العمل في شعبة تحسين الأداء وفق الخطوات التالية: **(وزارة التربية- شعبة تحسين الأداء المدرسي (الكويت: ١٧)**

- الخطوة الأولى: تحديد العملية المطلوبة (وفق جدول العمليات المدرسية المرفق) ثم تحديد إجراءاتها.

- الخطوة الثانية: جمع البيانات الخاصة بالعملية (باستخدام أحد أدوات جمع البيانات المتاحة كالاستمارات أو الاستبانات أو المقابلات أو الملاحظة وغيرها).
- الخطوة الثالثة: إعداد قواعد البيانات من واقع الاستمارات بعد تحليل البيانات المتحصلة منها.
- الخطوة الرابعة: إصدار التقرير الخاص بالمهمة المطلوبة.

ج- **مشروع المدارس المتميزة:**

تبنت وزارة التربية في دولة الكويت مشروع المدارس المتميزة، وهو مشروع يقوم على تقويم كفاءة المدارس عن طريق نموذج من نماذج قياس معايير أداء المدارس (١٠٠ درجة)، ويشمل المعايير الإدارية، والمعايير الفنية، ومعايير الأنشطة التربوية، والمعايير التعليمية (وزارة التربية ، دولة الكويت، دليل المدارس المتميزة).

ولكن رغم جهود الكويت لتطوير وتحسين الأداء التعليمي بمدارس التعليم الثانوي، إلا أنها قد حققت نتائج متواضعة في الاختبارات العالمية لقياس التحصيل الدراسي للتلاميذ في الرياضيات والعلوم واللغة العربية والإنجليزية، حيث كان في السنوات السابقة التوسع الكمي على حساب النوعي، ولتجويد نوعية التعليم تتبين جوانب الضعف وأهم التحديات التي تواجهه على النحو التالي: **(وزارة التربية والتعليم العالي ـ دولة الكويت: ٢٣).**

١- غياب الاستقرار إداري بالمراكز العليا المشرفة على التعليم ومؤسساته مما يؤدي لغياب الرؤية التي تعبر عن رؤية الدولة وفرض الأشخاص وتوجهاتهم في التعليم.
٢- تسيس التعليم بتدخلات السياسيين لتقييد عمل التربويين المختصين.
٣- فقدان هيبة المعلم وغياب الدافعية لديه وغياب المساءلة على أدائه.
٤- ضعف مخرجات التعليم العام والحاجة لرفع مستوى مخرجات التعليم العالي والجامعي.
٥- عدم وجود مسارات متعددة في المرحلة الثانوية.
٦- ضعف المهارات القيادية.
٧- التغير الدائم بالمناهج واختلال التوازن في المقررات.
٨- تطويع السياسات والنظم واللوائح للاستجابة للمتغيرات في التوجهات العامة للخطط التنموية الشاملة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية دون المساس باللوائح والنظم والقوانين المعمول بها في الدولة.

يتضح مما سبق أن جهود الكويت الكبيرة في تحسين الأداء التعليمي بمدارسها ـ كمشروع التحسين المدرسي وإنشاء شعبة التحسين المدرسي بكل مدرسة لتنفيذ المشروع، وتطبيق مشروع تقييم المدارس المتميزة على تلك المدارس- لم تؤتي بثمارها المرجوة، فما زال هناك ضعف في مخرجات التعليم الكويتي أظهرته التقييمات الدولية التي اشتركت فيها دولة الكويت.

ثالثا : معوقات الأداء التعليمي في المدرسة الثانوية بدولة الكويت:

المتأمل في واقع المدرسة الثانوية بدولة الكويت يجد أنها تعاني من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تقف حائلاً دون تحسين الأداء التعليمي بها، يتضح ذلك جليا باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت الأداء التعليمي بالمدارس الثانوية في دولة الكويت، والتي توصلت الى:

- قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.
- قصور الميزانية المالية المخصصة لكل مدرسة في تلبية احتياجاتها. **(عبدالوهاب، سميرة محمد عبد الوهاب، محمد رشدي أحمد المرسي، ٢٠١٤: ٤٧)** .

- ما زال العمل المدرسي يحتاج إلى المزيد من التشريعات التي تسمح بمرونة في إدارته، وتسمح للمديرين بتطبيق ما يكتسبوه من خلال التدريب.
- وجود قصور في ملائمة بعض البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية بما يلبي احتياجاتهم الوظيفية.
- غلبة النمط المركزي على أداء العمل في الإدارة المدرسية في الكويت، إلى حد يجعل المدرسة لا تستطيع التصرف لمواجهة احتياجاتها بسرعة بسبب الإجراءات المعقدة.
- الفردية في اتخاذ القرار، حيث تقل فرص مشاركة المعلمين والعاملين في اتخاذ القرارات التعليمية والمدرسية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت (**فوزي يعقوب القلاف: ٢١٠-٢١١**)
- ضعف صيانة المدارس، وعدم وجود تخطيط سليم للمبنى المدرسي يراعي التغيرات البيئية.
- ضعف الإدارة الصفية، وإغفال الكثير من الأنشطة والالتزامات التربوية (**وزارة التربية- مشروع تطوير الإدارات المدرسية: ٢٧**)
- ضعف إلمام مدير المدرسة بالأعمال الإدارية التي يجب عملها لنقص الخبرة أو لتقاعسه عن أداء مهامه.
- الجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيق النظم الإدارية.
- ضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة المدرسية، وتأثيرها على العمل بين المدير والمعلمين.
- ضعف اهتمام القائمين على الإدارة المدرسية بتطويرها، فهم لا يواكبون ولا يتابعون كل ما هو جديد ويخدم الإدارة المدرسية(**سعاد مضحي الرشيدي، مصطفى، يوسف عبدالمعطي ، عبير أحمد محمد، ٢٠١٨: ٤٦-٤٧**)

وبالتالي تعاني معظم المدارس الثانوية في الكويت من العديد من المعوقات والمشكلات التي تؤثر سلباً على جودة أداء جميع عناصر النظام المدرسي، فمديرو المدارس ينقصهم الكثير من المهارات القيادية والإدارية، وتمسكهم بتنفيذ الأوامر من الجهات العليا في ظل الروتين الإداري الجامد دون إبداء آراء أو مقترحات، كما أنهم لا يتمتعوا بالصلاحيات الإدارية والفنية الكاملة التي قد تساعدهم على أداء أدوارهم بالكفاءة المطلوبة.

وأما بالنسبة للمعلم، فانتشار الضعف الأكاديمي والتربوي والثقافي لمعلمي التعليم الثانوي، وضعف القدرة على إدارة حجرات الصف الدراسي بالفاعلية المطلوبة، والعجز عن مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال التعليم، كلها عقبات من شأنها التقليل من أداء المعلم داخل المدرسة الثانوية في دولة الكويت. أما الطلاب، فتدني مستوى أدائهم التعليمي يرجع إلى ضعف التحصيل الدراسي، وعدم الانتظام بالمدارس، ووجود بعض المشكلات النفسية والاجتماعية التي تؤثر سلباً عليهم.

رابعا : نتائج البحث :

توصل البحث من دراسة الأداء التعليمي بالمدرسة الثانوية الى النتائج التالية .

- إن الأداء التعليمي في المدرسة الثانوية يتمثل في كل ما يقوم به المعلمون من أنشطة ومهام وأدوار لتحسين وتطوير العملية التعليمية، ويتم تقييم تلك الجهود من خلال قياس أداء المعلمين أو قياس مستوى المخرجات التعليمية للمدرسة، بهدف عمل تغذية راجعة للمدرسة للسعي قدماً نحو تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة منها.

- إن الأداء التعليمي في المدرسة الثانوية يهدف إلى تقييم مدخلات النظام التعليمي بالمدرسة من طلاب ومعلمين ومناهج تعليمية وموارد مادية ومالية، وتشخيص المشكلات التي تحول دون تحقيق تلك المدارس لأهدافها المرجوة، وتقديم تغذية راجعة لأداء المدارس لتطوير وتحسين تلك المخرجات التعليمية بشكل مستدام.
- إن الأداء التعليمي في المدرسة الثانوية يتسم بالشمولية لجميع عناصر وموارد العمل التعليمي بالمدرسة والتركيز على تحقيق الأهداف الموضوعة للنظام التعليمي، والاهتمام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتكامل الممارسات والسياسات التعليمية داخل المدرسة، والتفاعل الاجتماعي بين أفراد المجتمع المدرسي، ووضع آلية لرصد ومراجعة الأداء، وإفراز مخرجات تعليمية متسقة مع الأهداف المرسومة.
- إن قياس الأداء التعليمي يقوم بشكل أساسي على مستوى المخرجات والنتائج التعليمية التي حققتها المدرسة في ضوء مدخلاتها البشرية والمادية وما تتبعه من عمليات تنظيمية.
- إن أثر الأداء التعليمي يبدو في صورة تحسينات وتطورات في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية، مثل تحسين أداء الأفراد العاملين وزيادة ولائهم للمدرسة، ومدى تنمية الموارد المادية والمالية، وتحسين وضع المدرسة التنافسي بين المؤسسات التعليمية على المستوى المحلي والعالمي.
- إن جهود دولة الكويت في تحسين الأداء التعليمي بمدارسها - كمشروع التحسين المدرسي وإنشاء شعبة التحسين المدرسي بكل مدرسة لتنفيذ المشروع، وتطبيق مشروع تقييم المدارس المتميزة على تلك المدارس- لم تؤت بثمارها المرجوة، فما زال هناك ضعف في مخرجات التعليم الكويتي أظهرته التقييمات الدولية التي اشتركت فيها دولة الكويت.
- تعاني بعض المدارس الثانوية في دولة الكويت من معوقات تؤثر سلباً على جودة أداء جميع عناصر النظام المدرسي، فمديرو المدارس ينقصهم الكثير من المهارات القيادية والإدارية، ويتمسكون بتنفيذ الأوامر من الجهات العليا في ظل الروتين الإداري الجامد دون إبداء آراء أو مقترحات، كما أنهم لا يتمتعون بالصلاحيات الإدارية والفنية الكاملة التي قد تساعدهم على أداء أدوراهم بالكفاءة المطلوبة.
- إن بعض معلمي المدرسة الثانوية في دولة الكويت يعانون من الضعف الأكاديمي والتربوي والثقافي ، وضعف القدرة على إدارة حجرات الصف الدراسي بالفاعلية المطلوبة، والعجز عن مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال التعليم، مما يقلل من أدائهم داخل المدرسة الثانوية في دولة الكويت.

خامسا : متطلبات تحسين الأداء التعليمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت.

بناء على نتائج البحث والتي توصلت الى أن الأداء التعليمي في المدرسة الثانوية بدولة الكويت يواجه مجموعة من المعوقات تحول دون تحقيقه ومن ثم تحقيق أهداف تلك المدرسة، يقدم البحث المقترحات الإجرائية التالية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التعليمي بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت :.

١- وضع خطط استراتيجية لتطوير وتحسين مدخلات المدرسة الثانوية في دولة الكويت سواء فيما يتعلق بالمناهج الدراسية أو الطلاب أو امكانيات المدرسة الثانوية أو المعلمين أو التوجيه التربوي وغير ذلك من مدخلات العملية التعليمية في المدرسة الثانوية بدولة الكويت، وتقترح الدراسة لتحسين وتطوير مدخلات المدرسة الثانوية ومن ثم تحسين أدائها ما يأتي:

– تبني المدرسة الثانوية فلسفة قائمة على التكامل بين المواد الدراسية المختلفة داخل المدرسة الثانوية وأن يكون ذلك مرتبطا بفلسفة وزارة التربية .

- تقويم أداء المقررات الدراسية كل على حده من خلال تطبيق أدوات تقويم حديثة موضوعية للكشف عن مواطن القوة والضعف في كل مادة دراسية على حده.
- ربط مناهج المدرسة الثانوية باحتياجات الطلاب وبقدراتهم العقلية ومراعاة الفروق الفردية فيما بينهم في تلك المناهج.
- زيادة الموارد المالية لميزانية المدرسة الثانوية حتى تتمكن من توفير الخامات التعليمية خاصة المتعلقة بالمعامل والورش الدراسية ومستلزماتها لأداء العملية التعليمية بمعدلات أعلى مما هو موجود الآن.
- إعادة النظر في نظام تقويم بحيث يتسم بالدقة والموضوعية وعدم التساهل في تنجيح الطلاب الأمر الذي يسهم في زيادة معدلات أداء الطلاب ورفع مستواهم العلمي ومن ثم زيادة معدلات أداء المدرسة الثانوية.
- الحرص على تحسين أداء معلمي المدرسة الثانوية من خلال التنمية المهنية المستدامة من خلال الدورات التدريبية في مجال التخصص أو في المجال التربوي، وأن تكون البرامج التدريبية المنفذة مرتبطة من احتياجات المعلمين ونابعة من أرض الواقع من خلال عمل دراسات ميدانية لتحديد تلك الاحتياجات التدريبية.
- أن توفر إدارة المدرسة بيئة عمل مدرسية يشعر فيها المعلمون بالمناخ الديمقراطي يشعر المعلمون بالطمأنينة مما يعمل على زيادة انتاجيتهم وبالتالي تحسين الأداء التعليمي للمدرسة الثانوية.
- تعزيز الجهود المبذلة للموجهين وتقترح الدراسة الأخذ بنظام الموجه المقيم وان يكون المعلم الأول هو الموجه المقيم يوجه ويرشد زملاءه من المعلمين .

٢- منح المدارس الثانوية مزيدا من الصلاحيات لإدارة شئونها الداخلية بما يتوافق مع ظروفها ، وتقترح الدراسة في هذا الصدد التخفيف من حدة المركزية وتطبيق اللامركزية في إدارة تلك المدارس مما يتيح لإدارة تلك المدارس حرية الحركة في إدارة شئونها ومن ثم ينعكس هذا بالإيجاب على أدائها التعليمي.

٣- العمل على تطوير ومراجعة خطط ومشاريع التحسين المدرسي للمدرسة الثانوية، كالمدرسة الفاعلة، ومشروع شعبة تحسين الأداء المدرسي ومشروع المدارس المتميزة، وتقترح الدراسة أن يتم ذلك من خلال:.

- تحديد الوقت اللازم لتنفيذ خطة التحسين المدرسي.
- تنمية المهارات اللازمة لإدارة وتنفيذ عملية التحسين ويمكن الاستعانة بالمؤسسات المجتمعية المختلفة لإكساب هذه المهارات لقيادة التطوير (الجامعات- المجتمعات المحلية- منظمات المجتمع المدني)
- أن تلتزم إدارة المدرسة وفريق التحسين وأعضاء المجتمع المدرسي بعملية التحسين المدرسي المستمر وبناء القدرة الذاتية للمدرسة.
- أن تتوفر لدى المدرسة القدرة على تقييم التغيير المقترح حتى تتمكن من تنفيذه.
- تزويد المدرسة بالموارد المطلوبة من أجل إحداث التغيير.
- توفير قاعدة بيانات حديثة تعبر عن الانجاز التعليمي.
- أن توفر المناطق التعليمية مقاييس معيارية متعددة لتحديد أداء المدرسة.

- توفير مؤشرات أداء لتحديد المدارس المتميزة والأقل تميزاً لتلزم المدارس بوضع خطط التحسين .

٤- أن تضع وزارة التربية نظاما للمؤشرات التعليمية، بحيث يتكون هذا النظام من وحدات من وحدات على مستوى المناطق التعليمية وعلى مستوى المدارس الثانوية، بحيث تقوم كل مدرسة بتقويم مستمر لأدائها، وإرسال تقرير مفصل للإدارة بالمنطقة، ثم تقوم هذه الإدارة بتحديد ومقارنة أداء كل المدارس، وترفعه للإدارة العليا بالوزارة، والتي تقوم بدورها بنشر مؤشرات الأداء للمدارس الثانوية على صفحتها على الانترنت أو على صفحة المنطقة أو المدرسة.

٥- العمل بصورة دائمة متجددة على تطوير الهياكل التنظيمية وأساليب العمل بالمدارس الثانوية في دولة الكويت بما يحفز على العمل ومن ثم تحسين الأداء التعليمي للمدرسة.

٦- الحرص على اختيار القيادات المدرسية الواعية المبدعة المبتكرة والتي تتحلى بالمرونة في التفكير والانفتاح على الخبرات الجديدة والاستفادة منها، ولتحقيق ذلك تقترح الدراسة تنفيذ دورات تدريبية للمدراء الحاليين تتمركز حول أساليب العمل وفق رؤية إبداعية مبتكرة، لاختيار من تتوفر فيه السمات السابقة لقيادة المدرسة الثانوية .

٧- حث معلمي المدرسة الثانوية في دولة الكويت على التعلم المستمر والتنمية الذاتية، وتقترح الدراسة في هذا المجال ما يأتي:

- دعم الجهود في مجال التعلم الذاتي للمعلم وتزويده بكل المستجدات من خلال ربط المناطق التعليمية بقواعد المعلومات والمستجدات في برامج النمو المهني للمعلمين أثناء الخدمة.
- تدريب وتزويد المعلمين بمهارات التعلم الذاتي ليصبح معلماً ومتعلماً في نفس الوقت حتى يستطيع مسايرة التقدم العلمي والتدفق المعرفي وثورة المعلومات وتطور العملية التربوية ذاتها.
- تعزيز برامج النمو المهني للمعلمين بالاعتماد على أساليب التعلم الذاتي.
- تمكين المعلمين من تحسين مؤهلاتهم وتوسيع مجال عملهم وتشجيعهم على البحث في الموضوعات التربوية، والاحتكاك بالأساتذة الأكاديميين في كليات التربية لعرض المشكلات التي تواجههم في مجال العمل.

٨- الاهتمام بعقد دورات تدريبية بصفة دورية لمديري المدارس الثانوية تقدم من خلالها برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم الوظيفية، وتنمي مهاراتهم وقدراتهم الإدارية والمرونة في تطبيق النظم واللوائح المدرسية، وتنمي لديهم مهارة توظيف التكنولوجيا في مجال عملهم مما يحسن الأداء المدرسي.

٩- أن تشجع إدارة المدرسة المشاركة الاجتماعية لأولياء الأمور وأصحاب المصلحة والمهتمين بالتعليم الثانوي في المجتمع الكويتي لخدمة الإدارة المدرسية من تقديم الاقتراحات والوسائل الكفيلة بتطوير الإدارة المدرسية.

مصادر البحث

أولا : المصادر العربية :

١- آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (٢٠٠٥) . *القاموس المحيط*، ط٨، بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٢٥٨

٢- الإخناوي، محمد السيد محمد(٢٠١٦) متطلبات تجويد الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية، جامعة طنطا: *مجلة كلية التربية*، ٦٤(٤).

٣- إسماعيل، حنان إسماعيل محمد(٢٠٢١) الانتماء المهني للمعلم وتحسين فعالية الأداء " رؤى وتوجهات". جمعية إدارة الاعمال العربية. *مجلة إدارة الاعمال*، ع (١٧٢).
٤- الجهوية، ملحقة سعيدة (٢٠٠٩) *المعجم التربوي*، الجزائر، المركز الوطني للوثائق التربوية.
٥- حسين، غدير جاسم عبد الله(٢٠١٨) واقع التسهيلات المدرسية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها وطلبتها، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مج (٤٥).
٦- الحوت، محمد صبري والسيد، علي السيد(٢٠٠٩) دور المؤشرات التعليمية في تقويم الأداء التعليمي للمدرسة. جامعة الزقازيق: *مجلة كلية التربية*، ع (٦٤).
٧- الخباز، منى خليفة قاسم وآخرون(٢٠١٦) تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس: مجلة البحث العلمي في التربية، ١٧(٤) ، ٢٠٩.
٨- الذبياني، منى سليمان(٢٠١٢) الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)، جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، ع (١١٠).
٩- الربيع، تمام رضوان والإبراهيم وعدنان، بدري(٢٠٢٠) إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس". شئون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨ (٢).
١٠- الرشيدي، سعاد مضحي ومصطفى، يوسف عبدالمعطي ومحمد، عبير أحمد(٢٠١٨) متطلبات تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت: معوقات- حلول". كلية التربية، جامعة الفيوم: مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٠(٣).
١١-الشريف، عبده نعمان صالح(٢٠١٧) الفجوة بين ثقافة الجودة الشاملة وتحسين أداء النظام التعليمي في الجمهورية اليمنية". جامعة الأندلس للعلوم والتقنية: مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٧(١٦).
١٢- الشمري، أحمد صبري(٢٠١٥) تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع (١٦)، ج (٥).
١٣- ضويحي، فلاح السوير(٢٠١٠) دور التدريب في تنمية وإعداد المعلم بدولة الكويت"، المؤتمر الدولي الخامس - مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى، المركز العربي للتعليم والتنمية، ج (٢)، القاهرة، ١٣-١٥ يوليو.
١٤- عبدالوهاب، سميرة محمد، محمد رشدي أحمد(٢٠١٤) الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، ٨(١).
١٥- العجمي، منيرة خالد الهيلم والسعيدي، مجيب على ملهي(٢٠٢٠) واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي- دراسة ميدانية. جامعة الإسكندرية: مجلة كلية التربية، ٣٠(٣).

١٦- علي، خالد صباح وهادي، سالم عواد(٢٠١٨) استخدام مؤشرات الجودة والاعتمادية في تحسين أداء المؤسسة التعليمية- بحث تطبيقي في كلية الهندسة جامعة بغداد". مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١١(٣٧).
١٧- الغربة، ميساء على والرشيدي، سارة فرحان والراشد، صالح أحمد والرشيدي، غازي عنيزان(٢٠٢٠) واقع تطبيق مشروع المدارس الفاعلة في دولة الكويت". مركز البحث وتطوير الموارد البشرية -رماح، عمان، الأردن: مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣(٢).
١٨- القلاف، فوزي يعقوب، التعليم الثانوي في دولة الكويت – واقعه وأهم مشكلاته(٢٠١٦) المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر: المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ٩(٣).
١٩- محمد، إيهاب السيد أحمد(٢٠٠٩) الأداء التعليمي لأعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية جامعة الأزهر من وجهة نظر طلابهم في ضوء معايير الجودة". كلية التربية، جامعة الأزهر: مجلة التربية، ، ١٤٣(٢).
٢٠- مدني، أحمد(٢٠٢١) منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي". مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ٢٤(١)، ٢٠٢١.
٢١- مرسي، سعيد محمود وعبدالله، محمد عبدالله محمد(٢٠١٢) مؤشرات الأداء التعليمي- مدخل لتطوير الفاعلية والتحسين المدرسي: تصور مقترح". جامعة أسيوط: مجلة كلية التربية، ٢٨(٤).
٢٢- المنتشري، علية عبدالله صالح (٢٠١٨) درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركيه وأثرها على الأداء المدرسي". كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس: مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩(١٥).
٢٣- هاشم، نهلة عبدالقادر وعبدالسلام، غادة محمد والعازمي، منال عياد(٢٠٢٢) تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM دراسة تحليلية". الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: مجلة الإدارة التربوية، ع (٣٣).
٢٤- وزارة التربية (٢٠١٦) مشروع تطوير الإدارات المدرسية. (الإصدار الأول ٢٠١٦). *البرنامج التدريبي "تحسين الأداء المدرسي باستخدام البيانات- الدليل الإرشادي*. الكويت.
٢٥- وزارة التربية والتعليم العالي(٢٠١٥) *تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥* ، الكويت .
٢٦- وزارة التربية(٢٠١٦) مشروع تطوير الإدارات المدرسية. (الإصدار الأول ٢٠١٦). *البرنامج التدريبي "تحسين الأداء المدرسي باستخدام البيانات- الدليل الإرشادي*. الكويت.
٢٧- ------- (٢٠٠٨). *التقرير الوطني لتطوير التعليم في دولة الكويت (التعليم الجامع: طريق المستقبل) ٢٠٠٤-٢٠٠٨* . اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والتعليم والثقافة، الكويت.
٢٨- وزارة التعليم، جامعة الباحة: دليل مؤشرات الأداء الرئيسية والمقارنة المرجعية لجامعة الباحة". عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي، المملكة العربية السعودية، ١٤٤٢.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1- John, T and Gayle, M(2018) Implication of Quality of Work Life Practices to Teachers Preference to Stay in Private Schools in Rural Areas of the Province of Pampanga", Philippines, Proceedings of

137th ISERD International Conference, Bangkok, Thailand, 21st - 22nd October 2018
2- Johnston, R., Wilson, D. & Burgess, S,(2007) Ethnic Segregation and Educational Performance at Secondary School in Bradford and Leicester. Environment and Planning, 39(A).
3- Kallio, Kirsi-Mari, Kallio, Tomi J. and Grossi,Giuseppe(2017)Performance measurement in universities: ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators". Public Money & Management,
4- Kokcam, A.H. & Kubat C.A(2015)Model for Measuring School Performance. 3rd International Symposium On Innovative Technologies In Engineering And Science. Valencia, Spain.
5- Lamas, H.A(2015) School Performance. Propositions' Representations, 3(1).
6- Muriel, Alastair and Smith, Jeffrey(2011) On Educational Performance Measures. Institute for the Study of Labor: Discussion Paper, No. 5897.
7- Narad, Anshu and Abdullah, Bilkees(2016)Academic Performance of Senior Secondary School Students: Influence of Parental Encouragement and School Environment". Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities, 8(2).
8- Nsubuga. K,(2008) Analysis of Leadership Styles and School Performance of Secondary Schools in Uganda. Faculty of Education, Nelson Mandela Metropolitan University: A doctor dissertation.
9- Sarrico, Cla´udia S., Rosa, Maria J. and Manatos, Maria J,(2012) School performance management practices and school achievement. International Journal of Productivity and Performance Management, 61(3).
10- Sarrico, Cla´udia S., Rosa, Maria J. and Manatos, Maria J,(2012) School performance management practices and school achievement. International Journal of Productivity and Performance Management, 61(3).
11- Sirajudeen M. & Sulaiman, M,A(2019) Literature Review On Impact Of Quality Of Work Life Of School Teachers. JAC : A Journal Of Composition Theory, 12(12).