جامعة المنصورة
كليـة التربية

متطلبات تطوير البرامج الالكترونية الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت في ضوء بعض الخبرات العالمية

إعـداد

الباحث / فيصل طلق سعد ردعان شباب الهاجري

إشراف

أ.د/ تودري مرقص حنا
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية- جامعة المنصورة

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمي
أستاذ أصول التربية وعميد الكلية كلية التربية
كلية التربية- جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

متطلبات تطوير البرامج الالكترونية الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت في ضوء بعض الخبرات العالمية

فيصل طلق سعد ردعان شباب الهاجري

مقدمة:

أصبح الحديث اليوم عن تطوير الإدارة المدرسية لا ينقطع و يرجع ذلك لأننا نعيش عصر التحديات المتلاحقة تحديات التغيير و تحديات العولمة و تحديات الثورة المعلوماتية وتحديات المنافسة وتحديات جودة الأداء كل هذه التحديات و غيرها تفرض نفسها على الإدارة التربوية الأمر الذي يحتم أن نسعى بجهود متعالية ومتواصلة إلى إحداث تحولات جذرية وحقيقية في إدارة مؤسساتنا التربوية لمواجهة هذه التغيرات (يوسف عبد المعطي مصطفي ، ٢٠١٠، ٣).

ولا بد لأي مؤسسة تعليمية ناجحة توافر مجموعة من المقومات الأساسية للإدارة الفعالة تتلخص في التالي: وضوح الرؤية والتشريعات والنظم وكذلك أهداف وغايات المؤسسة، دعم الإدارة العليا لتطبيق النظام، نشر الوعي بأهمية تطبيق الجودة أو ما يسمى بثقافة الجودة، وضوح أدوات قياس الجودة وإجراءاتها وعملياتها، وضوح الأدوار والمهام التي يقوم بها العاملون بالمؤسسة، توفر فرص التدريب المستمر لجميع الأفراد، تبني أنماط قيادية مناسبة، إشعار ومشاركة جميع العاملين بالمؤسسة بتطبيق نظام الجودة، إيجاد نظام دقيق للمعلومات والسماح بتدفقها وتوفيرها لأي مستفيد، توفير آليات ملائمة للتقييم والمتابعة والتطوير (فرج أبو شمالة، محمد الأشقر ، ٢٠١٣، ٥).

ولم يعد مفهوم تطوير الإدارة المدرسية عنصرا من عناصر الرفاهية بل أصبح عنصرا هامة في عملية التطوير الإداري الأمر الذي أدى إلى إستثارة اهتمام معظم دول العالم بشأن تطبيق فكر الجودة، وبلغ هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الإدارة والجودة " باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.

(الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ٢٠١١) .

ويعد التعليم العام واحد من أهم النظم التعليمية المسئولة عن إعداد الطلاب بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل، وقد أدى نمو وتطور التعليم في الكويت إلى ظهور وتطوير أنظمة إدارية وتعليمية متنوعة معقدة، ونتج عن ذلك ظهور عدد هائل من الوظائف الإدارية وهذه الوظائف تحتاج إلى تدريب متخصص ومستوي تعليمي معين (حامد محمد عبد الحميد مفتاح، ٢٠١٢، ٢٣).

ومن ثم فاننا في حاجة ماسة إلى سياسة خاصة بتطوير الإدارة عامة والمدرسية خاصة ، فعملية تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام أصبح ضرورة ملحة وحتمية لا يمكن الاستغناء عنها مهما كانت الظروف في وجود التطورات السريعة والمتغيرات التي تطرأ على إستراتيجيات التعليم بالمجتمع (فايز مراد مينا ، ٢٠٠٣، ٩٣) .

وبناء على ذلك ظهرت العديد من المداخل والاتجاهات الإدارية الحديثة ،وتوجهت العديد من الدول للأخذ بتلك الاتجاهات في نظامها التعليمي، وذلك بهدف تطوير الإدارة المدرسية ومساعدتها للقيام بمهامها بكفاءة وفاعلية ومن هذه الاتجاهات الحديثة اتجاه الإدارة بالأهداف، وإدارة

الجودة الشاملة ،والإدارة المفتوحة، ومن أبرزها ما يأتي تحت مسمى مدخل "إدارة الموقع" والذي من شأنه في حال فهمه وتطبيقه بشكل جيد أن يمكن هؤلاء المديرين من إدارة مدارسهم بطريقة ترضي جميع أطر اف العملية التعليمية وتحقق النتائج المرجوة منها . ويرتبط هذا المدخل بنمط الإدارة اللامركزية التي تؤكد على لا مركزية التنفيذ والمشاركة في التخطيط أو على أقل تقدير موائمة مركزية التخطيط بما يناسب وعاء المكان والزمان أثناء التنفيذ (حسن محمد حسان، محممد حسنين العجمي ،٢٠٠٧).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة والتي هي بعنوان تطوير الإدارة المدرسية للتعليم العام بدولة الكويت في ضوء بعض الخبرات العالمية.

مشكلة الدراسة:

يواجه نظام التعليم العام في الكويت حاليا تحديات مزدوجة في تطبيق نظم الإدارة المدرسية وتطوير وتنمية القدرات البشرية سواء لتنمية القدرات التنافسية التعليمية وتعظيم قدراتها من ناحية أو للإسهام في خفض مستويات البطالة بين الشباب من ناحية أخرى، وكل ذلك لا يعتمد فقط على الآلات والمعدات الحديثة ، بل يتطلب ذلك توافر نظم إدارية قادرة على ملاحقة واستيعاب التطورات المعرفية والتكنولوجية الحديثة في مجال التعليم الإنتاج وسوق العمل ، كما تسهم النظم الإدارية الجيدة في تطوير وتحسين وإعداد الكوادر العامة الماهرة اللازمة لتطوير التعليم العام، ولا يعد التعليم جيدا ومتميزا دون وجود إدارة متميزة جديرة بهذا الاسم (أبو بكر عابدين بدوي ، ١٩٩١ ، ٢٨٩).

وتبذل دولة الكويت في الوقت الحالي جهودا مضنية نحو تطوير نظم إدارة التعليم في الكويت لمواجهة ضغوط المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية الواسعة التي لا تلبيها النظم التعليمية التقليدية الراهنة، وقد ساهم في هذه المتغيرات العولمة، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة.

(Gordon,2014,154)

ونتيجة لكل هذه التغيرات المتزايدة ظهرت مشكلات عدة بنظام إدارة التعليم أبرزها عدم ارتباط رؤية ورسالة التعليم بصفة خاصة بالاحتياجات الفعلية لمتطلبات سوق العمل كما وكيفا ، إضافة إلى التغيرات في هيكل المهن واتساع الفجوة بين خريجي التعليم ومتطلبات التأهيل لسوق العمل والعمالة وتأثيراتها المتعددة التي فرضت مطالب تعليمية ومهنية جديدة يجب أن توفرها برامج التعليم العام.

(محمد عبد الحميد محمد ، ٢٠٠٢ ، ٢٢٩).

لذا جاءت الدراسة الحالية للتعرف على متطلبات متطلبات تطوير الإدارة المدرسية للتعليم العام بدولة الكويت في ضوء بعض الخبرات العالمية، وتحديدا فقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات تطوير الإدارة المدرسية للتعليم العام بدولة الكويت في ضوء بعض الخبرات العالمية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما أهم الخبرات العالمية في تطوير الإدارة المدرسية للتعليم العام بدولة الكويت في ضوء بعض الخبرات العالمية ؟

٢- ما متطلبات تطوير البرامج الالكترونية الادارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على أهم الخبرات العالمية في في تطوير الإدارة المدرسية للتعليم العام بدولة الكويت في ضوء بعض الخبرات العالمية.

٢. تحديد متطلبات تطوير البرامج الالكترونية الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت.
٣. تقديم تصور مقترح لتحقيق متطلبات تطوير البرامج الالكترونية الادارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت.

أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١- الحاجة إلى الارتقاء بمستوى إدارة مدارس التعليم العام خاصة في ظل ما تعانيه من أوجه قصور في الوقت الحالي والذى أكد عليه تقرير وزارة التربية والتعليم العالي بدولة الكويت لسنة ٢٠١٤م.
٢- التعرف على نواحي القصور في أداء مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت.
٣- تحديد معايير تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، في ضوء بعض الخبرات العالمية.
٤- تسلط الدراسة الحالية الضوء على أهم الخبرات العالمية في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام.
٥- تفيد القائمين على إدارة العملية التربوية في وضع برامج وخطط من أجل تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، في ضوء بعض الخبرات العالمية.
٦- تفيد المعلمين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت في تطوير أدائهم الإداري ، في ضوء بعض الخبرات العالمية.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية**: تقتصر الحدود الموضوعية للدراسة على مفهوم وفلسفة تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، ومتطلبات تطوير البرامج الالكترونية الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت.
- **الحدود البشرية:** تتمثل في عينة من المدراء والمعلمين والخبراء من العاملين بمدارس التعليم العام وأولياء الأمور بدولة الكويت.
- **الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بدولة الكويت.**
- **الحدود الزمانية**: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٢م

مصطلحات الدراسة :

١- **التطويرDevelopment :** ويعنى فى اللغة: (تطور): تحول من طور إلى طور (التطور): التغيير التدريجي الذى يحدث فى بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضا على التغير التدريجي الذى يحدث فى المجتمع أو العلاقات أو النظم السائدة فيه (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٥).

والطور هو الحد بين الشيئين، وعدا طوره أى جاوز حده وقدره، وبلغ اطورية أى غاية ما يحاول، من أمثالهم فى بلوغ الرجل النهاية فى العلم: بلغ فلان اطورية بكسر الراء أى أقصاه (ابن منظور، د.ت).

ويعرف كارتر جود Carter Good" التطوير بأنه نمو أو تغير فى بنية، أو وظيفة أو تنظيم الشئ.(Good, 2000)

والتطوير هو التغيير الكيفي المقصود والمنظم في بنية النظام ومكوناته، بهدف تحسين كفاءته وزيادة فعاليته، ويتم فيه إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطوير الذاتي المستمر، بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراده.

(عبده محمد غانم المطلس،١٩٩٦، ١٦٥ ؛ Shipman, Bolam , & Jenkinz ,1997, 78)

ويعرفه موسى اللوزي (٢٠٠٠، ١٤٨) التطوير بأنه نقلة نوعية وكمية من وضع إلى وضع أخر أفضل منه في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والبيئية والإدارية والصحية والتكنولوجية.

ويعرف حسن شحاته وزينب النجار (٢٠٠٣، ١٠٧) التطوير على أنه عملية يتم فيها تدعيم جوانب القوة . وتصحيح نقاط الضعف في ضوء معايير محددة

ويقصد به "عملية علمية شاملة وواسعة تقوم على الدراسة والبحث وترتبط بثقافة المجتمع، وما يطرأ عليها من تغييرات، وذلك بهدف مساعدة النظام التعليمي المراد تطويره على تحقيق اهدافه بفاعلية وكفاءة، وهو ما يستدعى تغييرا فى شكل ومضمون الشئ المراد تطويره (حلمى أحمد الوكيل، ١٩٩١، ٢٩)

ويعرف الباحث تطوير الإدارة المدرسية على أنه: التغير المطلوب والمخطط في أداء مديري ومسئولي مدارس التعليم العام في الأداء المهنى والبحثي التي يقومون بها سواء كانت تنظيمية أو تدريسية أو تربوية أو بحثية أو تقويمية أو إدارية أو تقنية بما يتفق مع المؤشرات والأداء العالمي للإدارة.

٢- الإدارة المدرسية:

تعرف الإدارة المدرسية على أنها إستراتيجية منظمة تستند على مجموعة من المعايير تهدف إلى التطوير المنظم الشامل والمستمر لكل المنظومة التعليمية معتمدة على توظيف مواهب العاملين في الحقل التربوي واستثمار قدرتهم العقلية والإبداعية على إختلاف مستوياتهم بما ينعكس بالإيجاب على التلميذ في تفجير طاقته العقلية والوجدانية والمهارية ومسخرين في سبيل ذلك كل عناصر التعلم الأخرى من المنهج المدرسي والاستغلال الأمثل للمبنى المدرسي والبيئة المحيطة من الجمعيات الأهلية والمجتمع المحلي (الهيئة القومية لضمان لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ٢٠١٤).

وفى ضوء التعريفات السابقة يعرف الباحث إجرائيا تطوير الإدارة المدرسية على أنها عملية وضع مقترحات وآليات واستراتيجيات تستهدف الارتقاء بالوضع القائم لنظام الإدارة المدرسية بالتعليم العام بدولة الكويت، والوصول به إلى أحسن صورة ممكنة في جوانب الأداء المهنى و البحثي التي يقومون بها سواء كانت تدريسية أو تربوية أو بحثية أو تقويمية أو إدارية أو تقنية بما يحقق معايير الجودة الشاملة لتحقيق أهدافها المنشودة . حتى تستطيع الإدارة المدرسية تحقيق أهدافها المنشودة، وذلك بعد تشخيص مشكلاته فى ضوء متطلبات العصر ومتغيراته.

دراسات وبحوث سابقة:

أجرى عبدالعزيز دعيج الدعيج (١٩٩٤) بعنوان "دراسة تقويمية للوظائف القيادية لإدارة المناطق التعليمية في دولة الكويت". وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من الموجهين التربويين، ومن مدراء المدارس في المراحل التعليمية الثلاث وذلك من مدارس التجربة الأولى التى تم تطبيق نظام الإدارة المدرسية الجديدة عليها بدولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من عدد (٣٤) موجهاً وموجهة بالتساوي، وعدد (١٠٧) ناظر وناظرة بالتساوي، أفراد العينة، وتمثل عينة الدراسة المناطق التعليمية الخمس في الكويت العاصمة، الفروانية، الجهراء، الأحمدي حولي من المراحل الدراسية الثلاث (الابتدائية - المتوسطة - الثانوية) . وبدأت مدارس التجربة الأولى (المرحلة الأولى للتجريب) في عشرة مدارس بالمناطق التعليمية الخمسة كمرحلة أولى، وتو صلت النتائج أن هناك علاقة طردية بين إنجاز المؤسسات لأهدافها والوظائف القيادية إلتى يؤديها مدراء هذه المؤسسات

على اختلاف أنواعها . كما توصلت النتائج أيضا أن هناك تدنيا في أداء بعض الوظائف مثل استخدام الأساليب القيادية المناسبة، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، توفير برامج التدريب للعاملين.

وأجرت ابتسام حسني أحمد عبد الجواد (٢٠١٠) دراسة بعنوان "تطوير دور الإدارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعية لتطوير مدارس التعليم الثانوى للبنات بجمهورية الكويت العربية هدفت الدراسة إلى التعرف على الملامح الأساسية للمشاركة المجتمعية في التعليم، الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعية والعمل على زيادتها في المدارس الثانوية ة ة للبنات، الوقوف على أهم ملامح واقع المشاركة المجتمعية في مدارس التعليم الثانوى بنات بجمهورية الكويت العربية ،والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية وتحول دون تفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم الثانوى بنات ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إقامة مدرسة بكل مصنع من المصانع التكنولوجية الحديثة ليكون بيئة خصبة لتدريب طالبات التعليم الثانوى بنات.

وفي دراسة تايلور (Taylor, 2011) والتى هدفت إلى تطوير الإدارة المدرسية من خلال مؤشرات الأداء على العمل الأكاديمي في المدارس الأسترالية" استهدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مؤشرات الأداء على الأنشطة المهني والبحثية والبحثية لدى (١٥٢) من معلمي مدارس التعليم العام في أربع جامعات استرالية حيث أشار معظم أفراد العينة إلى حدوث زيادة في الضغوط من أجل التركيز على الأنشطة التي يتم قياسها من خلال مؤشرات الأداء في مجالي التدريس والبحث، وأفاد أغلبية المشاركين أيضاً حدوث تغيير في الطريقة التي يتبعونها في التدريس والبحث، وتمثل ذلك في توجيه مزيد من الاهتمام نحو الحصول على المنح البحثية الخارجية ونشر البحوث في دوريات دولية، فضلا عن مضاعفة تلك المنح والبحوث، واستخدام بعض معلمي مدارس التعليم العام طرقاً لزيادة عدد ما يقومون بنشره مثل تقديم أوراق العمل القصيرة، واتضح من نتائج الدراسة احتلال البحث العلمي أولوية متقدمة على حساب التدريس.

وفي دراسة جيم ودونفري (Jim & Donievy, 2014) "المعلمون والتكنولوجيا والتدريب ودورهم في إعداد القائد التربوي للمستقبل"، والمعايير التكنولوجية لتطوير الإدارة المدرسية، وهدفت هذه الدراسة إلى مناقشة المعايير التكنولوجية لإدارة المدارس ولمديري المدارس (TSSA) المتوسطة والتي وضعت من خلال رابطة رسمية بالولايات المتحدة الأمريكية تسمى رابطة المعايير التكنولوجية لمديري المدارس في إطار مشروع هدف إلى نشر وعى قومى عما يجب أن يعرفه مديرو المدارس وقادتها ككل وما يمكن أن يفعلوه حيال تكنولوجيا المعلومات التي يتم إدخالها بمدارسهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت مكون مهم في حياة المدارس وأن قادتها يحتاجون إلى أن يكون لديهم المهارات اللازمة لاستخدامها في أداء المهام الإدارية والتربوية المنوطة بهم وبالتالي يجب أن تمثل تكنولوجيا المعلومات مكون مهم في برامج إعداد هؤلاء القادة.

وأجرى عيسى فلاح ذياب هادي العازمي(٢٠٢٠) دراسة بعنوان متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت، وحاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس: ما أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها فى تنمية الموارد البشرية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية. ولجأت الدراسة الحالية إلى استخدام الأدوات التالية: الزيارات الميدانية والتي تمت في بعض المدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية في دولة الكويت، والمقابلة الشخصية وتمت مع بعض مديرى ومساعد مديري المدارس الثانوية وبعض المعلمين الأوائل بدولة الكويت لتعرف متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتنمية

الموارد البشرية بهذه المدارس، والاستبيان وتم تطبيقه على عينة مكونه من مدير بواقع (٢٥)، ومساعد مدير بواقع (٢٥)، معلمين أوائل بواقع (٩٠). توصل البحث وكان من أهم نتائج الدراسةضعف امتلاك ادارة المدرسة الثانوية للخطة الاستراتيجية لتقديم خدماتها عن طريق الانترنت، وضعف استفادة إدارة المدرسة الثانوية من المدارس الأخرى في مجال استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية، وعدم توافر رابط إلكتروني بين المدرسة والمدارس الأخرى، وعدم وجود برامج جاهزة خاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وضعف وجود مبرمجين بالمدرسة لتصميم البرامج الإلكترونية، وضعف تفعيل إدارة المدرسة لشبكات الاتصال الداخلي في تنفيذ الإشراف اليومى على العمل المدرسي.

وفي دراسة(David Sohonai, 2020) والتى هدفت إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية من خلال التدريب على أداء مديري المدارس الثانوية في أستراليا، وقد استخدمت استبانة لقياس الكفاءة الإدارية لبعض مديري المدارس الثانوية ة في مقاطعة العاصمة الفيدرالية كانبيرا قبل وبعد التحاقهم في برنامج تنمية المهارات القيادية داخل المدرسة، وأظهرت نتائجها أن برنامج التدريب كان له تأثير على تنمية بعض المهارات القيادية، كما يحتاج البرنامج إلى نوع من التطوير التنمية نوعية معينة من المهارات.

وفي دراسة نويمي مفلح الرشيدي (٢٠٢١) بعنوان" تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية"، وتمثلت مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوءمعايير الجودة العالمية؟

واستخدم البحث المنهج المختلط Mixed Methods ، وتكون المجتمع الأصلي للبحث من (٧٧٩٣) معلم، و (١٤٤) مدير مدرسة، و(١٥٠) مدير مساعد، و(٢٥٠) رئيس قسم. وتم تطبيق البحث على عينتين، هما عينة الاستبانة، وتمثلت في (٤٠٤) من (المعلمين– رؤساء الأقسام- المديرين – المديرين المساعدين) بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، وعينة المقابلة الشخصية مع (١٧٥) (مدير- مدير مساعد– معلم) في المدارس الثانوية وفق نموذج مُعد لذلك، وذلك للتعرف على معوقات تطبيق معايير الجودة العالمية بالمدرسة الثانوية، ومقترحات حلها. وكان من أهم النتائج المُتعلقة بتطبيق الاستبانة: تحقق معايير الجودة العالمية بدرجة مرتفعة في كافة المحاور، كما جاءت جميع الفروق غير دالة إحصائيًا حسب متغيرات البحث (الوظيفة– المنطقة– المؤهل– سنوات الخبرة– عدد الدورات– نوع الإعداد) في حين جاءت دالة فقط حسب التأهيل لصالح التربويين، وعلى الرغم من ذلك يُشير الباحث هنا إلى المعيار الأخير في كل محور رغم كونه جاء مرتفعًا إلا أنه يحتاج للمزيد من التحسين. وركز البحث على النتائج السلبية التي أفرزتها الدراسة الميدانية، خاصة بالمقابلات وذلك لأنها في حاجة للتحسين من خلال التصور المقترح.

وأجرى أسامة يوسف خالد الطاحوس (٢٠٢٣) درساة بعنوان "توجهات السياسة التعليمة بدولة الكويت "في ضوء ديمقراطية التعليم" تهدف الدراسة الحالية الى توضيح كيفية تطوير السياسة التعليمية بدولة الكويت في ضوء ديمقراطية التعليم لتلبية متطلبات العصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها والاجابة عن أسئلتها، ومعالجة محاورها العلمية. وكان من أدوات الدراسة الاستبانة، وتحليل الوثائق، والمقابلة الشخصية المفتوحة. وتكونت عينة الدراسة من العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي (القيادات المدرسية، المعلمين، روؤساء الأقسام) في المناطق التعليمية المختلفة بدولة الكويت. بمراحل التعليم العام (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) بدولة الكويت، من العام ٢٠١٩/٢٠٢٠. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المشكلات المرتبطة بتوجهات السياسة التعليمة بدولة الكويت (إدارية - تنظيمية – ترتبط بالمعلم – ترتبط بالطالب)، كما

توصلت إلى أهم متطلبات سياسة التعليمية الجديدة التى تواكب طبيعة العصر الحالي، وتلبي توقعات المجتمع الكويتي وأفراده، وتسهم في قيادة قاطرة المجتمع نحو التنمية المستدامة، وتضبط وتوجه أهداف خطة التنمية المرتبطة بالتعليم، لذا تسعى هذه الدراسة الى تحليل السياسة التعليمية الحالية بدولة الكويت وتقويمها وتطويرها على ضوء ديمقراطية التعليم وتعزيز مبادئ تكافؤ الفرص التعليمية، والمشاركة التي تسهم في تحقيق الجودة والتميز في التعليم.

تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

وجود تباين في العينات والمنهج المستخدم، إذ استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم بعضها المنهج الوصفي المقارن، في حين تباينت العينات التي استهدفتها الدراسات السابقة، واتجه معظمها إلى استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، لكون هذا المنهج والأداة الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، إضافة إلى ذلك، فقد طبقت دراسة كل: دراسة تايلور (Taylor, 2011) على المعلمين ، ودراسة (Jim Donievy, 2014) على مديرى المدارس المتوسطة ، ودراسة (David Sohonai, 2020) على مدراء المدارس الثانوية، ودراسة حسني أحمد عبد الجواد (٢٠١٠) على مدراء المدارس الثانوية بنات بالكويت ، وذلك يشكل دعماً لما تم مناقشته في موضوع الدراسة الحالية من أهمية تطوير الادارة المدرسية بمرحلة التعليم العام بدولة الكويت ، لمواكبة التطور العالمي. كذلك، فقد أكدت الدراسات أن مدراء المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام ذو دور بالغ الإهمية في تطوير الإدارة المدرسية الذي يدعم أهمية الدراسة الحالية على مدارس التعليم العام في دولة الكويت.

منهج البحث: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبته هدف وطبيعة البحث، حيث ذكر، حيث يعتمد المنهج الوصفي على تحديد المشكلة والتحقق منها، وصياغة أسئلتها ومحاولة إيجاد الحلول وتعميمها وإجراء المقارنات بين العينات، وذلك بعد الإطلاع على الدراسات المتشابهة لموضوعها، والإطلاع على أسس وأدبيات البحث في العلوم التربوية والاجتماعية(فؤاد أبو حطب، ١٩٩١، ٨٢).

أداة البحث: تستخدم الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حول متطلبات متطلبات تطوير البرامج الإلكترونية الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت في ضوء بعض الخبرات العالمية ، ولتحقيق هذا الغرض أعد الباحث استبانة لتحقيق أهداف الباحث والإجابة على تساؤلاته وتم التحقق من صدق المحكمين وثبات الاستبانة ويوضح الجدول التالي ثبات الاستبانة.

جدول (١) معامل ثبات ألفا كرونباخ

الاستبانة	عدد المفردات (المتطلبات)	معامل ثبات ألفا كرونباخ
متطلبات تطوير البرامج الالكترونية الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت في ضوء بعض الخبرات العالمية.	١٢	٠،٨٣٥

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (٩٠٠) من الخبراء بدولة الكويت من أكاديميين وميدانيين وبخاصة من المسئوليين والعاملين بمعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت والعاملين بها. ويوضح الجدول التالي وصفا لعينة الدراسة.

جدول (٢) توصيف عينة البحث

الوظيفة	عدد الأفراد	النسبة
مدير	١٠٠	%١١،١١
مسئول إدارة	١٠٠	%١١،١١
وكيل مدرسة	١٠٠	%١١،١١
معلم	١٠٠	%١١،١١
ولي أمر	١٠٠	%١١،١١
مسئول بالوزارة	١٠٠	%١١،١١
خبير/ مشرف/ موجه	١٠٠	%١١،١١
إخصائي	١٠٠	%١١،١١
عضو هيئة تدريس بكلية التربية/ جامعة الكويت	١٠٠	%١١،١١
المجموع	٩٠٠	%١٠٠

أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية في معالجة بيانات الدراسة التي تتفق وطبيعة الدراسة ومتغيراتها المختلفة، وذلك من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف باسم SPSS والمستخدم على أجهزة الحاسب الآلي، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:، التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي للمتوسط، واختبار مربع كاي، ومستوى الدلالة.

ويتضمن البحث إطاراً نظرياً وميدانياً، ويمكن توضيحهما على النحو التالي:

أولا: الإطار النظري:

فيما يلي عرضا لأهم الخبرات العالمية في تحقيق متطلبات تفعيل الوحدات المنتجة بمعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت متطلبات:

١- خبرات وتجارب دولة هونج كونج:

فى هونج كونج ظهرت أول حركة إصلاح اتجاه اللامركزية في الإدارة المدرسية فى عام ١٩٩١ م عندما أصدرت شعبة التعليم والقوى العاملة وإدارة التعليم وثيقة رسمية باسم "مبادرة الإدارة المدرسية" والتى كانت بمنزلة سياسة جديدة لعملية الإصلاح فى الإدارة المدرسية، والتى هدفت إلى تحسين جودة المدارس وذلك من خلال محاولة تحسين إدارة المدارس بمنحها مزيدا من الاستقلال الادارى والمالي على مستوى المدرسة (Yincheong cheng, 1996).

وفى عام ٢٠٠٠م تم تطبيق الإدارة الذاتية بمدارس هونج كونج، وذلك بأن أصبحت المدرسة كيانا راعيا ومسئولا عن إدارة شئونها، وهذا الكيان يتكون من المدير والمدرسين وأولياء الأمور وأعضاء وأفراد المجتمع فيما يسمى بمجلس المدرسة، وهذه المجالس لها سلطة صنع القرار فى عدة أمور مثل الشئون المالية - المناهج - إدارة العاملين إلى جانب تعيين المعلمين وترقيتهم وإعطاء مدير المدرسة الصلاحية بأن يكون المسئول التنفيذي فى المدرسة.

هذا وقد أعطيت المدارس فرصة ومزيدا من الاستقلالية فى الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة فى المدرسة واستخدام المعونات والمنح غير الحكومية وتوظيفه فى خدمة التعليم، كما أعطيت المدرسة مزيد من الاستقلالية فى تطوير المناهج التى تناسب البيئة المحيطة بها، وتناسب ميول وحاجات الطلاب، كما منحت المديرين صلاحيات وسلطات واسعة فى إدارة مدارسهم، وكذلك تنفيذها بالمشاركة مع من يعمل معهم بالمدرسة (Alison Lai-Fong , 2004).

٢- خبرات وتجارب دولة نيوزيلندا:

قامت نيوزيلند بتطبيق تجربة الإدارة اللامركزية لتطوير الإدارة المدرسية، حيث وضعت الحكومة النيوزيلندية عام ١٩٨٩م خطة عرفت باسم "إصلاحات مدارس الغد" تهدف إلى القضاء على مركزية السيادة على نظام إدارة المدارس الحكومية وطبقا للخطة، قام البرلمان بإلغاء إدارة التعليم التى تولت الإشراف على مدارس الدولة لعقود طويلة وحولت السلطات الإدارية بالمدارس إلى مجالس مدرسية حاكمة أو مجالس أمناء يختارهم ويشرف عليهم أولياء أمو ر التلاميذ فى كل مدرسة. (إدواردب فسك، وهيلين ف. لاد، ٢٠٠١، ٦٦).

وتمتد مسئولية المجلس إلى اختيار مدير المدرسة، وتعيين المدرسين بيد أن المجالس لم يكن لها شأن بالمناهج، والتى توضع بشكل مركزي، ويُناط باللجان المدرسية مهمة صيانة المنشآت المدرسية، ودفع راتب المدير وتنظيم أنشطة محلية وتطوعية لتنمية الموارد الذاتية للمدرسة (Tooley, Stuart , 2001)

وعلى الرغم من نقل وتفويض السلطة من المستوى المركزى إلى اللامركزى المحلى ومشاركة الآباء والمعلمين والمجتمع المحلى فى إدارة المدرسة، فهذه الحرية يقابلها قدر مناسب من المحاسبية (محمود أبو النور عبد الرسول، ٢٠٠٦،٩).

هذا وترتكز الإدارة المدرسية في دولة نيوزلندا من الموقع المدرسي التنفيذي على أربعة عناصر أساسية (Lavery Kuehn, 2015) هي:

١- **السلطة Power**: لفريق المدرسة School Team سلطة صنع القرار قيما يتصل بالميزانية والدعم والاختيار والنمو المهني وتقويم الموظفين.

٢- **المعرفة والمهارات**: مثل مهارة العمل فى فريق والمعرفة والمهارات الفنية الخاصة بالمنهج الجديد والتعليم، والمعرفة التجارية الخاصة بإدارة الميزانية والموارد المالية.

٣- **المعلومات**: وتكون ذات اتصال بالأهداف التنظيمية ومستويات الأداء ومؤشرات العمل الأساسية، التكاليف، والهياكل الإدارية وإرضاء العميل وكيفية فتح قنوات اتصال على المستوى الرأسى الأفقى وتحديد علامات مرجعية مع المدارس.

٤- **المكافآت**: حيث تتحول الحوافز من النظام القائم عنى الأقدمية فقط إلى النظام القائم على القياسات المباشرة للمعرفة والمهارات والأداء الجماعي بالإضافة إلى الأداء الفردي.

٣- خبرات وتجارب دولة انجلترا:

كانت وزارة التربية والعلوم هى الهيئة المركزية المسئولة عن إدارة لتعليم فى انجلترا ومنذ عام ٢٠٠١ م تم تعديل اسمها إلى وزارة الدولة للتعليم والمهارات، وتحددت مسئولياتها فى الإدارة ووضع سياسات واستراتيجيات التمويل والنفقات العامة، والتعيينات، وبذلك تتم إدارة التعليم على ثلاث مستويات، هي:

١-الحكومات المركزية. ٢-السلطات المحلية التعليمية. ٣-الكنائس والمؤسسات التطوعية.

ويمكن وصف النظام الحالي للإدارة بأنه نظام قومى يدار محليا (أمانى محمد حسن نصر، ٢٠٠١)

والحكومة في انجلترا لا تسطير سيطرة كاملة على شئون التعليم، بل تشترك فى وضع السياسة العامة وتعتمد على السلطات التعليمية المحلية فى إشرافها عليه، فالوزارة لا تقوم بإدارة المدارس أو تعيين المعلمين، ولكن تحدد السياسة القومية للتعليم والتأكد من التزام السلطات التعليمية المحلية بتنفيذها، وبذلك فإنه توجد فى انجلترا شراكة بين الأطراف المعنية بالتعليم وهى الوزارة، والسلطات التعليمية المحلية، والمعلمين، والمنظمات الأهلية، وينتظم التعليم فى المدارس التابعة لكل منها فى ضوء الخطوط العريضة للسياسة التعليمية التى يقرها البرلمان الانجليزي ويضطلع مجلس إدارة المدرسة فى ظل نظام الإدارة المحلية للمدارس بمسئوليات وسلطات واسعة تختص بشئون العاملين فى المدرسة سواء الإداريين أو المعلمين أو العاملين، ما يتيح هذا التفويض لمجلس إدارة

المدرسة الفرصة فى صنع القرارات المتصلة بأهم الأمور التعليمية بالمدرسة. (نبيل مسعد خليل، ٢٠٠٣).

والهدف من وراء تطبيق الإدارة المحلية في انجلترا تحقيق ما يلي (عادل عبد الفتاح سلام، ٢٠٠٠):

١-تعزيز مشاركة الآباء فى مجلس إدارة المدرسة على حساب سلطة التعليم المحلى.
٢-تحسين المحاسبة أو المساءلة التعليمية حول استخدام التمويل والموارد.
٣-تحسين كفاءة ستخدام الموارد فى خدمة التعليم.
٤-توزيع أكثر عدالة لأموال الحكومة، المقدمة للمدارس.
٥-تحسين جودة التدريس والتعليم.

ويكون المجلس الحاكم للمدرسة فى انجلترا Governing Body School مسئول عن الآتى: (منار محمد إسماعيل بغدادى، ٢٠٠٥):

١- توجيه المدرسة نحو اعلى مستويات الأداء التعليمي.
٢- توفير التسهيلات والخدمات الاجتماعية.
٣-تحديد إجراءات التعامل مع جميع الشكاوى المتعلقة بالمدرسة.
٤-نشر التقارير عن المدرسة كل عام وتزويد السلطة التعليمية المحلية بنسخة منهما .
٥-وضع شروط استخدام المبانى المدرسة وتحديد مواعيد الحصص الدرلسية، ومواعيد نهاية الفصول الدراسية وبدايتها، الأجازات وتنظيم الاجتماع الستوي للاباء. .
٦-اختيار وتعيين الأفراد العاملين بالمدرسة. .

وتتمتع هذه المجالس بالاستقلالية والمرونة فى صنع القرار من خلال مشاركة المجتمع، المحلى الأمر الذى واكبه مزيد من المحاسبية من قبل الآباء وأصحاب الأعمال والمجتمع المحلى المحيط بالمدرسة.

من العرض السابق للخبرات العالمية يمكن الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على: متطلبات تطوير البرامج الالكترونية الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت في ضوء بعض الخبرات العالمية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للخبرات المعروضة، والذي تبين للباحث أن هناك تنامي في التوجهات العالمية للاهتمام المستمر بتطوير الإدارة المدرسية ، والتحول من الإدارة البشرية الكاملة إلى الإدراة بواسطة برامج الالكترونية والتكنولوجية الحديثة، والتوسع في استقلالية المؤسسات التعليمية بما يلائم البيئة الموجود بها المدارس، وتوجه الإدرات المدرسية نحو اللامركزية من خلال تطبيق الإدارة الذاتية؛ وذلك بإعطاء المدارس الاستقلالية فى إدارة شئونها العملية وإعطاء المدير صلاحيات واسعة فى اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم وبمشاركة كل المعنيين والمسئولين من معلمين وعاملين وأفراد المجتمع، ومن ثم يكون الجميع محاسبين أمام الجهات المسئولة عن التعليم من وزارة وهيئات مانحة وأولياء الأمور والمجتمع.

ومما سبق عرضه من خبرات وتجارب الدول العالمية في مجال تطوير الإدارة المدرسية، وبتحليل تلك الخبرات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للخبرات المعروضة فقد تم الإجابة على التساؤل الأول، وللإجابة على التساؤل الثاني، يعرض الباحث للنتائج الإطار الميداني للبحث.

ثانيا: الإطار الميداني للبحث :

للإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: ما متطلبات تطوير البرامج الالكترونية الادارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت؟

وللإجابة على هذا التساؤل استخدم الباحث اختبار مربع كاي ودلالته الاحصائية، والمتوسط الحسابي والوزن النسبي للمتوسط وفيما يلي عرضا لتلك النتائج

جدول (٣) مربع كاي ودلالتها الاحصائية والوزن النسب للمتوسط لآراء أفراد عينة البحث في أهم متطلبات تطوير البرامج الالكترونية الادارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت.

م	العبارات	بدائل الاستجابة						كا٢	الدلالة	المتوسط	الوزن النسبي للمتوسط	الترتيب	مستوى الأهمية
		غيرموافق		محايد		موافق							
		ت	%	ت	%	ت	%						
١	توظيف أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الانترنت في الإدارة حيث إنه أصبح لغة العصر.	101	11.2	210	23.3	589	65.4	437.407	.001	2.5422	84.74	3	مرتفع
٢	الإفادة من مناهل المعرفة والانترنت في إدارة العملية التعليمية بالمدرسة.	94	10.4	218	24.2	588	65.3	440.347	.001	2.5489	84.96	2	مرتفع
٣	الاعتماد على برامج الذكاء الاصطناعي في الإدارة المدرسية.	112	12.4	233	25.9	555	61.7	349.527	.001	2.4922	83.07	5	مرتفع
٤	تطبيق برامج التنبؤ بنتائج القرارات الإدارية المتخذة.	156	17.3	232	25.8	512	56.9	234.347	.001	2.3956	79.85	10	مرتفع
٥	إنشاء قاعدة بيانات مبرمجة تساعد على اتخاذ القرار.	167	18.6	243	27.0	490	54.4	190.127	.001	2.3589	78.63	11	متوسط
٦	إعداد برامج الكترونيه تنظم العمل في حركات النقل والترقية للاهتداء بها في عملية تنسيق الوظائف وشغلها.	117	13.0	226	25.1	557	61.9	350.047	.001	2.4889	82.96	6	مرتفع
٧	وضع نظام الكتروني مرن لتداول المعلومات والمحافظة على سريتها.	126	14.0	218	24.2	556	61.8	341.787	.001	2.4778	82.59	7	مرتفع
٨	وضع ميزانية خاصة وكافية لتطوير البنية التحتية وتوفير مستلزمات الإدارة الالكترونية بمدارس التعليم العام.	122	13.6	232	25.8	546	60.7	322.747	.001	2.4711	82.37	8	مرتفع
٩	دعم الجهات العليا والمجتمع المدني لمدارس التعليم العام لتطبيق الإدارة الالكترونية المدرسية.	132	14.7	240	26.7	528	58.7	279.360	.001	2.4400	81.33	9	مرتفع
١٠	الاتجاه إلى المركزية في توفير الأجهزة المناسبة من مصادر مخلفة لتطوير البرامج الالكترونية الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت.	228	25.3	199	22.1	473	52.6	151.047	.001	2.2722	75.74	12	متوسط
١١	توفير عدد مناسب من أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الانترنت للتلاميذ والعاملين بالمدرسة.	107	11.9	232	25.8	561	62.3	366.647	.001	2.5044	83.48	4	مرتفع
١٢	استخدام برامج الإدارة الالكترونية من خلال التليفون المحمول.	92	10.2	209	23.2	599	66.6	469.820	.001	2.5633	85.44	1	مرتفع

يتضح من الجدول السابق مايلي :

- **بالنسبة لأعلى عناصر الواقع وفقا لآراء عينة البحث:**

شغل الترتيب الأول عنصر التطوير رقم (١٢) واللذان يشيران على التوالي إلى (استخدام برامج الإدارة الالكترونية من خلال التليفون المحمول.)، وقد كانت قيمة مربع كاي دالة إحصائيا عند مستوى ٠،٠٠١ ولصالح البديل (موافق) وبوزن نسبي للمتوسط بلغ (٨٥،٤٤ %) وهذا يدل على مستوى أهمية مرتفع.

كما شغل الترتيب الثاني العنصر رقم (٢) والذي يشير إلى (الإفادة من مناهل المعرفة والانترنت في إدارة العملية التعليمية بالمدرسة.)، وقد كانت قيمة مربع كاي دالة إحصائيا عند مستوى ٠،٠٠١ ولصالح البديل (موافق) وبوزن نسبي للمتوسط بلغ (٨٤،٩٦ %)؛ وهذا يدل على مستوى أهمية مرتفع.

في حين شغل الترتيب الثالث عنصر التطوير رقم (١) والذي يشير إلى (توظيف أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الانترنت في الإدارة حيث إنه أصبح لغة العصر .)، وقد كانت قيمة مربع كاي دالة إحصائيا عند مستوى ٠،٠٠١ ولصالح البديل (موافق) وبوزن نسبي للمتوسط بلغ (٨٤،٧٤ %) وهذا يدل على مستوى أهمية مرتفع.

- **بالنسبة لأقل عناصر الواقع وفقا لآراء عينة البحث:**

جاء في الترتيب الأخير عنصر التطوير رقم (١٠) والذي يشير إلى (الاتجاه إلى المركزية في توفير الأجهزة المناسبة من مصادر مخلفة لتطوير البرامج الالكترونية الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالكويت)، وقد كانت قيمة مربع كاي دالة إحصائيا عند مستوى ٠،٠٠١ ولصالح البديل (موافق) وبوزن نسبي للمتوسط بلغ (٧٥،٧٤%) وهذا يدل على مستوى أهمية متوسط.

كما شغل الترتيب قبل الأخير عنصر التطوير رقم (٥) والذي يشير إلى (إنشاء قاعدة بيانات مبرمجة تساعد على اتخاذ القرار.)، وقد كانت قيمة مربع كاي دالة إحصائيا عند مستوى ٠،٠٠١ ولصالح البديل (موافق) وبوزن نسبي للمتوسط بلغ (٧٨،٦٣%) وهذا يدل على مستوى أهمية متوسط.

في حين شغل الترتيب العاشر عنصر التطوير رقم (٤) والذي يشير إلى (تطبيق برامج التنبؤ بنتائج القرارات الإدارية المتخذة.)، وقد كانت قيمة مربع كاي دالة إحصائيا عند مستوى ٠،٠٠١ ولصالح البديل (موافق) وبوزن نسبي للمتوسط بلغ (٧٩،٨٥%) وهذا يدل على مستوى أهمية مرتفع.

توصيات البحث:

في ضوء ما تم عرضه من خبرات عالمية معاصرة، وما أفرزته هذه الخبرات من أساليب إدارية حديثة فى مجال الإدارة المدرسية وعرض لنماذج من بعض الدول فى هذا المجال ، يقترح الباحث لتطوير الإدارة المدرسية بدولة الكويت فى ضوء بعض الخبرات العالمية سالفة الذكر ومتطلبات العصر ومتغيراته ، ما يلي:

١- التوجه نحو تطبيق المزيد من اللامركزية فى إدارة العملية التعليمية بدولة الكويت وذلك من خلال:

أ- الأخذ بأسلوب الإدارة الذاتية للمدارس ويتم من خلال تفعيل دور مجالس الأمناء، التى تم إنشائها لأن هذا الأسلوب يؤدى إلى دعم جودة وتأهيل المدرسة وإعدادها للاعتماد التربوي التى تتبناه هيئة الاعتماد وضمان الجودة.

ب- قصر دور وزارة التربية والتعليم على وضع السياسة العامة والمعايير ثم المتابعة والتقييم والمحاسبية والمساءلة لإدارة المدارس فى حالات التقصير فى الأداء.
ج- تفويض سلطة اكبر لمديري المدارس لإفساح المجال أمامهم للإبداع والابتكار.
د- تفعيل دور مؤسسات المجتمع المحلى مع إدارة المدرسة فى التمويل والتخطيط والإشراف والتنفيذ.

٢- الإهتمام برامج إعداد المعلمين في دولة الكويت بالقيادة العالمية وذلك من خلال المقررات التي يتم تدريسها للطلبة المعلمين، حتى يتم بناء ثقافة علمية عميقة لديهم بالقيادة العالمية لأنهم سيكونون معلمي ومديري المدارس في المستقبل .
٣- إعادة النظر فى اختيار وتدريب مديري المدارس بحيث يتميزو بالكفاءة الشخصية والمهنية والإدارية.
٤- تضمين برامج الإدارة الكترونية كموضوعات لبرامج الإنماء المهني لكافة العاملين بالمدارس عامة، ومديري المدارس خاصة وذلك على مستوى وزارة التربية والتعليم والمتمثل في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمُعلمين، ومستوى المديريات العامة للتربية والتعليم والمتمقلة في مراكز التدريب، بالإضافة إلى برامج الإنماء المهني على مستوى المدارس والمتمثل في مشروع المدرسة وحدة للإنما المهني.
٥- التحديد الواضح لاختصاصات ومسئوليات مديري المدارس كل حسب المرحلة التى يعمل بها، فمن المنطقي ن لكل إدارة مدرسية أهدافها ومهأمها الإدارية والفنية، وتختلف هذه المهام والأختصاصات باختلاف المراحل التعليمية المختلفة.
٦- قيام وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بتنظيم زيارات لمديري المدارس إلى النظم التعليمية المتميزة على مستوى العالم لمدة تتراوح من عام إلى (٦) أشهر للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في إدارة المدارس.
٧- الفصل التام بين اختصاصات ومسئوليات مدير المدرسة وناظرها وباقي أفرلد الإدارة المدرسية.
٨- اهتمام وزارة التربية والتعليم بتشجيع وتوفير الدعم لمديري المدارس للمشاركة بالحضور أو أبحاث أو أوراق عمل في المؤتمرات والندوات والملتقيات العالمية للتعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية.
٩- بلورة اختصاصات ومسئوليات جديدة لمديري المدارس تعكس الأدوار التى تتناسب ومتطلبات العصر ومتغيراته مثل التخطيط الاستراتيجي والتفكير والابتكارى والابداعى، وقيادة التغيير والجودة الشاملة والقيادة التشاركية، والإدارة بالنتائج والقيادة التحويلية والعمل بوحدة الفريق الواحد والتكامل التربوي.
١٠- زيادة صلاحيات وسلطات مُديري المدارس من خلال تبني مدخل الإدارة الذاية للمدارس حتي يتمكنون من إدارة مدارسهم بفعالية لمواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة على المستويين المحلي والعالمي.
١١- اهتمام مديري المدارس بالتواصل الفعال مع المدارس على المستوى الدولي وتبادل الخبرات معها والاستفادة من تجاربها في مجالات التحسين التطوير والتغيير ومواجهة المشكلات.
١٢- قيام مُديري المدارس بتنفيذ أنشطة مدرسية ذات طابع عالمي من خلال جماعات النشاط المدرسي مثل: يوم البيئة العلمي، واليوم العالمي للمياه، وساعة الأرض، ويوم الإيدز العالمي، ويوم الشجرة، واليوم العالمي للتطوع، واليوم العالمي للغة العربية، واليوم العالمي لحقوق الإنسان.

١٣- الاهتمام بتضمين البرامج المتميزة العالمية التى تثبت إقرارها من خلا نتائجها في الواجبات الوظيفية لمديري المدارس، وفي معايير الإدارة المدرسية بنظام تطوير الأداء المدرسي، وفي معايير تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وفي برامج الترقي للمستويات الإدارية العليا.

مراجع الدراسة :

١. ابتسام حسني أحمد عبد الجواد(٢٠١٠) "دور الإدارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعي التطوير مدارس التعليم الثانوى الفني الصناعي للبنات بجمهورية مصر العربية، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية جامعة الفيوم.

٢. ابن منظور: لسان العرب (د .ت). **دار المعارف**، ج٤ ، ص٢٧١٨.

٣. أبو بكر عابدين بدوي (١٩٩١). **التربية الصناعية بين المفهوم والواقع** ،القاهرة : بل برنت للطباعة ، ص ٢٨٩.

٤. أحمد علي كنعان (٢٠٠٥)، تطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة: مقياس مقترح لتقويم الأداء التدريسي وتطويره في كلية التربية بجامعة دمشق، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مج (١)، القاهرة. **مركز تطوير التعليم الجامعي**، جامعة عين شمس، ٢٣٦-٢٦٤.

٥. ادواردب فسك، وهيلين ف. لاد (٢٠٠١). استقلالية المدارس والبقييم المدارسى ذاته الإدارة فى نيوزيلندا والمساءلة، ترجمة عثمان مصطفى عثمان، **مجلة مستقبليات**. ٣(١٢)، ٣-٦٦

٦. أسامة يوسف خالد الطاحوس (٢٠٢٣). توجهات السياسة التعليمة بدولة الكويت "في ضوء ديمقراطية التعليم". **رسالة دكتوراه**. كلية التربية، جامعة عين شمس.

٧. أمانى محمد حسن نصر(٢٠٠١): جماعات المصالح والسياسة التعليمية في ج.م.ع. والمملكة المتحدة دراسة مقارنة، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة عين شمس٠

٨. الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم (٢٠٢٤). الكويت. **الجهاز الوطني للاعتماد الاكاديمي وضمان جودة التعليم(nbaq.edu.kw)**

٩. حامد محمد عبد الحميد مفتاح(٢٠١٢). الأبعاد الثقافية والمجتمعية المرتبطة بواقع التعليم الفني الزراعي بجمهورية مصر العربية، **رسالة ماجستير، كلية التربية** ، جامعة الفيوم.

١٠. حسام حمدونة (٢٠١٣). مؤشرات الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الخريجين بين الواقع والمأمول، يوم دراسي بعنوان: الجودة الشاملة في الكليات الخاصة بقطاع غزة - واقع وطموح، **الكلية العربية للعلوم التطبيقية**، غزة، فلسطين.

١١. حسن شحاته وزينب النجار(٢٠٠٣) **معجم المصطلحات التربوية والنفسية** - القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية.

١٢. حسن محمد حسان، محمد حسنين العجمي (٢٠٠٧). الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر، عمان.

١٣. حلمى أحمد الوكيل (١٩٩١). **تطوير المناهج**. أسبابه، أسسه، أساليبه، خطواته، معوقاته، ط٢، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص٢٩.

١٤. درية السيد البنا(٢٠٠٣)."تطوير التعليم الثانوى الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة في محافظة دمياط، **مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، جامعة حلوان، ٩(٤). ٢٤٩-٢٨٥

١٥. زينب على الجبر ، عبدالعزيز سعود المحيلبي (١٩٩٩). ممارسة مديري مدارس تجربة الادارة المدرسية المطورة وأمثالها بدولة الكويت لمهامهم "دراسة تقويمية". **المجلة التربوية**، مجلس النشر العلمي، الكويت. ١٣(٥٠). ١٥ -٣٥

١٦. زينب علي الجبر (١٩٩٨). إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة ، **مجلس النشر العلمي، المجلة التربوية**، الكويت، ١٢(٤٧) ، ٣٣-٩٣
١٧. سليمان أحمد القادري (٢٠٠٥). المدخل المنظومى في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة الشاملة، المؤتمر العربي الخامس، "المدخل المنظومي في التدريس والتعليم"، القاهرة، **مركز تطوير تدريس العلوم**، جامعة عين شمس، ١١١-١٢٣.
١٨. عادل عبد الفتاح سلام(٢٠٠٠). دراسة مقارنة للإدارة الذاتية وفعالية المدرسة فى كل من انجلترا واستراليا وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها فى مصر، **مجلة كلية التربية**، جامعة طنطا، ٨٥ (١)، ٣٤١-٣٨٧
١٩. عبدالعزيز دعيج الدعيج (١٩٩٤). دراسة تقويمية للوظائف القيادية لإدارة المناطق التعليمية في دولة الكويت. **المجلة التربوية**. جامعة الكويت. ٩ (٣٣). ٤٥-٧٣
٢٠. عبده محمد غانم المطلس (١٩٩٦). **المناهج التعليمية وواقعها في اليمن**، صنعاء، المنار للطباعة.
٢١. عبير أحمد محمد على (٢٠٠٩). توظيف تكنولوجيا المعلومات في اداره التعليم الثانوي في مصر على ضوء بعض الخبرات العالميه المعاصة، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كليةالتربيه، جامعه الفيوم.
٢٢. عيسى فلاح ذياب هادي العازمي(٢٠٢٠). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت. **مجلة العلوم التربوية**، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة. ٢٨ (١). ٣٤٧- ٤١٦.
٢٣. فايز مراد مينا (٢٠٠٣). **قضايا فى مناهج التعليم** ، القاهرة : الأنجلو المصرية .
٢٤. فرج أبو شمالة، محمد الأشقر (٢٠١٣م). واقع تطبيق إدارة الجودة في الكلية العربية للعلوم التطبيقية بمحافظة رفح، يوم دراسي بعنوان: الجودة الشاملة في الكليات الخاصة بقطاع غزة- واقع وطموح، **الكلية العربية للعلوم التطبيقية**، غزة، فلسطين.
٢٥. فؤاد أبو حطب (١٩٩١)، **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
٢٦. مجمع اللغة العربية ا (د.ت). **المعجم الوجيز** ، وزارة التربية والتعليم، القاهرة ١٩٩٥٠ ص ٣٩٦.
٢٧. محمد عبد الحميد محمد (٢٠٠٢) أليات الربط بين التعليم الثانوى و احتياجات سوق العمل بالمدن الصناعية الجديدة فى ضوء خبرات بعض الدول ، دراسة حالة على مدينة العاشر من رمضان ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة الزقازيق ، ع ٢٤، ص٢٢٩
٢٨. محمود أبو النور (٢٠٠٦). مجالس الأمناء بالتعليم قبل الجامعي بمصر وبعض الدول الأجنبية - دراسة مقارنة، **مجلة التربية**، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٩(٢٠)، ٢٠٧-٢٤٧
٢٩. محمود زكاريا المصري(٢٠٠٧) تصور مقترح لإدارة المدرسة الثانوية الفنية المنتجة فى مصر، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة طنطا .
٣٠. محمود كامل حسن الناقة(٢٠٠٧). **معايير جودة الأصالة و المعاصرة للتدريس ، المؤتمر العلمي الحادي والعشرون "تطوير المناهج الدراسية بين الأصالة والمعاصرة"**، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مجلد (٢) ، ٤٩٦ – ٥٣٥.

٣١.منار محمد إسماعيل بغدادى(٢٠٠٥): صنع السياسة التعليمية : دراسة مقارنة بين كل من مصر وانجلترا والصين " دراسة مقارنة"، **رسالة دكتور**اه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص١٦٨.
٣٢.مني قرني إبراهيم حسن(٢٠١٠) .توظيف مصادر التعليم فى ضوء معايير الجودة الشاملة التطبيق بالحلقة الأولى للتعليم الأساسي، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة .
٣٣.موسى اللوزي (٢٠٠٠). **التنمية الإدارية: المفاهيم والأسس والتطبيقات**. القاهرة، دار وائل للطباعة والنشر.
٣٤.ناجي سكر (٢٠١٣). **مبادئ الجودة في التعليم**، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٣٥.نبيل مسعد خليل جرجس(٢٠٠٣): دراسة مقارنة الإدارة التعليمية فى كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية، وإمكانية الإفادة منها فى مصر. **مجلة التربية**، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٦ (٩) ، ٧٧-١٤٦.
٣٦.نويمي مفلح الرشيدي (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة العالمية. **رسالة ماجستير**. كلية التربية، جامعة قناة السويس.
٣٧.الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١١) **وثيقة معايير مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرحلة التعليم الثانوي** .جمهورية مصر العربية، الإصدار الثالث.
٣٨.الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٤). **وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم المجتمعي** . جمهورية مصر العربية. الإصدار الأول.
٣٩.يوسف عبد المعطي مصطفي (٢٠١٠). **الإدارة التربوية "معالم جديدة لعالم جديد"** ، ط ٣ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ص٣
39. David Sohonal(2020) Competency and Training of Principals in Technical Secondary schools in Canberra , Australia , **Journal of Education**, Vol. 15, No 1, , PP 24-29.
40. Good (2000). "**Dictionary of Education**" . 3rd edition .McGraw-Hill.
41. Gordon: H. (2014). **The history and growth of career and technical education in America**. Waveland Press.
42. Jim & Donievy(2014).Teachers, Technology and Traning Preparing Future Educational leader, Technology standards for school Administrators, **International journal of Instructional Media**, Vol 31, No.3,
43. Lavery Kuehn (2015). **School-Based budgeting**/ sit-based management, betf research report, http://www.dauge.lg/vasew
44. Shipman, , Bolam , , and **Jenkinz** (1997,) Vocational Education and Training in Schools in Australia "What arc the Consequences of Moving from Margins to Mainstream, **Journal of Vocational Education and Training**, Vol. 56, No.4
45. Taylor, J. (2011). The impact of performance indicator on the work of university academics: evidence from Australian universities, The impact

of performance indicator on the work of university academics**: evidence from Australian universities**, vol. 1, No 55, PP. 42-61

46. Tooley, Stuart (2001) Observations on the imposition of New Public Management in the New Zealand state education system. In Jones, L.R., Guthrie, J., & Steane, P. (Eds.) **Research in Public Policy Analysis and Management**.Vol. 11-A. Elsevier, Amsterdam ; Oxford, pp. 233-255.
47. Yincheong cheng (1996). School Effectiveness and School-based Management, a Meehan is for Development, the falmer press London, 4.