قسم أصول التربية

التخطيط الاستراتيجي لمدارس التعليم العام بدولة الكويت

إعداد
سالم عوده المطيري

إشـــــراف

أ.د/ نادية يوسف جمال الدين
أستاذ متفرغ بقسم أصول التربية
كلية الدراسات العليا للتربية
جامعة القاهرة

د. دعاء عثمان عزمي
أستاذ بقسم أصول التربية المساعد
كلية الدراسات العليا للتربية
جامعة القاهرة

١٤٣٩هـ - ٢٠١٧م

أولاً- مقدمة البحث:

تشهد الألفية الثالثة تطورا مذهلا وسريعا في الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، والتي تمر بمرحلة مهمة ودقيقة؛ خاصة وأنها ترتبط ارتباطا مباشرا بتربية الأجيال القادمة في عصر متغير يسوده استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، والذي لا يمكن لأي من القوى المادية أو البشرية التحكم فيه، من حيث التكلفة الاقتصادية، والمتغيرات الاجتماعية، والثقافية، مما يجعل الإلمام بهذه الاتجاهات ضرورة ملحة وضرورية للتناسب مع المتغيرات الحديثة والتي لها تأثيرها على المجتمع الذي يعيش في عصر المعرفة وعصر التغيرات السريعة.

والتطوير في مدارس التعليم العام ـأصبح حاجة ملحة وضرورية ليتواكب مع المستجدات والتغيرات العالمية، حيث تعتبر المدرسة هي الانطلاقة الأولى في بناء وصقل شخصية الطالب، وإعداده ليكون فاعلاً ومنتجا في مجتمعه، لذا تركزت الجهود في بناء قيادات تعليمية متميزة تساهم في خلق رؤية مشتركة وتقود ممارسات وأنشطة فاعلة تساعد على أحداث التغير والتطوير في المجتمع.[١]

ويتمثل الهدف الرئيسي للإدارة في أي مؤسسة في توجيه وتنسيق جهود العاملين بها لتحقيق الاهداف المنشودة من وجودها، ومن ثم يكون الهدف الرئيسي للإدارة المدرسية في العمل المتواصل والمخلص لتحسين عمليتي التعليم والتعلم والارتفاع بمستواهما.[٢]

وفي ظل هذا التوجه برزت حاجة الانسان إلى الإدارة لان موضوعها ومحورها الاساسي هو المنظمات، والمنظمة هي عبارة عن مجموعة اجتماعية انشئت لأجل هدف محدد وتختلف المنظمات عن أنماط الوحدات الاجتماعية الأخرى بمعيارين رئيسين هما: القصد، وتحديد الهدف، والمنظمات في حياتنا المعاصرة كثيرة مثل الشركات التجارية والمدرسة والحزب السياسي، والمنظمات في حياتنا المعاصرة كثيرة مثل الشركات التجارية والمدرسة والحزب السياسي والمنظمات الخيرية، ومحور العمل الاداري هنا هو في التحقق من أن المنظمة التي نقوم بإدارتها تسير باتجاه أهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام أساليب التنظيم المتنوعة والاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة وأن هذا التوجه يلزم الإداري أن يكون مدركا وملما بطبيعة المنظمة التي يعمل بها من حيث العلاقات السائدة فيها وتفاعل الأفراد وجماعات المنظمة مع غيرهم من الجماعات أو المنظمات الأخرى.[٣]

---

[١] وزارة التربية بدولة الكويت (٢٠١٢م) : **مشروع تطوير الإدارات المدرسية وتحقيق التنمية المهنية**، دليل وزارة التربية بدولة الكويت، ص١.

[٢] بيومي محمد ضحاوي و محمد إبراهيم خاطر (٢٠١٤م) **: رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية**، القاهرة، دار الفكر العربي، ص٢٢.

[٣] طلعت محمد ادم (٢٠١٤م) : **الإدارة المدرسية الميدانية** ، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ، ص٩.

وتمثل الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيمها، وتهدف إلى تحقيق أهداف محددة تبعا لمجالات الإدارة المدرسية داخل المدرسة، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة للإدارة المدرسية والإشراف والرقابة عليها تتضمن سلامة تنفيذ وتحقيق أهدافها ويمثل مدير المدرسة الجهة التي تقوم بتنفيذ الخطط والبرامج وفقا للسياسة المرسومة باللوائح والتعميمات والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم عن طريق إدارة المنطقة التعليمية مباشرة بما يتماشى مع التوجهات العامة للدولة وتمارس الإدارة المدرسية مهامها داخل البيئة المدرسية والمجتمع المدرسي من خلال المعلمين والتلاميذ وخارج المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى المؤسسات التعليمية ذات العلاقة والإدارة المدرسية ليس غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية.[٤]

ومشروع تطوير الإدارة المدرسية وتحقيق التنمية المهنية وبالتنسيق والدعم مع مشاريع برنامج الخطة الإنمائية الأخرى في وزارة التربية يهدف إلى إعداد نموذج لبناء نظام مؤسسي متطور على مستوى المدرسة من خلال هيكل تنظيمي ،وصف وظيفي واضح المعالم لتنظيم العمل في الإدارة المدرسية والمساعدة على تأهيل قيادات مدرسية فاعلة ومعلمين أكفاء لتطوير أداؤهم وتحقيق مخرجات طلابية قادرة على التنافسية وتتوافق مع حاجة المجتمع وسوق العمل، ويمكن الاطلاع على المعايير التي تم اعتمادها في مشروع الإدارة المدرسية المطورة في الكويت من خلال ألقاء نظرة على الملحق.[٥]

ومما هو ملاحظ صراحة على واقع الإدارة المدرسية في مجتمعاتنا أنها ما تزال إدارات على النمط القديم، أي إدارات تتبع من الطرق والأساليب ما يبقيها بعيدة عن التقدم الحاصل في العلمية التعليمية بعناصرها المختلفة، مما جعل منها أحدى أهم أسباب تخلف نظامنا التعليمي، وبالتالي تخلف مجتمعاتنا عن اللحاق بركب الحضارة المعاصرة.[٦]

وصار محور أي نظام تربوي هو الاهتمام بقطاعات ثلاث هي: قطاع الإدارة والإشراف، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات بكل ما يشتمل عليه من توجيه وإرشاد ورعاية صحية ونشاطات أخرى موجهه والهدف من وراء ذلك هو تهيئة الإنسان إلى حياه اجتماعية معينة، لكي يصبح إنسانا صالحا وعضوا فعالا في المجتمع، كما أن هذا النظام لا يمكنه أن يمارس عملية نقل كامل للتراث الاجتماعي والحضاري بل لابد من القيام بعملية اختبار تتعلق بالمعرفة التي سينقلها، وبالمهارات العملية والعلمية والعقلية التي ستطور، وبالقيم والاتجاهات التي ستبرز وأن مثل هذه الاختبارات يفترض أن تتم وفق إطار مرجعي من أصالة المجتمع ومعاصرته.[٧]

---

[٤] بيومي محمد ضحاوي و محمد أبراهيم خاطر (٢٠١٤م) : **مرجع سابق**، ص٦.

[٥] وزارة التربية بدولة الكويت (٢٠١٢م) : **مشروع تطوير الإدارات المدرسية وتحقيق التنمية المهنية**، دليل وزارة التربية بدولة الكويت، ص٤.

[٦] هادي مشعان ربيع (٢٠٠٨م) : **تطوير الإدارة المدرسية** ،عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ، ص١١.

[٧] طلعت محمد محمد ادم (٢٠١٤م) : **مرجع سابق**، ص١٠.

وقد أكدت الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الاستراتيجى في مدارس التعليم العام بدولة الكويت وذلك كما يأتي:

١) رسالة (عايض العازمي: ٢٠١٣م) [٨]

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت، منظور استراتيجي، وتحديد رؤية الإدارة المدرسية ورسالتها في المجتمع الكويتي في ضوء المستجدات التي يؤثر عليها، وقد استخدم الباحث **المنهج الوصفي** من خلال التعريف بواقع الإدارة المدرسية نظريا وعلميا وتحديد أهم العوامل والقوى التي تمثل تحديات بالنسبة لهذه الإدارة، وتوضيح مزايا الأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإدارة المدرسية الكويتية في ضوء المحددات والعناصر المتصلة بها وسبل تطبيقها، واستخدام أسلوب المسح البيئي لعناصر منظومة الإدارة المدرسية، ووضع تصورات استراتيجية لتطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام الكويتي.

٢) رسالة (محمد العازمي: ٢٠١٥م) [٩]

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، واستخدام الباحث في دراسته **المنهج الوصفي التحليلي**.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مشكلات كثير تواجه بيئة الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي بالكويت من خلال الواقع الميداني، وأظهرت بيئة وملامح الإدارة المدرسية في دولة الكويت في ضوء الفكر التربوي المعاصر، ودراسة الاتجاهات العالمية للتطوير الإداري بمدراس التعليم قبل الجامعي، وتعرف فلسفة وماهية التخطيط التربوي والاستراتيجي، وعمل التحليل البيئي لواقع التعليم قبل الجامعي بالكويت.

ثانياً- مشكلة البحث وأسئلته:

تخضع المشاريع التربوية مثلها مثل بقية المشاريع إلى تقويم لأدائها في فترات مختلفة من دورة حياتها، إلاّ أن المعايير المستخدمة في التقويم عادةً ما تقتصر على معايير جودة الأداء التقليدية وتهمل المعايير ذات الأفق الاستراتيجي. ونظرًا إلى ما للمشاريع التربوية من أهمية خاصة لحساسية دورها وآثارها في البيئة الاجتماعية والثقافية لمجتمعاتنا، لذا، حاولت هذه الدراسة تقويم مشروع الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت.

---

[٨] عايض رجا عايض عواد العازمي(٢٠١٣م): **تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت (منظور استراتيجي)**، رسالة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية.

[٩] محمد مسعود محمد العازمي(٢٠١٥م): استراتيجية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، رسالة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية.

ومن خلال الدراسات السابقة ومن خلال خبرة الباحث حيث يعمل في مشروع الإدارة المدرسية المطورة يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما تقويم مشروع الإدارة المدرسية المطورة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل ينبغي الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١) ما التعليم العام بدولة الكويت؟
٢) ما مشروع الإدارة المدرسية المطورة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟
٣) ما الاتجاهات العالمية لمشروع الإدارة المدرسية المطورة في التعليم العام بدولة الكويت؟
٤) ما واقع مشروع الإدارة المدرسية المطورة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؟
٥) ما التصور المقترح لمشروع الإدارة المدرسية المطورة في التعليم العام بدولة الكويت.

ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١) تعرف ماهية التعليم العام بدولة الكويت.
٢) تعرف مشروع الإدارة المدرسية المطورة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
٣) تحديد الاتجاهات العالمية لمشروع الإدارة المدرسية المطورة في التعليم العام بدولة الكويت.
٤) تحديد واقع مشروع الإدارة المدرسية المطورة في التعليم العام بدولة الكويت.
٥) وضع تصور مقترح لمشروع الإدارة المدرسية المطورة في التعليم العام بدولة الكويت.

رابعاً- أهمية البحث:

تدور أهمية البحث الحالي في:

أ. الأهمية النظرية: من خلال:

١- تقويم الوضع القائم في مشروع الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت \، لتحقيق المواءمة بين ما ينتظره المجتمع الكويتي منها، وما تقوم به هذه المشروعات بالفعل، وفي ظل التحديات والثورات العلمية المتلاحقة التي بدأت تعصف بالأنظمة التعليمية على مختلف أنواعها.

٢- أصبح مشروع الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت واقعا ملموسا في بنية التعليم العام الكويتي، وأن تناوله بالتقويم والدراسة قد يسهم في إصلاح منظومة التعليم العام، حيث أن تعرف مدي مراعاته للمعايير العالمية قد يساعد المسئولين أو المهتمين بالتعليم العام على إحداث التقارب بين واقع التعليم العام وما ينبغي أن يكون عليه.

٣- مما يزيد من أهمية الدراسة – في حدود علم الباحث – ندرة الدراسات المتعلقة بمشاريع الإدارة المدرسية المطورة في التعليم العام بدولة الكويت وجودته.

أ. الأهمية التطبيقية: من خلال:

١- أن موضوع مشروع الإدارة المدرسية المطورة في التعليم العام لا زال في جملة الموضوعات الحيوية التي لم تستحوذ بعد على اهتمامات كافية من شرائح متعددة من الأجهزة ذات العلاقة.

٢- قد تستثير الدراسة ونتائجها اهتمام الباحثين لإجراء مزيد من البحث والتقصي للمعايير العالمية لمشروع الإدارة المدرسية في التعليم العام، للنهوض به والارتقاء بمستوي جودته.

٣- ستعطي نتائجها وتوصياتها ومقترحاتها مؤشرات لاتخاذ قرارات مناسبة من شانها تحسين مستوى مشاريع الإدارة المدرسية المطورة في مرحلة التعليم العام بدولة الكويت.

خامساً- حدود البحث:

من المتوقع أن يقتصر البحث على ما يأتي:

١- **الحدود الزمنية:** يتوقع أن يتم تطبيق أداة هذه الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٧.

٢- **الحدود المكانية**: سيتم تطبيق هذا البحث إن شاء الله في المناطق التعليمية الستة(الأحمدي-الجهراء-حولي-العاصمة-الفروانية-مبارك الكبير) بواقع ست مدارس في كل منطقة تعليمية بدولة الكويت.

٣- **حدود بشرية**: وهم مدراء المدارس والمدراء المساعدين ورؤساء الأقسام في المناطق التعليمية في التعليم العام بدولة الكويت.

سادساً- منهج البحث:

سوف تعتمد الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي نظرا لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها للوقوف على واقع التعليم في مدارس الكويت، وتعرف نقاط القوة والضعف في محاولة للنهوض به والارتقاء بمستوى الأداء فيه خاصة أن المنهج الوصفي لا يقتصر على مجرد وصف البيانات وتبويبها، حيث يقوم بفحص العوامل المتضمنة في المواقف وتحليلها

والوصول إلى مجموعة من النتائج، ووضع تفسير لها وربطها بأسبابها، بالإضافة إلى تحديد واقع تطبيق مشروع الإدارة المدرسية المطورة بمدارس التعليم العام بدولة الكويت وتقويمه.

سابعاً- مصطلحات البحث:

مشروع الإدارة المدرسية المطورة: " هو أحد مشاريع وزارة التربية بدولة الكويت التابعة للخطة الإنمائية لبرنامج عمل الحكومة ويهدف إلى إعداد نموذج لبناء نظام مؤسسي متطور على مستوى المدرسة، من خلال هيكل تنظيمي ووصف وظيفي واضح المعالم، لتنظيم العمل في الإدارة المدرسية، والمساعدة على تأهيل قيادات مدرسية فاعلة، ومعلمي أكفاء لتطوير أدائهم، وتحقيق مخرجات طلابية قادرة على التنافسية، وتتوافق مع حاجة المجتمع وسوق العمل".[١٠]

مشروع الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت

لقد شهدت السنوات الأخيرة محاولات لتطوير الإدارة المدرسية في الكويت مرتكزة في ذلك على تفعيل المسؤوليات الفنية والتربوية في مقابل التخفيف من العبء الإداري الملقى على كاهل الإدارة المدرسية، وقد أصدرت وزارة التربية في سبيل ذلك القرارات التي تحدد مهام الإدارة المدرسية تجاه عدد من عناصر منظومة التعليم مثل الأهداف، الطلبة، المعلم، المناهج، المجتمع المحلي وما إلى ذلك من جوانب، وينبغي الإشارة إلى انه قد يتبادر إلى الأذهان أن تطوير الإدارة يعني بالدرجة الأولى استخدام الحاسبات أو الأدمغة الالكترونية والمعلوماتية في العمل الإداري، إلا أن ذلك لا يمثل إلا جانبا واحدا من جوانب التطوير.[١١]

ومن هنا؛ فإن الإدارة التعليمية ترسم سياسة التعليم واستراتيجيته وتشرف عليه من خلال المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي وفي المناطق وعادة يرأسها وزير مختص؛ أما الإدارة المدرسية فهي: الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية.[١٢]

---

[١٠] وزارة التربية بدولة الكويت (٢٠١٢م) : **مشروع تطوير الإدارات المدرسية وتحقيق التنمية المهنية**، دليل وزارة التربية بدولة الكويت، ص١.

[١١] وصفي عزيز(٢٠١٤م): **منظومة الإدارة المدرسية وتحديات تطوير التعليم بدولة الكويت**، جريدة السياسة الكويتية، مقال متاحة على الموقع: http://al-seyassah.com / تاريخ الدخول للموقع: ١٠-٩-٢٠١٦

[١٢] منتديات الكويت التعليمية(٢٠١١م): **ماذا تعرف عن المدارس المطورة ذاتية الإدارة**، مقال منشورة ومتاحة على الموقع: http://www.ykuwait.net/vb/showthread.php?t=168126، تاريخ الدخول : ١٥-٩-٢٠١٦م

إذ أن تحديات العصر العلمية والتقنية وأهمية تشخيص مشكلات الواقع وتحليلها واستشراف انعكاساتها المستقبلية في عالمنا المتغير المتسارع الخطوات فرضت جدية النظر في النظام التربوي الحالي، وضرورة تبني نظام تربوي مطور يواكب تقدم الركب الإنساني في حاضره، معتمداً على أفراد أسوياء يتمتعون بتكامل جسماني، وعقلي، ونفسي، وخلقي، وجاء بالهدف الشامل للتربية بدولة الكويت، لذلك توجه قياديو وزارة التربية منذ سنوات إلى تبني نظام تربوي يعتمد على سلم تعليمي للمراحل التعليمية الثلاث يتبع نظام خمس السنوات للمرحلة الابتدائية، وأربع السنوات للمرحلة المتوسطة، وثلاث السنوات للمرحلة الثانوية، بحيث يتوافر لهذا النظام من الإمكانات والحيوية ما يجعله قادراً على مواجهة تحديات العصر، ومزوداً بالقيم الفاضلة للمجتمع الكويتي، وفخوراً بإنجازات ماضيه، ومنطلقاً من حاضره المشرق إلى مستقبله المأمول، ومعتزاً بانتمائه العربي الأصيل ومتواصلاً ومنفتحاً على العالم من حوله.[١٣]

لذا؛ يعتبر مشروع الإدارة المدرسية المطورة أحد مشاريع وزارة التربية التابعة للخطة الإنمائية لبرنامج عمل الحكومة والذي يهدف إلى تحديدٌ أنسب الطرق في تحسين مستوى الأداء المدرسي والمخرجات التعليمية بفاعلية وتحقيق الاستمرارية، ومن أبرز نواتج هذا المشروع بناء هيكل تنظيمي جديد، بالإضافة إلى إعادة النظر بالإجراءات على مستوى المدرسة ومسارات وظيفية دقيقة للهيئة التعليمية والإدارية ولائحة نظام تُغطي كافة جوانب العمل الإداري والفني، إذ حمل المشروع رؤية جديدة للإدارة المدرسية تتلخص في كونها محور النظام التعليمي فتقدم الدعم المادي والبشري وتحقق التنمية البشرية المستمرة لإدارة مدرسية قادرة على تحقيق الجودة المطلوبة في النظام التعليمي من خلال خطط واضحة تعمل على تحسين وتطوير الأداء المدرسي باستخدام البيانات والمعلومات المتوفرة لديها، ومتابعة تطبيقها بشكل مباشر.[١٤]

وتم وضع خطة متكاملة للدورات التدريبية لمشروع الإدارة المدرسية المطورة في المرحلة التجريبية الأولى يتمثل في ورش داخل الكويت وخارجها وبمشاركة فئات تعليمية وإدارية، والجدول التالي يوضح تلك الدورات:

---

[١٣] النادي العلمي الكويتي (٢٠١٦م): **النظام الجديد للمرحلة الثانوية في الكويت**، متاح على الموقع: http://www.ksclub.org/vb/showthread.php?t=11081 تاريخ الدخول ٢٥-٩-٢٠١٧.

[١٤] وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت(٢٠١٥م): **البرنامج التدريبي (مجالات القيادة المدرسية) لمدارس المرحلة الثانية - من مشروع تطوير الإدارات المدرسية**، ص٣٥. متاح على موقع اليونسكو العالمي : efa2015reviews@unesco.org : تاريخ الدخول: ٢٥-٩-٢٠١٧.

جدول رقم (١)
يبين الدورات التدريبية لمشروع الإدارة المدرسية المطورة في المرحلة التجريبية الأولى

مكان التدريب	الموضوع	الفئة المستهدفة
الكويت	القيادة المدرسية	مدراء المدارس
الكويت	التخطيط الاستراتيجي	مدراء المدارس
الكويت	وحدة تحسين الأداء	مدراء المدارس
الولايات المتحدة الأمريكية	القيادة المدرسية والتخطيط الاستراتيجي	مدراء المدارس
استراليا	تحسين الأداء المدرسي	مدراء المدارس
كندا	تحسين ومتابعة أداء الهيئة التعليمية	موجهين المواد ورؤساء الأقسام العلمية
كندا	وحدة الإرشاد الطلابي	مدراء المدارس ورؤساء شعب الإرشاد الطلابي
الكويت	تطوير وتحسين الأداء المدرسي	مدير – مدير مساعد – رئيس شعبة – فرق إدارة المشروع
ماليزيا	خطة ربط المنطقة التعليمية بالمدارس	مدير عام – مدير شؤون تعليمية – مراقب مرحلة – مدير مدرسة
سنغافورا	قيادة المدرسة بالقرن ٢١	مدير عام – مدير شؤون تعليمية – مراقب مرحلة – مدير مدرسة

المصدر : وزارة التربية (٢٠١٥): الدليل الإرشادي لمدارس التعليم العام مرحلة التجريب ٢٠١٣/٢٠١٤،الكويت، ص١٥.

كذلك عقد في الكويت العديد من المحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية بالتعاون مع البنك الدولي تم من خلالها تدريب فرق من المعلمين على استخدام وتحليل البيانات وكذلك التدريب على مهارات التخطيط الاستراتيجي وغيرها من المهارات المطلوبة في تحسين التعليم وتطويره. [١٥]

وتتضح أهمية الإدارة المدرسية المطورة باعتبارها أحد مكونات العملية التعليمية، ومن خلال دورها البارز في البيئة التعليمية من خلال الجهود التي تبذلها لإحداث التغيير المطلوب وتحقيق النجاح والأهداف التربوية المنشودة، فتعتبر المدرسة هي الانطلاقة الأولى في بناء وصقل شخصية المتعلم، ومدير المدرسة هو المسئول الأول في عملية

[١٥] وزارة التربية (٢٠١٤): تقرير إنجازات برنامج التعليم لدولة الكويت ، الكويت ، ص ٣١.

التغيير والتطوير والتأثير في العملية التربوية، لذا تركزت الجهود في بناء قيادات تعليمية ذات فكر قيادي قادراً على إحداث التغيير والتطوير.[١٦]

الأسباب التي دعت لتطبيق مشروع الإدارة المدرسية المطورة في دولة الكويت

هناك العديد من المؤسسات الدولية التي تصدر تقارير دورية سنوية عن حالة التعليم والتنمية في العالم، وهي تقارير تتصف بالموضوعية والحيادية وتقف على نقاط القوة والضعف في الأنظمة التعليمية في البلدان التي يشملها التقرير، ومن هذه المؤسسات تقارير البنك الدولي الإنمائية والتقارير السنوية لمنظمة اليونسكو الأممية وتقارير البرنامج الدولي للمؤشرات التربوية الذي يشرف عليه معهد الإحصاء التابع لمنظمة اليونسكو، وتقارير مكتب التربية الدولي ومقره سويسرا وتقارير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومقرها ألمانيا، وكذلك تقارير الهيئة الدولية لتقييم التحصيل التربوي ومقرها هولندا، وهذه التقارير التي تصدرها هذه المنظمات بشكل دوري سنوي تصنف من خلالها حالة التعليم في البلدان التي تستهدفها لإبراز التنافسية بينها فيما يخص التقدم المحرز في مجال التعليم وعلاقته بتحقيق التنمية المستدامة إلا أن هذه المنظمات لا تصدر تقارير فقط فهي تقوم أيضا بعمل دراسات استشارية للدول التي تطلب منها المساعدة وتزودها بالخبرات اللازمة لإصلاح واقعها التعليمي، كما تقوم أيضا بعمل اختبارات لتقييم الأنظمة التعليمية في البلدان التي تتعاون معها وأهم ما تقوم به من وجهة نظري هذه الاختبارات أن تتعرف الدول من خلالها على نقاط القوة والضعف في أنظمتها التعليمية. [١٧]

وبالتعاون مع البنك الدولي عمل كل من وزارة التربية والمركز الوطني لتطوير التعليم في دولة الكويت على وضع برنامج متكامل يمتد لسنوات عديدة لمعالجة قضايا مهمة في النظام التربوي لدولة الكويت، وهي تطوير المناهج الدراسية، وتطوير الاختبارات الوطنية لتطوير التعليم (اختبارات مواد ميزة)، وتحسين القيادة المدرسيّة، ووضع معايير التعليم، حيث بدأ برنامج التعاون الفنّي الذي يهدف إلى تحسين جودة التعليم بين وزارة التربية والمركز الوطني لتطوير التعليم والبنك الدولي في عام ٢٠١٠، بهدف تحسين جودة التعليم من خلال تطوير أربعة مجالات محوريّة وتحديثها وهي: المناهج الدراسية، والقيادة المدرسيّة، والتقييم ومعايير التعليم. استنادا إلى النجاحات التي حققها التعاون بين البنك الدولي ووزارة التربية في الماضي، اعتمد برنامج التعاون الفني للأعوام(٢٠١٠ – ٢٠١٤م)على نموذج مفاهيمي شامل. [١٨]

---

[١٦] وزارة التربية (٢٠١٣م): **الدليل الإرشادي لمدارس التعليم العام (مرحلة التجريب٢٠١٣/٢٠١٤)**.

[١٧] إبراهيم الزاهي (٢٠١٦م): **إصلاح التعليم في الكويت يحتاج إلى معجزة** ، الكويت ، متا على الموقع:

http://alshahed.net/index.php?option=com_content&view=article&id=160772:--lr-------&catid=31:03&Itemid=419

تاريخ الدخول: ٢-١٠-٢٠١٧.

[١٨] تقرير إنجازات برنامج التعليم لدولة الكويت (٢٠١٤م): **برنامج تحسين جودة التعليم في المدارس**، الكويت، ص ص٢٨-٣٣.

ورغم الموارد والإمكانات الهائلة التي تتميز بها الكويت مقارنة ببقية الدول فإنها احتلت المراتب الأخيرة في جميع الاختبارات الدولية، حيث جاءت في مؤشرات الاختبار الدولي تيمس في العلوم والرياضيات في مراتب متأخرة، فاحتلت المركز ٤٧ من بين ٥٣ دولة مشاركة في اختبار العلوم، واحتلت المركز ٤٨ من أصل ٥٣ دولة مشاركة في القياس PIRIS، الخاص باختبار الرياضيات أما في الاختبار الدولي بيرلز لمهارات القراءة فالحال ليست أفضل من الاختبارات الدولية الأخرى، حيث تشير النتائج إلى تدني مستوى القراءة بين طلبة الكويت اذ احتلت الكويت المركز ٤٦ من أصل ٥٠ دولة مشاركة في هذا الاختبار، وبسبب تدني نتائج النظام التعليمي الكويتي وعدم اتباع وزارة التربية وتطبيقها للمعايير الدولية الخاصة بهذه الاختبارات استبعدت من دخول الاختبارات الأخيرة التي عقدت في السنتين الأخيرتين. [١٩]

وفي سنة (٢٠١٥م) وقعت وزارة التربية الكويتية والمركز الوطني لتطوير التعليم ومجموعة البنك الدولي اتفاقا للتعاون الفني لمدة خمس سنوات يركز على مواصلة إصلاحات نظام التعليم، متمثلة بمشروع الإدارة المدرسية المطورة، والذي يساند بناء القدرات وتحسين جودة التعليم والتعلم ورصد الأثر على المدارس والطلاب، على الجهود السابقة التي ركزت على تحسين المنظومة التعليمية، والتركيز في المقام الأول على تنفيذ الإصلاحات الموجهة نحو تحسين التدريس والتعلم، فضلا عن متابعة التقدم المحرز وتأثيره على المدارس والطلاب. وهو يهدف أيضا إلى تدعيم قدرات وزارة التربية والمركز الوطني لتطوير التعليم فيما يتعلق بوضع السياسات التربوية وصنع القرار ودعم تنفيذ الإصلاحات المتكاملة بالكويت.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المشروع يرتكز على الخطة الوطنية لتطوير التعليم في الكويت، ويتسق بدرجة كبيرة مع البرنامج المتكامل لإصلاح التعليم التابع للوزارة، وقد قدم البنك الدولي المساندة لسلسلة من الإصلاحات المعنية بتحسين الجودة في المرحلة الأولى من المشروع، من خلال تحسين جودة التعليم بالمدارس الذي ركز على النتائج التعليمية، وتحسين المناهج وتطويرها، والنهوض بفاعلية المعلمين والقيادات التربوية، وتدعيم المركز الوطني لتطوير التعليم، وبناء قدراته على إجراء عمليات التقييم الوطنية، وتطوير معايير وطنية للتعليم، وتعزيز جودة التعليم الكويتي مما سيخرج طلاب ذو كفاءة أعلى. [٢٠]

وقد ركزت المرحلة الأولى من المشروع بشكل رئيس على مساعدة وزارة التربية والمركز الوطني لتطوير التعليم على تحديد وتقييم المتغيرات المرتبطة بتحسين جودة التعليم في دولة الكويت، وبناء القدرات الفنية لتنفيذ هذه الإصلاحات، وتقديم الإرشادات بشأن تصميم الإصلاحات، فإن المرحلة الثانية ستركز على التنفيذ وبناء القدرات، إذ يُمثل مشروع الإدارة المدرسية المطورة خطوة جديدة على طريق إصلاح نظام التعليم بدولة

---

[١٩] وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت(٢٠١٥م): **البرنامج التدريبي (مجالات القيادة المدرسية) لمدارس المرحلة الثانية - من مشروع تطوير الإدارات المدرسية**، ص٣٥. متاح على موقع اليونسكو العالمي : efa2015reviews@unesco.org : تاريخ الدخول: ٢٥-٩-٢٠١٧.

[٢٠] وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٢٠١٦م): **مشروع الإدارة المدرسية المطورة.**

الكويت، وسيتيح النهج المتكامل الذي يأتي في صميم المرحلة الثانية من البرنامج الكويت لتطوير نظام تعليم شامل ملائم للقرن الحادي والعشرين.

الهيكل التنظيمي لمشروع الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت

يتكون مشروع الإدارة المدرسية المطورة من هيكل تنظيمي جديد يختلف عن السابق فيضم من مدير الشئون التعليمية ومراقب المرحلة ومن ثم مدير المدرسة ويتفرع منه رئيس شعبة الدعم الإدارية، ويضم منسقا إداريا للمعاملات ومساعد منسق ومحاسبا وكاتب حسابات، كما تدخل شعبة تحسين الأداء كشعبة ثانية جديدة في الهيكل التنظيمي الجديد، وتشمل محللا ومشغل حاسوب ومسجل بيانات، حيث تختص بتحليل نتائج الاختبارات ورصد الخلل في التحصيل الدراسي للمتعلم ووضع مؤشرات محددة لمعالجة الخلل لتحسين أداء المعلم والمتعلم والمدرسة بشكل عام، ويضم المشروع ثلاث مدراء مساعدين بدلا عن اثنين، الأول لمتابعة المتعلمين ويتبعه ثلاث باحثين اجتماعي ونفسي بالإضافة إلى موظفين لشؤون طلبة ومسجل لشؤون طلبة ومنسق نشاط تربوي، أما المدير المساعد الثاني فسيكون للمتابعة التعليمية التي تشمل رئيس القسم أو رئيس شعبة المعلمين لجميع المواد الدراسية، والمدير المساعد الثالث للخدمات المدرسية، ويتبعه أمين مدرسة وكاتب حسابات وأمين مخزن وأمين مكتبة ومحضر مختبر العلوم ومصمم تقنيات ومساعد منفذ خدمة. (٢١)

والهيكل التنظيمي الجديد للإدارات المدرسية المطورة بعد دراسته ومراجعته من جميع الجوانب، حيث يضم المشروع مدير للشؤون التعليمية ومراقب المرحلة ومن ثم مدير المدرسة ويتفرع منه رئيس شعبة الدعم الإدارية، ويضم منسقا إداريا معاملات ومساعد منسق ومحاسبا وكاتب حسابات، كما تدخل شعبة تحسين الأداء كشعبة ثانية جديدة في الهيكل، اذ تشمل محللا ومشغل حاسوب ومسجل بيانات، ويضم المشروع: ثلاث مدراء مساعدين، الأول لمتابعة المتعلمين، ويتبعه ثلاث باحثين اجتماعين، ونفسيين، وشؤون طلبة، ومسجل شؤون طلبة ومنسق نشاط تربوي، أما المدير المساعد الثاني فسيكون للمتابعة التعليمية التي تشمل معلما أول لجميع المواد الدراسية إضافة إلى جميع المعلمين والمواد الدراسية التالية: التربية الإسلامية، اللغة العربية، اللغة الفرنسية، الرياضيات، العلوم، الكيمياء، الفيزياء، أحياء وجيولوجيا، اجتماعيات، تاريخ وجغرافيا، علوم فلسفية، تربية بدنية، الفنون والدراسات العملية، الحاسوب واقتصاد منزلي، والمدير المساعد الثالث للخدمات المدرسية، ويتبعه أمين مدرسة وكاتب حسابات وأمين مخزن وأمين مكتبة ومحضر مختبر العلوم ومصمم تقنيات ومساعد منفذ خدمة. (٢٢)

وتمت تطبيق مشروع الإدارة المدرسية المطورة وفق المراحل التالية:

---

(٢١) هشام جمعة (٢٠١٤م): الإدارة المطورة، وزارة التربية، منظمة الأحمدي التعليمية، ثانوية عبدالله الأحمد الصباح، متاحة على الموقع التالي: http://www.aaaschool.net/Article.aspx تاريخ الدخول : ٥-٩-٢٠١٦م

(٢٢) عبدالعزيز الفضلي (٢٠١٦م): وصف الهيكل التنظيمي الجديد للمدارس المطورة، جريدة الأنباء الكويتية، مرجع سابق.

١) المرحلة الأولى : مرحلة التجريب ٢٠١٣/٢٠١٤م

تم اختيار ٤٨ مدرسة في بداية المشروع من مختلف المراحل التعليمية وكان ذلك في الفترة من ٢٠١١م إلى ٢٠١٣م، وتم تنفيذ البرنامج التدريبي للقيادة المدرسية لسنة واحدة في العام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤م بالتعاون مع البنك الدولي، حيث خضعت المدارس التجريبية لبرنامج جديد يشمل إجراءات جديدة ونهجاً قائم على صلاحيات واسعة ونهجاً قائم على الشراكة المجتمعية والعمل الجماعي. [٢٣]

٢) المرحلة الثانية : ٢٠١٤/٢٠١٦م

في هذه المرحلة بدأ بعد ذلك دخول العديد من مدارس التعليم العام للمشروع حتى بلغ ١٤٠ مدرسة من كل المراحل التعليمية الثلاث الابتدائي والمتوسط والثانوي حيث تم تدريب العاملين في المدارس على مهارات القيادة المدرسية الفعالة والتخطيط الاستراتيجي والجودة وغيرها من الدورات التدريبية والتي تساهم في عملية التطوير والتحسين للأداء المدرسي. [٢٤]

[٢٣] وزارة التربية (٢٠١٤): تقرير إنجازات برنامج التعليم لدولة الكويت ، الكويت ، ص ٣٧.

(2) http://www.aljarida.com/articles/1463604714008231300/ , date: 2-12-2017>

٣) المرحلة الثالثة : ٢٠١٦/٢٠١٩م

في هذه المرحلة يستمر دخول المدارس في المشروع مع إحداث تغيير وتعديل في مجالات المشروع بما يتناسب ويتوافق مع برنامج البنك الدولي، حيث تم وضع إطار للتحسين المدرسي يتضمن مجالات تهدف إلى تحسين نتائج المتعلمين، حيث يتكون إطار التحسين المدرسي من ستة مجالات رئيسية هي مجال القيادة المدرسية، مجال التدريس والتقويم، مجال المنهج المدرسي، مجال بيئة التعلم، مجال الشراكة المجتمعية ومجال استخدام الموارد.

وقد تم عقد العديد من الدورات التدريبية ورش العمل للهيئة التعليمية والإدارية بهدف التعريف بالمشروع الجديد والإلمام بالمتغيرات والمكونات الجديدة لمشروع المدارس الفاعلة. [٢٥]

وحدد المشروع اختصاصات الإدارة المدرسية، ومن أهمها الإشراف على أهداف السياسة العامة لوزارة التربية على مستوى المدرسة ووضع الخطط السنوية لها، والمشاركة في تحديد الاحتياجات للتنمية المهنية للهيئتين التعليمية والإدارية بالتنسيق مع الجهات المختصة، ومتابعة تقارير المؤشرات التربوية والإحصائيات الصادرة من شعبة تحسين الأداء على مستوى المدرسة، أما وحدة الخدمات المدرسية فستقوم بعدة مهام منها وضع خطة الإخلاء السريع للمدرسة للتعامل مع الأزمات الطارئة ومتابعة أعمال المكتبة وربطها مع برامج التعليم والتعلم والإشراف على تجميع وتبويب كافة الكتب والمراجع الموجودة بالمكتبة ومتابعة كاميرات المراقبة داخل المدرسة، والتأكد من سلامتها حسب التعليمات المطلوبة، ومتابعة عملية تسلم الكتب المدرسية والتجهيز والإعداد للعيادات المدرسية وتوفير ما يلزم بالتنسيق مع الجهات المعنية إضافة إلى متابعة وتقييم أداء العاملين وفق النظم واللوائح المنظمة، أما بالنسبة لوحدة المتابعة التعليمية فتم تحديد اختصاصات لها من أهمها الإشراف على متابعة تنفيذ المناهج الدراسية حسب الخطة الموضوعة وإعداد خطة برامج التنمية المهنية للقائمين على العملية التعليمية للمدرسة بهدف رفع مستوى الأداء ومتابعة توزيع حصص الاحتياط على معلمي المدرسة وإعداد التقارير الفنية المرتبطة بالمواد الدراسية وإعداد التقارير الدورية حول انجازات الشعبة مع تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة. [٢٦]

وتضمن مشروع الإدارة المدرسية المطورة من ثلاثة محاور هي: الرؤية، والأهداف، والاستراتيجية، وتتمثل الرؤية في إدارة مدرسية تعمل على تحسين وتجويد عمليات التعليم والتعلم وأما الأهداف فتتمثل في قيادة مدرسية قادرة على التغيير والتطوير من خلال الاستغلال الأمثل للمصادر المتاحة وتعزيز القيم وتطوير أداء المعلمين وتحقيق التعاون والمشاركة المجتمعية بالإضافة إلى إعطاء الصلاحيات والاستقلالية للمدرسة، وتتمثل الاستراتيجية إعداد هيكل تنظيمي جديد للإدارة المدرسية وتحليل واقع الإدارات

---

[٢٥] وزارة التربية (٢٠١٧): البرنامج التدريبي إطار التحسين المدرسي والتقييم الذاتي ،الكويت ص١٣.

(٢٦) وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٢٠١٦م): مشروع الإدارة المدرسية المطورة.

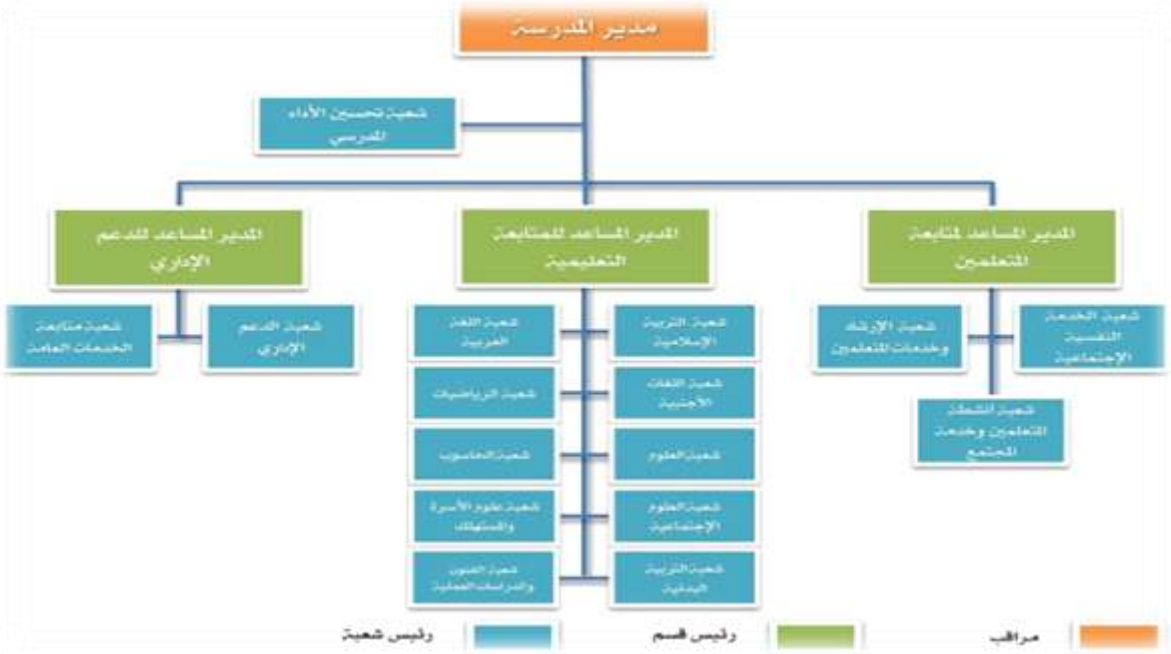
المدرسية وتأهيل وتدريب العاملين في المدارس والتعريف بشروع الإدارة المدرسية المطورة. [٢٧]

وبالنسبة لشعبة متابعة المعلمين والمخصص للمدير المساعد الثالث فتشرف على برامج رعاية المتعلمين الموهوبين، وكذلك الفائقون في كافة المجالات والإشراف على تنظيم دوام المتعلمين وانضباطهم وفقا للوثيقة الخاصة لكل مرحلة والإشراف على تنفيذ مختلف البرامج والأنشطة التربوية للمتعلمين داخل وخارج المدرسة مع إعداد التقارير الدورية الخاصة بإنجازات الشعبة ورفعها للإدارة المدرسية، وفيما يتعلق بشعبة تحسين الأداء المدرسي فستقوم بتوفير وتوظيف البيانات والإحصائيات وتحليل مؤشراتها والربط فيما بينها للنهوض بالعملية التعليمية وإعداد إحصائيات النجاح والرسوب وتحليل نتائجها وإعداد إحصائيات تحليل نسبة النجاح لكل مادة دراسية للفترات الدراسية وفقا للوثيقة المعتمدة لكل مرحلة دراسية، والإشراف على المواقع الالكترونية للمدرسة ومتابعة تحديثها وتطويرها باستمرار، وشعبة الدعم الإداري فتشرف على تحديث قواعد بيانات الموارد البشرية وإعداد التقارير والإحصائيات الخاصة بموظفي المدرسة وإعداد الكشوف المحاسبية وإرسالها الى قسم المحاسبة بالمنطقة التعليمية، وكذلك رصد حضور وغياب الموظفين بالمدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية مع توجيه أوجه الصرف للميزانية على الأقسام العلمية حسب النشرة المعتمدة من وزارة التربية. [٢٨]

---

[٢٧] وزارة التربية (٢٠١٤): الدليل الإرشادي لمدارس التعليم العام مرحلة التجريب ٢٠١٣-٢٠١٤،الكويت ،ص١٣.

(٢٨) وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٢٠١٧م): الهيكل التنظيمي الجديد للمدارس المطورة، وزارة التربية ، الكويت.



شكل (١)

الهيكل التنظيمي لمشروع الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت

المصدر: وزارة التربية (٢٠١٧م): الدليل الإرشادي لمدارس التطوير، الكويت، ص١.

ويرى الباحث بـأنه على الرغم من شمولية الهيكل التنظيمي لمشروع الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت لأغلب الفئات إلا أنه بعد تطبيق المشروع، اتضح وجود بعض العقبات فيما يخص الهيكل من ناحية الوحدات الإدارية ومسمياتها ومستوياتها، أو المسميات الوظيفية التي يشملها، بما يتفق والقانون والنظم، حيث شمل دمج أقسام المواد الدراسية باسم «شعبة»، وتم دمج اللغتين الانكليزية والفرنسية تحت مسمى «اللغات الأجنبية»، وكذلك دمج العلوم في شعبة واحدة، ودمج المواد الاجتماعية في شعبة، بالإضافة إلى مطالبة العديد من مدراء المدارس بضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمنطقة التعليمية والتوجيه الفني ووضع المقترحات اللازمة بشأنها بما يحقق الربط والترابط التام مع الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية المطورة.

معايير القيادة المدرسية بمشروع الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت

وضع مشروع الإدارة المدرسية عدة معايير للقيادة أهمها:

المعيار الأول: القيادة الاستراتيجية [٢٩]

حيث تُعد القيادة المدرسية رؤية مشتركة وتخطط لتحقيق أهدا ف المدرسة من خلال دعم وبناء فرق العمل للارتقاء بالأداء المدرسي، وتوصف بأنها قيادة مدرسية تخطط

(٢٩) وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٢٠١٣): مشروع القيادة المدرسية: برنامج التعاون الفني بين وزارة التربية والبنك الدولي ، الكويت، ص٣.

استراتيجيا لتحقيق أهدافها المنبثقة من رؤية مشتركة تؤمن بالتغيير ومواجهة التحديات وحل المشكلات وصنع القرار اعتمادا على البيانات المتوفرة والتقويم المستمر لرفع كفاءة الأداء، وتتطلب بناء رؤية ورسالة وقيم مشتركة للمدرسة والعمل على نشرها وتحفيز وإقناع الآخرين في صنع القرار بالتركيز على النتائج، ونشر مفهوم إدارة التغيير وبناء وقيادة فرق العمل، وكذلك تعزيز ثقافة قيم المجتمع وتشجيع ثقافة الحوار وتقبل الآخرين ودعم مبادرات الأفراد والعمل الجماعي.

المعيار الثاني: قيادة عمليات التعليم والتعلم[٣٠] إذ أن قائد المدرسة يدعم ثقافة النجاح لعمليات التعليم والتعلم المستمرة لمجتمع المدرسة، ويدعم مدير المدرسة ثقافة النجاح بتوفير مناخ إيجابي يركز على جودة التعليم والتعلم، وتطوير استراتيجياتها من خلال دعم الأنشطة والتقييم المستمر، ويتطلب الإلمام بمعايير المناهج والمعلم وخصائص المرحلة، وقادر على ربطها بالاحتياجات التعليمية، ويقوم بتحفيز المعلمين لتحسين الأداء الطلابي من خلال الإرشاد والتوجيه وتعزيز المنافسة للارتقاء بالأداء، وتوفير بيئة تعلم جاذبة لتحسين وتطوير أداء المدرسة، وتعزيز ثقافة تقدير احترام الذات وتشجيع المبادرات للمعلمين والمتعلمين الداعمة للتعليم والتعلم وتحقيق مبدأ الشراكة في دعم عملية صنع أو اتخاذ القرار.

المعيار الثالث: قيادة إدارة المدرسة[٣١]**:**

قائد المدرسة يدير جميع جوانب الإدارة المدرسية والعمليات والأنشطة بكفاءة وفاعلية لتحقيق رؤية وأهداف المدرسة، وإدارة كافة الموارد المادية والبشرية والمالية بكفاءة وفاعلية من خلال تحديد احتياجات العمل والميزانيات التقديرية ومتابعة تنفيذ الخطط التشغيلية بآليات واضحة لتحقيق بيئة تعلم فاعلة وآمنة، ويتطلب تحديد احتياجات العمل والميزانيات التقديرية للموارد البشرية والمالية المطلوبة والاستفادة من الموارد المتاحة والمحافظة عليها، وإدارة العمليات الإدارية بجودة عالية لتحقيق مستويات أداء متميزة، والشفافية والعدالة في توزيع المصادر وتعزيز ثقافة الأمن والسلامة والمحافظة على الممتلكات العامة.

المعيار الرابع: قيادة النفس والآخرين[٣٢]**:**

تتمثل في تطوير الذات والآخرين لتعزيز ودعم عمليات التعليم والتعلم من خلال التنمية المهنية المستمرة، ويشجع قائد المدرسة ويدعم الهيئة التدريسية والعاملين لديه ونفسه للعمل على تطوير الأداء وتنميتهم مهنيا بصورة مستمرة من خلال تشخيص وتحليل وتحديد الاحتياجات ودعم العلاقات المهنية المبنية على الثقة والاحترام المتبادل والتعاون البناء لتحقيق بيئة تعليمية فاعلة ومستمرة ذات كفاءة عالية، وتتطلب التخطيط والإعداد

---

(٣٠) وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٢٠١٣): فريق تطوير الإدارات المدرسية وتحقيق التنمية المهنية، الكويت، مرجع سابق، ص١.

(٣١) وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٢٠١٦م): مشروع الإدارة المدرسية المطورة.

[٣٢] وزارة التربية (٢٠١٣): الدليل الإرشادي لمدارس التطوير، الكويت ،ص٧.

لبرامج التنمية المهنية وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتعزيز ثقافة التدريب وتبادل الخبرات لتمكين الأفراد وتحقيق علاقات مهنية مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة.

المعيار الخامس: قيادة المجتمع المدرسي والاتصال[٣٣]:

وتعني التواصل الفعال بين المدرسة والمجتمع باستخدام وسائل الإعلام المتنوعة والمناسبة لخدمة احتياجات المتعلمين والمدرسة والمجتمع، وتوظيف قائد المدرسة قواعد البيانات ومؤشرات الأداء والإعلان عنها بشفافية من خلال وسائل الاتصال المختلفة وبناء شراكة مجتمعية لتحقيق ودعم المبادرات الفردية والجماعية لتحسين وتطوير خطط وأهداف وقيم المدرسة، ويتطلب الإلمام باستراتيجيات الاتصال والتواصل وتفعيل تكنولوجيا المعلومات لتحقيق علاقات إيجابية بين المدرسة والمجتمع، وتحقيق الشراكة المجتمعية لدعم عمليات التعليم والتعلم، والالتزام بالشفافية بالنسبة لأداء المدرسة ونتائجها.

ومن خلال العرض السابق لمشروع الإدارة المدرسية المطورة تتضح أهم الأسباب التي دعت لتطبيق هذا المشروع، وتم تناول الهيكل التنظيمي للمشروع الجديد للإدارة المدرسية والذي يهدف إلى متابعة أفضل للمهام المختلفة في المدرسة ومتابعة أفضل مع رؤساء الأقسام والمعلمين، حيث تؤدي تلك المتابعة إلى ارتفاع مستوى الأداء في شتى المجالات سواء متابعة المعلمين إداريا أو فنيا وكذلك يؤدي إلى معرفة جوانب التنمية المهنية المرغوب في إدراجها على خطة عمل المدرسة، ومتابعة المتعلمين، الفائقين منهم والمتعثرين، وكذلك الاهتمام بتحسين مبنى المدرسة كتوفير قاعات متميزة تليق بمستوى الجودة التي تطمح لها المدرسة، وتتميز هذه الإدارة بالتنسيق الكامل والتام بين موظفين الإدارة حيث يتم تقسيم العمل والأدوار بشكل واضح ومنظم، وتتميز أيضا بمتابعة كل الأنشطة وإلى زيادة كفاءة المعلمين والطلاب وتطويرهم علميا ومهنيا، وتساهم الإدارة المطورة على تحقيق الإنجاز والمعلمين مهامهم المهنية بكل دقة مع آلية التنسيق بين الإدارة والمعلمين للرقى بمستوى الطالب، كما تقوم بخدمة وتوفير وسائل النشاط ومقومات الإبداع والابتكار للمتعلم.

وبما أن مشروع الإدارة المدرسية المطورة تم تحقيقه من خلال اتجاهات بعض الدول المتقدمة بمجال الإدارة المدرسية كالولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، سيكون الفصل الثالث من هذه الدراسة مشروع الإدارة المدرسية المطورة في ضوء الاتجاهات العالمية.

---

(٣٣) وزارة التربية (٢٠١٣): مشروع القيادة المدرسية: برنامج التعاون الفني بين وزارة التربية والبنك الدولي، الكويت ، مرجع سابق ص٧.

قائمة المراجع

١. إبراهيم الزاهي (٢٠١٦م): إصلاح التعليم في الكويت يحتاج إلى معجزة ، الكويت ، متا على الموقع:
http://alshahed.net/index.php?option=com_content&view=article&id=160772:--lr-------&catid=31:03&Itemid=419

٢. بيومي محمد ضحاوي و محمد إبراهيم خاطر (٢٠١٤م) : رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الفكر العربي.

٣. تقرير إنجازات برنامج التعليم لدولة الكويت (٢٠١٤م): برنامج تحسين جودة التعليم في المدارس، الكويت.

٤. طلعت محمد ادم (٢٠١٤م) : الإدارة المدرسية الميدانية ، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.

٥. عايض رجا عايض عواد العازمي(٢٠١٣م): تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت (منظور استراتيجي)، رسالة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية.

٦. عبدالعزيز الفضلي (٢٠١٦م): وصف الهيكل التنظيمي الجديد للمدارس المطورة، جريدة الأنباء الكويتية.

٧. محمد مسعود محمد العازمي(٢٠١٥م): استراتيجية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، رسالة دكتوراه(غير منشورة)، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية.

٨. منتديات الكويت التعليمية(٢٠١١م): ماذا تعرف عن المدارس المطورة ذاتية الإدارة، مقال منشورة ومتاحة على الموقع: http://www.ykuwait.net/vb/showthread.php?t=168126، تاريخ الدخول : ١٥-٩-٢٠١٦م

٩. النادي العلمي الكويتي (٢٠١٦م): النظام الجديد للمرحلة الثانوية في الكويت، متاح على الموقع: http://www.ksclub.org/vb/showthread.php?t=11081 تاريخ الدخول ٢٥-٩-٢٠١٧.

١٠. هادي مشعان ربيع (٢٠٠٨م) : تطوير الإدارة المدرسية ،عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ، ص١١.

١١. هشام جمعة (٢٠١٤م): الإدارة المطورة، وزارة التربية، منظمة الأحمدي التعليمية، ثانوية عبدالله الأحمد الصباح، متاحة على الموقع التالي: http://www.aaaschool.net/Article.aspx تاريخ الدخول : ٥-٩-٢٠١٦م

١٢. وزارة التربية (٢٠١٣): الدليل الإرشادي لمدارس التطوير، الكويت ،ص٧.

١٣. وزارة التربية (٢٠١٣): مشروع القيادة المدرسية: برنامج التعاون الفني بين وزارة التربية والبنك الدولي، الكويت ، مرجع سابق ص٧.

١٤. وزارة التربية (٢٠١٣م): الدليل الإرشادي لمدارس التعليم العام (مرحلة التجريب٢٠١٣/٢٠١٤).

١٥. وزارة التربية (٢٠١٤): الدليل الإرشادي لمدارس التعليم العام مرحلة التجريب ٢٠١٣-٢٠١٤،الكويت ،ص١٣.

١٦. وزارة التربية (٢٠١٤): تقرير إنجازات برنامج التعليم لدولة الكويت ، الكويت ، ص ٣١.

١٧. وزارة التربية (٢٠١٤): تقرير إنجازات برنامج التعليم لدولة الكويت ، الكويت ، ص ٣٧.

١٨. وزارة التربية (٢٠١٧): البرنامج التدريبي إطار التحسين المدرسي والتقييم الذاتي ،الكويت ص١٣.
١٩. وزارة التربية بدولة الكويت (٢٠١٢م) : مشروع تطوير الإدارات المدرسية وتحقيق التنمية المهنية، دليل وزارة التربية بدولة الكويت، ص١.
٢٠. وزارة التربية بدولة الكويت (٢٠١٢م) : مشروع تطوير الإدارات المدرسية وتحقيق التنمية المهنية، دليل وزارة التربية بدولة الكويت، ص٤.
٢١. وزارة التربية بدولة الكويت (٢٠١٢م) : مشروع تطوير الإدارات المدرسية وتحقيق التنمية المهنية، دليل وزارة التربية بدولة الكويت، ص١.
٢٢. وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٢٠١٣): فريق تطوير الإدارات المدرسية وتحقيق التنمية المهنية، الكويت، مرجع سابق، ص١.
٢٣. وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٢٠١٣): مشروع القيادة المدرسية: برنامج التعاون الفني بين وزارة التربية والبنك الدولي ، الكويت، ص٣.
٢٤. وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٢٠١٦م): مشروع الإدارة المدرسية المطورة.
٢٥. وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٢٠١٦م): مشروع الإدارة المدرسية المطورة.
٢٦. وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٢٠١٦م): مشروع الإدارة المدرسية المطورة.
٢٧. وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت (٢٠١٧م): الهيكل التنظيمي الجديد للمدارس المطورة، وزارة التربية، الكويت.
٢٨. وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت(٢٠١٥م): البرنامج التدريبي (مجالات القيادة المدرسية) لمدارس المرحلة الثانية - من مشروع تطوير الإدارات المدرسية، ص٣٥. متاح على موقع اليونسكو العالمي : efa2015reviews@unesco.org : تاريخ الدخول: ٢٥-٩-٢٠١٧.
٢٩. وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت(٢٠١٥م): البرنامج التدريبي (مجالات القيادة المدرسية) لمدارس المرحلة الثانية - من مشروع تطوير الإدارات المدرسية، ص٣٥. متاح على موقع اليونسكو العالمي : efa2015reviews@unesco.org : تاريخ الدخول: ٢٥-٩-٢٠١٧.
٣٠. وصفي عزيز(٢٠١٤م): منظومة الإدارة المدرسية وتحديات تطوير التعليم بدولة الكويت، جريدة السياسة الكويتية، مقال متاحة على الموقع: http://al-seyassah.com / تاريخ الدخول للموقع: ١٠-٩-٢٠١٦