مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت وكيفية حلها في ضوء اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية)

إعداد

أ.د/ سوزان محمد المهدى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية البنات عين شمس

أ.د / محمد جاد حسين احمد

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية بالتربية بالغردقة

أ.د / اشرف محمود محمد

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية بالتربية بالغردقة

أ/ نوال متعب فضي غالي الرشـــيدي

مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت وكيفية حلها في ضوء اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية)

أ.د/ سوزان محمد المهدى أ.د / محمد جاد حسين احمد

أ.د / اشرف محمود محمد أ/ نوال متعب فضي غالي الرشـــيدي

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية للبنين في دولة الكويت، لوضع مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية التي تسهم في حل هذه المشكلات في ضوء اقتصاد المعرفة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة قدرها (٤٥) مديراً ومدير مساعد بالمدارس الثانوية، وتوصلت إلى أن هناك مشكلات جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين (أعلاها المشكلات المتعلقة بالمعلمين بمتوسط ٢,٨١ ووزن نسبي ٥٧,٥%، يليها المشكلات المتعلقة بالطلاب بمتوسط ٢,٦٨، ووزن نسبي ٥٣,٨%، وأخيراً المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور بمتوسط ٢,٦٣، ووزن نسبي ٥٢,٧%)، بينما جاءت المشكلات المتعلقة بالإداريين التي جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط (٢,٣٧) ووزن نسبي (٤٧,٨).

Problems of school administration in secondary schools in Kuwait And how to solve then in the light of the knowledge economy (Afield study)

Abstract:

The present study aims to identify the problems of school administration in secondary schools for boys in the State of Kuwait to develop a set of recommendations and procedural proposals that contribute to solving these problems in light of the knowledge economy. The research relied on the descriptive approach. The questionnaire was applied over a sample of (45) at secondary schools,There were problems that came to a moderate degree from the point of view of the managers and assistant managers, (the highest of which are the problems related to teachers with an average of 2.81 and a relative weight of 57.5%, followed by problems related to students with an average of 2.68 and a relative weight of 53.8%. With an average of 2.63 and a relative weight of 52.7%, while the problems related to administrators were low with an average of 2.37 and a relative weight of 47.8.

مقدمة

تعتبر الإدارة علم من العلوم الاجتماعية التطبيقية، وتعد الإدارة التربوية جزء مهم منها، إذ أن من وظائفها القيام بمجمل العمليات التربوية الإدارية والتعليمية التي تختص بالتربية والتعليم، وتنبثق عنها الإدارة المدرسية، التي تقوم على تنفيذ السياسة التعليمية التي ترسمها الإدارة التربوية، ويرأس هذه الإدارة مدير مكلف بمسؤولية توجيه المدرسة نحو أداء الرسالة العظمى التي تحملها، وتنفيذ اللوائح، والقوانين التعليمية والأنظمة، والتعليمات التي تصدر من الوزارة (العمايرة، ٢٠٠٢، ص ١٠).

كما تعتبر الإدارة المدرسية بمثابة الوظيفة التعليمية، التي توجد في أعلى الوظائف الإدارية في كل مدرسة، وتهدف إلى وضع القواعد الأساسية، التي تنظم طبيعة سير التعليم المدرسي، وكافة الأفراد المرتبطين فيه، من: إداريين، ومعلمين، وطلاب، وتحرص على المحافظة على فاعلية تطبيق المهام التعليمية، والتربوية، والإرشادية، من خلال تقييم أداء وعمل المعلمين خلال العام الدراسي، وقيام المعلمون بدورهم الأساسي في تدريس المواد الدراسية، وتقييم الطلبة في المدرسة، باستخدام العديد من وسائل التقييم، مثل: عقد الامتحانات، ووضع العلامات للطلاب، ومتابعة مشاركتهم، وسلوكهم في الصف، وتكليفهم بحل الواجبات المنزلية، من أجل الوصول إلى تحقيق معدلات من النجاح للطلاب،والمدرسة في نهاية كل فصل، وعام دراسي (خضر، ،٢٠١٦، ص ٣٤).

كما يعتمد نجاح الإدارة المدرسية أو إخفاقها على المدير، والواجبات التي يقوم بها، والتي تعتبر من أكثر العوامل تأثيرا على أداء المعلم ودوره في عملية التعليم الذي يعد العامل المحرك والمنشط لحركة التغيير المطلوب في أي مجتمع من المجتمعات، فالتعليم ضرورة لازمة بل ملحة لتنمية المجتمعات النامية إذا ما أرادت اللحاق بركب الحضارة الإنسانية (أحمد، ٢٠٠١، ص ٢).

إن المدرسة هي الجهة الوحيدة الأكثر أهمية في النظام التعليمي، والمسئولة مسئولية مباشرة عن سلامة مخرجاته (عابدين، ٢٠٠١ ، ص ٥١).

وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتمادا كبيرا على مدير المدرسة، باعتباره محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة، وحيث أن الأداء الجيد لمدير المدرسة يعتبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه، وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمراً بالغ الأهمية. (شافى، ٢٠٠١، ص ٢٣).

إن أهم الأدوار الجديدة التي يفرضها مجتمع اقتصاد المعرفة على مؤسسات التعليم في الوطن العربي تتمثل في التوظيف والكشف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحول من استهلاك المعرفة إلى إنتاجها، والتحول من العزلة عن المجتمع المحيط إلى الإسهام الفاعل في بناء اقتصاد المعرفة، والتحول بإدارة التعليم من ممارسات التيسير الحالية إلى ممارسات أكثر نضجا تنشد التجديد والتطوير وغير ذلك، لذلك فإن التعليم بحد ذاته هو مفتاح المرور لدخول عصر المعرفة من خلال تنمية حقيقية لرأس المال البشري الذي يعد محور العملية التعليمية، ويعني ذلك أن مجتمع اقتصاد المعرفة مرتبط بمفهوم مجتمع التعليم الذي يتيح للفرد فرصا ليتعلم كيف يعرف، ويتعلم بهدف أن يعمل، ويتعلم ليحقق ذاته (حسن، ٢٠٠٤، ص ١).

إلا أن الإدارة المدرسية المتمثلة بمدير المدرسة عادة ما تواجه بحكم الأدوار الموكلة إليه كثيرا من الصعوبات التي تتعلق بسير العملية التربوية، منها ما يتعلق بمحدودية وجود الفهم الكامل والكافي لوظيفة المدرسة وطبيعة العمل التربوي لدى

الكثيرين، وضعف الرؤية الإدارية لغياب الوصف الوظيفي والافتقار إلى العناصر البشرية المؤهلة في أغلب المدارس (العمايرة، ٢٠٠٢، ص ١٢).

لقد حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات الإدارية والتربوية، لما لها من دور مهم وبارز في إنجاح العملية التعليمية، وقد شهدت السنوات الماضية اتجاها جديدا في الإدارة المدرسية، فلم تعد تدار شؤون المدرسة مجرد سيرا روتينيا، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي والنفسي، وصولا إلى تحسين العملية التربوية من أجل إيجاد التنمية، عن طريق تفعيل دور المدرسة في المجتمع (الخميسي، ٢٠٠٢، ص ٣).

وتدعو الضرورة للتغيير عندما لا تعود الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المتوخاة لأن الزمن قد تجاوزها، أو لأنها لم تكن مناسبة أصلا فيما مضى، هنا تزداد دواعي التغيير وتصبح أكثر إلحاحا عما كانت عليه في أي وقت مضى، لأنه إذا كان ثمن التغيير باهظا، فإن ثمن عدم التغيير يزداد فداحة، ومع تطور الفكر الإداري ظهر مع مطلع التسعينيات مفهوم إداري جديد، ينصب أساسا على تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وهو يعني" بإحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المنظمة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء ذلك هو مفهوم إعادة هيكلة نظم العمل في الإدارة المدرسية (فهمي، ٢٠٠٤، ص ٣٧٨).

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة لتسليط الضوء على المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس الثانوية (بنين) في عملهم اليومي للتعرف عليها والخروج بتوصيات في ضوء النتائج بحيث تكون ذات فائدة تربوية وعلمية لمديري المدارس في ضوء اقتصاد المعرفة.

مشكلة الدراسة

تعاني الإدارة المدرسية في دولة الكويت العديد من المعوقات منها مثل الفهم التقليدي للتعليم من قبل الإدارة المدرسية ذاتها، ومحدودية صلاحيات المدير وكثرة أعبائه (الديحاني، ٢٠١٠، ص ٣٢).

وتعد الإدارة المدرسية في دولة الكويت بالنواقص والملاحظات السلبية بما يؤكد على الضعف الإداري في هذا القطاع والتي من ضمنها عدم إلمام مدير المدرسة بالأعمال الإدارية التي يجب عملها لنقص الخبرة أو لتقاعسه عن أداء مهامه، وسوء خلق بعض الإداريين واستخدام ألفاظ بذيئة أو مخالفات سلوكية، والجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيق النظم الإدارية، وضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل بين المدير والمعلمين (تقرير مجلس الأمة الكويتي حول التعليم الحكومي في الكويت مشكلاته وسبل الحل، ٢٠٠٩، ص ٤٥).

كما توجد فجوة بين النتائج المتحققة فعلا من المدارس الكويتية وبين النتائج المرغوبة من هذه المدارس، والآمال المعقودة عليه، ذلك على الرغم من إدخال العديد من التغييرات إلى هذه المدارس، إلا أن تلك التغييرات اتسمت بكونها تغييرات جزئية، وهامشية، ولا تعتمد على مدخل متكامل من مداخل الفكر الإداري بما يتيح إدارة التغيير فيها بشكل فاعل يقضى ويتغلب على مشكلاتها، ويساعدها على أداء دورها بالشكل المنوط بها، حيث نجد استمرار المشكلات التي تعانى تلك المدارس منها، ويظهر ذلك حتمية تغيير الإدارة المدرسية لهذه المدارس تغييرا جذريا يمكنه أن يحقق لها نقلة نوعية تتغلب بها على السلبيات المتراكمة التي تعمل في ظلها هذه المدارس (الديحاني، ٢٠٠٩، ص ١٤).

وعليه فإن مشكلة الدراسة تنحصر في السؤال الرئيس التالي:

*** كيف يمكن حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء اقتصاد المعرفة؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر كل من المديرين والمديرين المساعدين؟

٢. ما الأسباب التي أدت إلى حدوث مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر كل من المديرين والمديرين المساعدين ؟

٣. كيف يمكن التغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر كل من المديرين والمديرين المساعدين ؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر كل من المديرين والمديرين المساعدين.

٢- التعرف على أهم العوامل التي تتسبب بحدوث المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر كل من المديرين والمديرين المساعدين.

٣- التعرف على الآلية التي تسهم في حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوية بدولة الكويت في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر كل من المديرين والمديرين المساعدين.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا حيويا وجانبا أساسيا ذا علاقة وثيقة في إنجاح العملية التربوية، وهو ما يختص بالإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت، وبالتالي تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

١- أن الاستعانة بعينة من مديري المدارس والمدرين المساعدين يمنح الدراسة بعدا واقعيا واضحا لما تمثله هذه الشريحة من أهمية في اتخاذ القرار التنفيذي ولأنها حلقة وصل بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من جهة وراسمي السياسة التعليمية داخل المدرسة من جهة أخرى.

٢- أن هذا النوع من الدراسات يقع ضمن التوجه الجديد الذي تسير فيه المؤسسات التعليمية ألا وهو البحث عن الجودة وأسسها في الإدارات المدرسية في ضوء اقتصاد المعرفة.

٣- أن الكشف عن المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام له مردودان الأول فكري حيث أن ذلك بمثابة التوجه لبناء استراتيجيات جديدة، والآخر مادي حيث أن الكشف عن المشكلات ومحاولة معالجتها سيقلص حجم الهدر بجميع أشكاله البشرية والمادية.

٤- قد تفيد الدراسة واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في العمل على حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء اقتصاد المعرفة.

٥- قد تنبه جميع المستفيدين من العملية التعليمية سواء أكانوا من داخل المدرسة أم خارجها في التعرف على المشكلات المدرسية وكيفية التوصل إلى الحلول المناسبة لها في ضوء اقتصاد المعرفة.

حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

١- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر كل من المديرين والمديرين المساعدين، والتي تتعلق بكل من الطلبة والتي تتعلق بكل من الطلبة وأولياء الأمور والموظفين والإداريين.

٢- **الحدود المكانية:** مدارس المرحلة الثانوية للتعليم العام بدولة الكويت.

٣- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة الميدانية على المديرين والمديرين المساعدين بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

٤- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧.

منهج الدراسة وأداتها

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على المشكلات المدرسية من واقع حدوثها في الوقت الحالي، باعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الموضوع حيث أن هدفه لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة، ولكن يتجاوز ذلك حيث يفسر الظاهرة ويطورها مقارنة بغيرها من الظواهر والمشكلات، بهدف تحديد طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة، وتحديد الوضع الراهن وما بينها من علاقات (فان دالين، ١٩٩٤، ص ٢٩٢).

مصطلحات الدراسة

ترتكز الدراسة الحالية على المصطلحات التالية:

١- المشكلة The Problem :

هي " كل عائق يقف مانعا لتحقيق هدف معين وباعث لنزعة التحدي (Littre, 2011, p. 54).

كما تعرف المشكلة على أنها: "كل ما يعيق أو يعرقل تحقيق هدف معين يتطلب اجتيازه مزيدا من الجهود العقلية والنفسية" (حنا، ٢٠٠٥، ص ١٠) .

٢- الإدارة المدرسية School Management:

هي توجيه مدير المدرسة وتنظيمه لجهود العاملين في ضوء طبيعتهم والفروق الفردية بينهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية (أحمد، ٢٠٠٠، ص ٨).

كما عرفها اللوغاني (٢٠١١، ص ٧) بأنها الجهود المنظمة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، أي عملية تنسيق وتخطيط وتوجيه ومتابعة كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها.

٣- اقتصاد المعرفة Knowledge Economy :

يعرف اقتصاد المعرفة بأنه فرع من العلوم الأساسية ويهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع عن طريق دراسة نظم إنتاج وتصميم المعرفة ثم إجراء التدخلات الضرورية لتطوير هذه النظم عن طريق البحث العلمي وتطوير الأدوات العملية والتقنية وتطبيقها مباشرة على العالم الواقعي، ويدخل ضمن اهتمامات اقتصاد المعرفة إنتاج المعرفة وتخزينها أي ابتكارها واكتسابها ونشرها واستعمالها وصناعتها، كما أنه يهتم في صناعة المعرفة من خلال التعليم والتدريب والاستشارات والمؤتمرات والمطبوعات والكتابة والبحث والتطوير (Swanstrom, 2002).

٤- المرحلة الثانوية The Secondary Stage:

هي المرحلة الثالثة من مراحل التعليم العام بدولة الكويت وتحتوي على عدد (٣) صفوف أساسية هي العاشر والحادي عشر والثاني عشر (بقسميه الأدبي والعلمي) (الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية – دولة الكويت، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩).

الدراسات السابقة

حصلت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة الحديثة التي تناولت الموضوع بالبحث والدراسة ولكن من منظور آخر، وحاولت الدراسة الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم والنتائج وبناء الدراسة، ومن أهم هذه الدراسات:

أولا: دراسات تناولت مشكلات مديري المدارس الثانوية

١- **دراسة روبرت Robert سنة ٢٠٠٤**، بعنوان " **التعرف ووصف مشكلات مديري المدارس الثانوية في برمنجهام وألاباما وتطوير التوجيه نحو حل المشكلات** "

هدفت الدراسة تعرف المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في كل من برمنجهام والأباكا وتطوير ما يؤدي إلى حل لهذه المشكلات، وقد اعتمدت الدراسة على زيارات ومقابلات نحو (١٣) مدير مدرسة ثانوية، وقد صنفت المشكلات إلى مشكلات تتعلق بالمنهاج ، والطلبة، وأولياء الأمور، والموظفين والإدارة. وقد كشفت الدراسة أن كفاية وملائمة التسهيلات المقدمة لجميع هذه الفئات المذكورة غير كافية ولا تمثل أهمية بالنسبة للمديرين.

٢- **دراسة وسلي Wesley سنة ٢٠٠٥** بعنوان " **تحليل مشكلات مراقبي المدارس في الأباما**"

هدفت الدراسة تحديد المشاكل الإدارية التي يواجهها مديرو التربية والتعليم في عملهم وكذلك معرفة خصائص النظام المدرسي وبيان تتابع وشدة المشكلات وتصنيفها حسب المحورات التالية: التعليم، وهيئة التدريس في المدرسة، وحجم المدرسة والتمويل، والعلاقة مع المجتمع المحلي. واشتملت عينة الدراسة ٨٠% من مدارس ولاية الأباما، وصممت استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة هي مشكلات أعضاء الهيئة التدريسية من كثافة طلابية مرتفعة داخل الفصول، وأن الصعوبات المتعلقة بالتمويل تزداد صعوبتها في المدارس الريفية عنها في مدارس المدن.

٣- **دراسة كمال فهاد تربان سنة ٢٠٠٦**، بعنوان " **مشكلات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل علاجها**" .

هدفت الدراسة التعرف على مشكلات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، حيث بلغت عينة الدراسة نحو (١٢٧) مدير ومديرة

مساعدة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدة مشكلات منها ما يتعلق بصلاحيات المدير المساعد، وغموض التوصيف الوظيفي للمدير المساعد، وعدم مراعاة الوكالة باحتياجات المدير المساعد من تدريب وحوافز، ومشكلات تتعلق بمناخ عمل المدير المساعد كضعف ترحيب المدير به وضعف تهيئة الظروف المناسبة لأداء مهامه بالشكل المطلوب.

٤- دراسة علي باغريب سنة ٢٠٠٧، بعنوان " **مشكلات الإدارة المدرسية في أداء وظائفها في مرحلة التعليم الأساسي في محافظة عدن**".

هدفت الدراسة التعرف على أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لأداء وظائفها الإدارية بمحافظة عدن، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (٣٣) مدير ومديرة تم اختيارهم عشوائيا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها مشكلات تتعلق بالتخطيط كقلة المخصصات المالية وقلة الدورات التدريبية في مجال الإدارة وخاصة التخطيط، وضعف وسائل الاتصال المتوفرة في المدرسة وقلة الحوافز.

٥- دراسة فتحي أحمد عريف (٢٠١٠) بعنوان " **مشكلات الإدارة في المرحلة الثانوية بسلطنة عمان**"

هدفت الدراسة تحديد معوقات الإدارة في المرحلة الثانوية وقد تناولت الدراسة معوقات الإدارية المدرسية التي تمثلت في نقص عوامل الكفاية أل إنتاجية في التربية ، والعلاقات داخل المدرسة ثم معوقات الاتصال والإشراف الاجتماعي والفني ،ومعوقات النقص في هيئة التدريس وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمات وأخيرا مشكلة نقص الإداريات.

٦- دراسة عبد الله المنيع سنة ٢٠١٢ بعنوان " **المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية** "

هدفت الدراسة التعرف على الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام عينة مكونة من (٨٠) مديرا، وقد تبين من النتائج أن أبرز الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة هي المتعلقة بالمباني

والتجهيزات المدرسية، تليها تلك المتعلقة بالإدارة المدرسية، ثم بالطلبة، ثم بالمعلمين، بالإضافة إلى صعوبات أخرى تتعلق بعدم الأخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل، وكثرة تنقلات المعلمين، وعدم اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم، وكثرة الطلبة في الفصل الواحد، وعدم ملائمة بعض المناهج الدراسية للطلبة، وعدم توفير التجهيزات المدرسية مثل المكتبات والملاعب والمختبرات.

٧- دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠١٥) بعنوان " **تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية**"

هدفت الدراسة الكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين في مدارس المرحلة الابتدائية في دول الخليج العربية ومنها بالطبع دولة الكويت، حيث أشارت النتائج إلى أن هناك عددا من المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية منها التسرب، والانخفاض العام للمستوى التحصيلي، إهمال التلاميذ لواجبات اليومية، وكثافة التلاميذ داخل الصفوف، وعدم المحافظة على الكتب المدرسية، وعدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم في المدرسة، وتفشي الأمية بين أولياء الأمور، وارتفاع نصاب الحصص الأسبوعي، وكثرة الإجازات الاضطرارية، وعدم صلاحية بعض المباني المدرسية المستأجرة، وقلة المرافق التربوية، وعدم توفر التجهيزات اللازمة، بالإضافة إلى معوقات أخرى تتعلق بالكتب والمناهج والمعوقات الإدارية الأخرى.

٨- دراسة هايت (Highett, 2016) بعنوان " **سبل التغلب على معوقات الإدارة المدرسية** "

فقد هدفت الدراسة بحث واستقصاء بعض المعوقات التي تعيق وتحد من فاعلية الإدارة المدرسية في إحدى مناطق جنوب روسيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢) من أولياء الأمور، و (١٣) مدير مدرسة، و (٨) من المهتمين بأمور التعليم ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة تمثل قلة مصادر التمويل لأنشطة وبرامج المدرسة، وعدم التعاون من قبل المعلمين في النهوض

بمستوى الدراسة، وعدم كفاية المساندة من قبل المهتمين بشؤون التعليم، وعدم اهتمام أولياء الأمور وتشجيع أبنائهم، والتدخل الزائد من قبل بعض الآباء وأولياء الأمور في شؤون المدرسة، مما يعيق من فاعليتها.

ثانيا– دراسات تناولت اقتصاد المعرفة ومتطلباته

١– دراسة محمد فالح الجهني (٢٠٠٩) بعنوان" **متطلبات التحوّل التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة: تصوّر مقترح**".(*)

تفترض هذه الدراسة أن المستقبل المنظور يتضمن «المعرفة» كعنصر أساسي من عناصر الإنتاج، وهي تنطلق من واجب مفترض يقع على عاتق التعليم السعودي، ممثلًا بالمرحلة الثانوية، وهو ضرورة مجاراة التحولات التربوية في العالم المتقدم، والتي من المعول عليها تهيئة الأفراد للكينونة في عصر اقتصاد المعرفة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد القائم على الاستثمار في رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، من خلال تطوير وإصلاح منظومة التعليم والتدريب، والبحث والتطوير، في بيئة تقنية معلوماتية،

ب. أن من متطلبات بناء اقتصاد معرفي توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودعم وتشجع اكتساب ونشر وإنتاج المعرفة، في ظل نظام محكم من التقويم والمساءلة والمشاركة المجتمعية.

(*) محمد فالح الجهني (٢٠٠٩) **متطلبات التحوّل التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة: تصوّر مقترح**، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، ، www.almarefah.net ، استرجع في ١٣ يونيو ٢٠١٦.

٢- دراسة وليد شفيق شديقات (٢٠١٤) بعنوان " **درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لكفايات اقتصاد المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق.** (†)

هدف الدراسة التعرف على درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق لكفايات اقتصاد المعرفة وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية : ما درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لكفايات اقتصاد المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق؟ وهل توجد فروق ذات دلاله إحصائية في درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق لكفايات اقتصاد المعرفة تعزى إلى الجنس، والخبرة ، والمؤهل العلمي؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. بلغت درجة ممارسة معلمي ومعلمات المدارس الأساسية لكفايات اقتصاد المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق، درجة ممارسة كبيرة بمتوسط حسابي **(٣,٦٩)**، وقد احتل مجال الكفايات الشخصية المرتبة الأولى، ومجال الكفايات الفنية المرتبة الثانية، ومجال كفايات القياس والتقويم المرتبة الثالثة وكفاية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المرتبة الرابعة وكفايات النمو المهني في المرتبة الخامسة.

ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq$ ٠,٠٥)** تعزى للجنس والخبرة والمؤهل العلمي، لمديري ومديرات المدارس الأساسية.

٣- دراسة أحمد عبد الباري أحمد عطا الله (٢٠١٥) بعنوان "**إستراتيجية مقترحة للإصلاح المدرسي مرحلة التعليم الثانوي بفلسطين في ضوء اقتصاد المعرفة**". (‡)

(†) وليد شفيق شديقات (٢٠١٤) " **درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لكفايات اقتصاد المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق** (رسالة ماجستير)، كلية التربية جامعة آل البيت.

هدفت الدراسة التعرف الأطر النظرية للإصلاح المدرسي، والأطر النظرية لاقتصاد المعرفة، وتجارب الدول المتقدمة في عملية الإصلاح المدرسي. وقد اعتمدت الدراسة على الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة والمؤتمرات التربوية العالمية والعربية والمحلية ذات العلاقة بموضوع البحث، وعلى ذلك استخدمت الدراسة استبانة موجهة لمديري المدارس الثانوية لتعرف وجهة نظرهم حول واقع الإصلاح المدرسي بمرحلة التعليم الثانوي بفلسطين في ضوء اقتصاد المعرفة. وكذلك استخدمت الدراسة أسلوب دلفي التعرف على آراء الخبراء والمتخصصين من أساتذة الجامعات حول كيفية تطوير عملية الإصلاح المدرسي بمرحلة التعليم الثانوي بفلسطين في ضوء اقتصاد المعرفة.

التعليق على الدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للمعوقات والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ومديريها، كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدامها المنهج الوصفي والأداة المتمثلة في الاستبانة باستثناء بعض الدراسات التي لم تعتمد على الاستبانة كدراسة مكتب التربية العربي (٢٠١٥)، ودراسة فتحي أحمد عريف (٢٠١٠)، إلا أن الدراسة الحالية تختلف على الدراسات السابقة في محاولة تقديمها لحلول وتوصيات كافية للتغلب على المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية ليس فقط من وجهة نظر المديرين بل أيضا المديرين المساعدين الذين لا يقل دورهم أهمية عن دور المديرين في ضوء اقتصاد المعرفة.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لبعض المشكلات التي تواجه مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء اقتصاد المعرفة، ومن ثم تقديم الحلول المقترحة للتغلب على تلك المشكلات، وذلك وفق آليات وإجراءات محددة، وليس فقط مجرد تقديم توصيات عامة كما تم في الدراسات السابقة.

(‡) أحمد عبد الباري أحمد عطا الله (٢٠١٥) **إستراتيجية مقترحة للإصلاح المدرسي مرحلة التعليم الثانوي بفلسطين في ضوء اقتصاد المعرفة**، الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التربية.

ويمكن الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال صياغة الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع ما توقف عنده تلك الدراسات.

وعلى ضوء ما سبق تسير الدراسة وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: الإطار النظري

يدور الإطار النظري حول ما يلي:

أولا: الإدارة المدرسية.

ثانيا: واقع المدرسة الثانوية في دولة الكويت.

ثالثا: مشكلات الإدارة المدرسية.

رابعا: اقتصاد المعرفة.

الخطوة الثانية: الإطار الميداني

ويدور حول ما يلي:

أولا: أهداف الدراسة الميدانية.

ثانيا: إجراءات الدراسة الميدانية.

ثالثا: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها).

الخطوة الأولى: الإطار النظري

ويدور الإطار النظري حول ما يلي:

أولا: الإدارة المدرسية وأهميتها

تعد الإدارة المدرسية جزءاً هاماً من الإدارة التعليمية، وتشترك الإدارتان في العناصر العامة للإدارة وتعتبر الإدارة المدرسية إدارة تنفيذية للإدارة التعليمية.

فقد عرفها دهيش (٢٠٠٩ ص ٦٦) بأنها جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

كما يعرفها (الدويك ،٢٠٠٩، ١٥٦) بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة ،والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعداداً خاصاً وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحدودة).

ويتفق (عطوي ٢٠١٠،ص ١٨) و (البدري، ٢٠٠٢، ص ١٥) أن الإدارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة الدولة وفلسفتها التربوية رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح).

وتتبع أهمية الإدارة المدرسية في كونها مسئولة مسؤولية كاملة عن نمو النشء من الناحية الجسمية والعقلية والاجتماعية والسلوكية للطالب.

ويشير (أحمد ،٢٠٠٣،ص٥٣) (على أن المدرسة لم تعد مكاناً للتعليم فقط بل أنها أصبحت تهتم بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية والروحية والجسمية ،وأن هذه الأهمية الكبيرة للمدرسة ينعكس بلا شك على أهمية الإدارة المدرسية).

ويذكر (ربيع، ٢٠٠٨، ص ،ص٣٧) عدة أسباب تؤكد على أهمية الإدارة المدرسية منها:

١ . أنها ضرورية ولازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى، وأنها وسيلة وليست غاية لتطوير المدرسة، وهي مسؤولية جماعية وليست فردية .

٢ . تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.

٣ . الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

٤ . الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها ،حيث يعتبر مدير المدرسة مسئول عن الوصول إلى أعلى مستوى من التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل ،فإذا اتخذ قراراً من شأنه أن يحدث منفعة لفئة

معينة من العاملين وجب عليه التأكد من أن الفئات الأخرى لن يصيبها ضرراً من اتخاذ هذا القرار.

وبما أن العملية التربوية عملية مترابطة تستحق بجميع مقوماتها اهتماماً متوازناً ومترابطاً بحيث لا تبقى في سلسلة العمل الإداري أو التعليمي أية حلقة ضعيفة أو رخوة فإن آخر حلقاتها (إدارة المدرسة) لا تقل أهمية وتأثيراً عن أول حلقاتها (وزارة التربية والتعليم) حيث يمثل عمل الإداري التربوي في المدرسة (المدير) المحك الفعلي لكل سياسات الوزارة التربوية والوجه الحقيقي للعمل التربوي الذي يستطيع أن يؤثر فيه سلباً أو إيجاباً بشكل ينعكس بوضوح وتأثير على عمل جميع الأجهزة التربوية

ثانيا: المدرسة الثانوية في دولة الكويت

تتوجه النظم المدرسية الحديثة، نحو دعم سلطة و صلاحيات مديري المدارس، انطلاقا من كون المدرسة منظمة اجتماعية، يجب أن تتمتع باستقلالية إدارية ومالية كافية، تمكنها من القيام بأعباء مهامها الكثيرة و المتعددة، خدمة للمنتفعين من خدماتها، كالطلبة و أولياء الأمور والمجتمع ككل، وتضم دولة الكويت عدد كبير من المدارس الثانوية التي تتوزع بشكل متساوي في كل منطقة تعليمية (الشريجة، ٢٠٠٦، ص ١٧).

تقابل المرحلة الثانوية مرحلةً عمرية متميزةً من مراحل نمو المتعلمين وهي مرحلة المراهقة التي تقع فيما بين سن ١٤ إلى ١٨ بصفة عامة، والتي تعتبر مرحلة التغيرات الجسمية والجنسية السريعة المتلاحقة التي تحرك الحاجات وتثير الانفعالات، وتنمى القيم والاتجاهات وتبرز القدرات والطاقات والاستعدادات، وتبلور الميول والمهارات ، وهى مرحلة تمتزج فيها الرغبة في الاستقلال بالحاجة إلى الاعتماد على الأبوين ويتقلب المراهق فيها بين الهدوء والثورة، والتعاون واللامبالاة، والتفاؤل واليأس، وتمتزج في سلوكه رواسب الطفولة بتطلعات الرجولة، وتصرفات الناضجين الكبار بهفوات الصغار بهذه الصفة وبحكم موقع المرحلة الثانوية في السلم التعليمي فإنه تقع عليها تبعات أساسية

وحيوية من حيث الوفاء بحاجات المتعلمين في مرحلة من أهم مراحل حياتهم من ناحية، وإعدادهم في الوقت نفسه لمواصلة تعليمهم، أو الوفاء باحتياجات المجتمع إلى القوى البشرية من ناحية أخرى (وزارة التربية، ٢٠٠٩).

وتهدف المدرسة الثانوية في دولة الكويت إلى توفير أفضل ما وصل إليه العصر والثقافة من فرص التعلم لطلاب المرحلة الثانوية ومساعدتهم على تنمية قدراتهم مع تحقيق التوازن في تعدد المسارات، واحترام عقلية المتعلم في ميوله واستعداداته، وإعداده للحياة أو بدايات المهنة. كما يتبلور الهدف العام للمرحلة الثانوية في أنه " تزويد المتعلمين بالخبرات والمهارات الضرورية لإعداد صرح المجتمع الكويتي بوصفه مجتمعاً نامياً سريع التطوّر والتغيير، وإعداد طلاب هذه المرحلة – بحكم طبيعتها وموقعها في السلم التعليمي – لمواصلة تعليمهم في الجامعات والمعاهد العليا، أو الوفاء بمتطلبات الحياة العملية" إلا أن إنّ المدرسة الثانوية بدولة الكويت مطالبة بتوفير المناخ المرن الملائم لنمو المتعلم نمواً سليماً باعتبارها المؤسسة التربوية التي أوكل إليها المجتمع مهمة إعداد أجياله للمشاركة في مسيرة تنميته بالطريقة التي يراها ويرتضيها ويقرها. ولهذا فمهمة المدرسة الثانوية هي التأثير المنظم على سلوك طلابها، وإعدادهم اجتماعياً ونفسياً، للمشاركة الإيجابية الفاعلة في تقدم المجتمع، ومن هنا كانت خطورة هذه المرحلة التعليمية، لأنها مرحلة تدرج وانتقال بين مرحلة التعليم الأساسي، والمراحل الأخرى متعددة المساقات في الاختيار، سواء أكانت تعليماً جامعياً، أم عالياً، أم خوض غمار الحياة ذاتها، ومن ثمّ، فإنّ التحدي الحقيقي يتمثل في محاولة إيجاد صورةٍ متكاملةٍ لما ينبغي أن يكون عليه التعليم الثانوي، حتى يمكن أن يحققَ الأهداف المرجوة منه، ومصدر هذا التحدي هو تعدد العوامل المؤثرة في هذا التعليم، اقتصاديةً كانت أم اجتماعيةً أم ثقافيةً أم غير ذلك، و كذلك يكمن التحدي في تداخل هذه العوامل وتشابكها، والحاجة إلى الأخذ بها عند الإقدام على أي تطوير (مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ٢٠٠٨، ص ١٢).

ثالثا: مشكلات الإدارة المدرسية

يقصد بمشكلات الإدارة المدرسية كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق مسيرة العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة (العمايرة، ٢٠٠٢، ص ١٨).

وتعاني الإدارات المدرسية بالمدارس الثانوية في دولة الكويت عادة من عدد من المشكلات التي من أهمها ما يلي:

١- عدم وضوح قواعد العمل في كثير من الأمور، حيث لا توجد تحديدات واضحة لإجراءات العمل (قواعد محددة لمحاسبة المعلم المقصر أو التلميذ الذي يخرج عن السلوك والآداب المتعارف عليها على سبيل المثال) .

٢- كثرة الضغوط التي تواجهها إدارة المدرسة ووجود مشكلات جديدة لم تكن موجودة من قبل وبخاصة فيما يتعلق ببعض مظاهر انحراف الطلبة، والعنف داخل المدرسة و التطرف الفكري ... وما إلى ذلك.

٣- الاهتمام بالشعارات والتركيز على النواحي الآلية والجمود في التعامل مع المراقبين فيما يتعلق بالقواعد واللوائح والقوانين.

٤- تملك الأجهزة العليا السلطة الحقيقية وسيطرة المركزية والبيروقراطية على العمل.

٥- الاعتماد على الطرق التقليدية في إنجاز الأعمال وغياب الأساليب العلمية الحديثة.

٦- الاهتمام بالكم وإهمال الكيف.

٧- التهرب من المسئولية.

٨- نقص المعلومات والبيانات.

٩- كثرة القرارات واللوائح المنظمة للعمل وتداخل بعض القرارات و تعارضها أحياناً.

١٠- نقص التأهيل لمدير المدرسة وعدم الاستمرار في تدريبه.

١١- تعدد المسؤوليات وزيادة الأعباء وقلة الصلاحيات.

١٢- نظرة المجتمع الخارجي والتربوي لمدير المدرسة وعدم حصوله على المكانة اللائقة به وبالمسئولية الملقاة عليه.

١٣- النقص في التسهيلات والمتطلبات المادية والبشرية التي يحتاجها العمل بالمدرسة.
١٤- نقص الوعي الإداري والحس التخطيطي، وهي كفايات لا غنى عنها للإدارة المدرسية (الغنيم، ١٩٩٨، ص ٣٢).

رابعا: الاقتصاد المعرفي: مفهومه وأهميته

يعرف اقتصاد المعرفة في سياق المفهوم الواسع للمعرفة المتضمن المعرفة السريعة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، والمعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم السياقية بأنه الاقتصاد الذي ينشىء الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة (الإنشاء، والتحسين، والتقاسم، والتعلم، والتطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية والملموسة، ووفق خصائص وقواعد جديد (نجم، ٢٠٠٥، ص ١٢).

كما يعرف الاقتصاد بأنه الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة وتوظيفها، وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري كرأس للمال، وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة، وانسجاما مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة والتنمية المستدامة، أما التربويون فقد عرفوا اقتصاد المعرفة بأنه "الاقتصاد الذي يعتمد على بناء معارف أكاديمية عميقة لدى الفرد، وقدر كبير من توجهه نحو مهنة يعينها في إثناء حصوله على المعرفة (عبد الرحمن، ٢٠٠٦، ص ٢٦).

وهناك تعريف آخر يقرن اقتصاد المعرفة بالمعلومات والأفكار التي تعد المفتاح لهذا الاقتصاد لتكنولوجيا المعلومات وهي العنصر المحرك وعنصر الاستثمار الذي يجب

أن ينهض ويستمر للحفاظ على التطورات الهائلة التي حدثت في الاقتصاد العالمي واستمرارها (Dieter, 2001).

ويختلف اقتصاد المعرفة عن الاقتصاديات الأخرى في عدد من الأوجه المهمة مثل :

أ. لا يمكن نقل ملكية المعرفة من طرف إلى طرف آخر على عكس عناصر الإنتاج الأخرى.

ب. يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة، فعلى عكس اغلب الموارد التي تنضب جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام، وتنتشر بالمشاركة.

ج. يسمح استخدام التقنية الملائمة بإيجاد أسواق ومنشآت افتراضية تلغي قيود الزمان والمكان من خلال التجارة الإلكترونية التي توفر كثيرا من المزايا من مثل تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات على مدار الساعة وعلى نطاق العالم.

د. ونتيجة لذلك، ينصب التركيز أولا على تطوير الأسواق والشراكة والتحالف الاستراتيجي مع أطراف خارجية قبل التركيز على تطوير المنتجات، كما يصعب في اقتصاد المعرفة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحت، فطالما أن المعرفة متاحة في أي مكان من المعمورة وأنها باتت تشكل عنصر الإنتاج الأساسي، فإن ذلك يعني أن هنالك اقتصادا عالميا يهيمن على الاقتصاد الوطني (نجم، ٢٠٠٥، ص ١٤).

إن تطور مفهوم اقتصاد المعرفة هو انعكاس لمفهوم أكبر في المجتمعات الإنسانية، فهو بذلك يعيد رسم أبعاد التعليم والتدريب في جميع المراحل، فالناس جميعا سيصبحون متدربين أو متعلمين تبعا للسلعة التي سيتعاملون معها، وعليه فلابد من طرح مفاهيم جديدة للتدريب وأساليب متطورة للتعليم، وإن لم تكن مواضيع التعلم هذه مباشرة، ولكن يكفي أنها تعلم الناس كيف يتعلمون وكيف يكون التدريب والتطوير الذاتي جزءا

مهما في حياتهم اليومية، وما مفهوم التعليم الإلكتروني إلا بداية لهذا التحول في المفاهيم القديمة للتعليم، فاليوم ممكن للموظف أو ربة البيت الحصول على شهادة جامعية أو دورة تدريبية من خلال الجامعات الإلكترونية التي تطرح برامجها ودوراتها على شبكة الإنترنت (دونكان، ٢٠٠٣، ص ٣).

خامساً: مدارس المرحلة الابتدائية بالكويت

وتعرضها الدراسة على النحو التالي:

١. سياسات المرحلة الابتدائية بالكويت

قطعت دولة الكويت شوطا كبيرا في تطوير النظام التعليمي وذلك من خلال تعميم التعليم والزاميته لجميع المواطنين الكويتيين، وزيادة حجم الإنفاق التعليمي ورفع مستوى الكفاية الخارجية للنظام التعليمي كما ركزت جميع عمليات التجديد على الطالب باعتباره لب العملية التعليمية كما شهدت المؤسسات التعليمية . على اختلاف مستوياتها . بعض التجديدات والتطورات على المستوى الفردي والمؤسسي، التي تساعد هذه المؤسسات بدورها على التكيف مع متطلبات العصر الحالي. وتضمنت أهم ملامح النظام التعليمي الجديد في دولة الكويت فيما يلي[§]:

أ . **تفاعل تعليمي من الجانبين:** يعتمد على أساليب التقنية الحديثة في إحداث التفاعل بين عناصر العملية التعليمية سواء داخل حدود المدرسة أو خارجها.

ب . **التمهن:** إن النظام التعليمي الجديد يعتمد على الإتقان الذاتي للمعلومات، والاستفادة من المواقف التعليمية المختلفة والممارسة.

ج . **القدرة على البحث:** حيث يتيح النظام التعليمي الفرص للبحث والاستقصاء، والتأمل حول المعلومات المستهدفة عن طريق التواصل مع الآخرين عبر الشبكة الإنترنت.

[§]وزارة التربية الكويتية (٢٠٠٤). التعليم الجامع طريق المستقبل ٢٠٠٤-٢٠٠٨م. **التقرير الوطني لتطوير التعليم في دولة الكويت**. اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة، الكويت، ص ١٣.

د . **التعلم الذاتي:** يتيح الفرصة للطلاب أن يتعلموا تعلما ذاتيا– تعلم بدافع منهم وبرغبة أكيدة من داخلهم في تعلم ما يختارونه من موضوعات تتناسب مع ظروفهم تتناسب مع ظروفهم واحتياجاتهم وميولهم.

هـ . **التعلم التعاوني:** يعد من الأساليب الحديثة في التعلم سواء كان الطالب يتعامل مع أقرانه بطريقة مباشرة أو معهم من خلال الانترنت فان ذلك يساعد على تنمية مهاراته.

وتهتم السياسة التعليمية بدولة الكويت بقضايا التعليم على المستوى الاستراتيجي وعلى مستوى الخطط والبرامج ومن هذه القضايا السلم التعليمي والتعليم الأساسي، وسنوات الإلزام في التعليم وديمقراطية التعليم ومبدأ تكافؤ الفرص وتحسين نوعية التعليم والتوسع في نظام البعثات والإجازات الدراسة والتدريب وتحسن نسب نجاح الطلاب، والحد من نسب الرسوب والتسرب، بالإضافة إلى الأهداف والمناهج ونظم التقويم و الامتحانات.

٢. نظام المرحلة الابتدائية بالكويت

حددت وزارة التربية بدولة الكويت أن رسالة المرحلة الابتدائية تقوم على تحقيق الأهداف العامة للمرحلة الابتدائية فيما يلي[**]:

أ . ترسيخ الإيمان بالدين الإسلامي والقيم السماوية والاجتماعية، واحترام عقائد الآخرين ومقدساتهم وشعائرهم بمساعدة المتعلم على النمو الروحي السليم وتهذيب سلوكه.

ب . تعميق الانتماء للكويت وتاريخها بترسيخ مفهوم المواطنة لدى المتعلم.

ج . إكساب المتعلم مقومات الثقافة العربية والإسلامية، واحترام ثقافة الآخر.

د . إكساب المتعلم المهارات الأساسية في القراءة والكتابة والحساب بطرائق فاعلة ومبرمجة تعينه على تخطي صعوباته فيها.

[**] وزارة التربية الكويتية (٢٠١٤). **الوثيقة الاساسية المعدلة للمرحلة الابتدائية في دولة الكويت.** الكويت: مطابع وزارة التربية، ص ص١٢– ١٣.

هـ . إكساب المتعلم مهارات التفكير العلمي وفهم وتفسير الظواهر الطبيعية والاجتماعية وتنمية القدرة على التحليل والاستنتاج.

و . تنمية مهارات التعلم الذاتي والوصول إلى المعلومات إلى مصادرها الأصلية بتضمين تطبيقات مختلف أنواع (تكنولوجيا المعلومات) ووسائطها في المجالات الدراسية.

ز . إفساح المجال للأنشطة التعليمية المتنوعة، وتدعيم روح المبادرة والرغبة في الاكتشاف وحب الاستطلاع والتذوق الجمالي، وتقدير الفنون بمختلف أنواعها.

ح . اكتساب مهارات التعامل مع متغيرات العصر المعرفية والتكنولوجية وتطبيقاتها في الحياة اليومية بإكساب المتعلم الثقة بقدراته والتأكيد على ذلك، وتقدير العمل بالتحفيز والدعم النفسي والمعنوي.

ط . تنمية مقومات الصحة والسلامة الجسدية والنفسية وما تتطلبه من مهارات المحافظة على الصحة العامة.

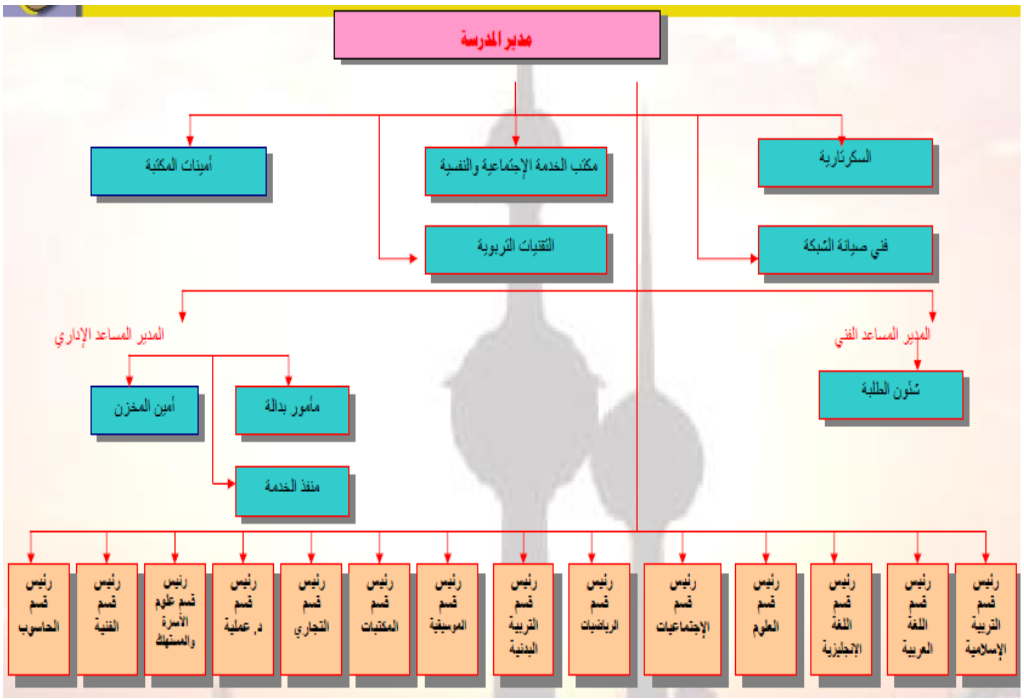
ي . تنمية الاتجاهات الايجابية مثل: الحفاظ على البيئة، والممتلكات العامة، واحترام القيم الاجتماعية.

ك . إكساب مهارات العمل التطوعي التعاوني، وتقدير الوقت والجهد، واحترام آراء الآخرين، ومعرفة الحقوق والواجبات من خلال تضمينها في العملية التعليمية.

يتضح مما سبق أن، أهداف المرحلة الابتدائية في دولة الكويت تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة التلاميذ على النمو الشامل المتكامل روحيا وعقليا واجتماعيا ونفسيا وجسميا إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم بما يكفل التوازن بين تحقيقهم لذواتهم وخدمتهم للمجتمع الكويتي بالأسلوب الذي يلبي متطلبات العصر، وأن الرسالة الإستراتيجية للمرحلة الابتدائية، وفرت مبدأ المشاركة النابع من الديمقراطية، حيث اشترك في تحديدها وصياغتها عدد من المسئولين والتربويين و العاملين، ووضعت هذه الأهداف في اعتبارها خصائص التلاميذ، وسعت إلى تحقيق النمو المتكامل والسليم لهم وراعت الاتجاهات التربوية المعاصرة، وأكدت أيضاً على ترسيخ مفهوم المواطنة وإن كانت لدى

المتعلم فمن الأحرى أن توجد لدى المعلم كي تنعكس على المتعلم، فضلاً على تأكيدها لاحترام آراء الآخرين، وأهمية إكساب مهارات العمل التطوعي التعاوني، ومعرفة الحقوق والواجبات من خلال تضمينها في العملية التعليمية تنمية الاتجاهات الايجابية مثل: الحفاظ على البيئة، والممتلكات العامة، واحترام القيم الاجتماعية.

وتوضح الدراسة الهيكل التنظيمي للمدارس الابتدائية بالكويت كما يلي[††]:



شكل (٢)

الهيكل التنظيمي للمدارس الابتدائية بالكويت

يتضح من الشكل السابق أن مدير المدرسة الابتدائية هو على رأس الإدارة المدرسية بالمدرسة، ويعاونه المدير المساعد الفني والأخر الإداري، ومن تحتهما شئون الطلبة، ثم رؤساء الأقسام. حيث تمثل الإدارة المدرسية الجهاز الإشرافي والتنفيذي لمراحل

(††)وزارة التربية الكويتية، دليل العمل المدرسي قطاع التعليم العام. الكويت، مرجع سابق، ص ٩٣.

التعليم المختلفة، كما أنها في ظل تعدد أنماطها وأشكال سياساتها ومستوياتها ومسئولياتها المتشابهة ومهامها التربوية والفنية المختلفة، تحاول تحقيق أهداف النظام التعليمي، واحتواء المشكلات التي تتعامل معها، كما يقع علي عاتقها مسئولية توجيه كل الجهود سواء في النواحي العلمية أو النفسية أو الإدارية أو الأنشطة التربوية المختلفة نحو تحقيق أهداف المدرسة، وترتبط ارتباطا مباشرا بتربية النشء، وإعداد الأجيال في العصر المتغير، والذي لا يمكن لأي من القوي المادية والبشرية التحكم فيه [‡‡] .

لذا تتطلب إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت في الوقت الحاضر رؤية تربوية واعية قادرة علي فهم الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية والتربوية، وقيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة علي التعاون المثمر لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتيح الفرصة لكل فرد في المدرسة لتنمية استعداداته واتجاهاته لتحقيق ميوله ضمن إطار من الحرية والمسئولية، حيث يعتبر مدير المدرسة مسئولا عن إدارة عملية التربية في مدرسته وزيادة فاعليتها من خلال ممارسته لمختلف الأنشطة الإجرائية.

يتضح مما سبق، أن إدارة التعليم الابتدائي في دولة الكويت من خلال وزارة التربية تمارس الأسلوب المركزي نسبياً، حيث تتمتع بالسلطة العليا المطلقة في تخطيط التعليم وتنظيمه ووضع المناهج ومتابعتها وتتدرج هذه المركزية تنازليا إلى مناطق وإدارات التعليم المختلفة ثم إدارات المدارس المشرفة على تنفيذ العملية التعليمية في المؤسسات المختلفة، فالمتأمل إلى مهام مدير المدرسة الابتدائية بدولة الكويت مازالت مقصورة علي العمل الروتيني، والمحافظة علي النظام والانضباط وسير الدراسة وحفظ السجلات، وكثرة التضارب والتعارض في أنجاز العمل، والخوف من اتخاذ أي قرار أو إعداد خطة للعمل الإداري، وتعدد المشكلات الإدارية وتعقدها ونمطية العمل الإداري، وتناقص رؤى القادة والمديرين داخل المدرسة، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية، وقد تنتج عن مثل هذه المعوقات تدني مستوي أداء الأفراد العاملين والأداء الإداري داخل المدرسة.

([‡‡])محمد عبدالقادر عابدين : **الإدارة المدرسية الحديثة** (ط٢)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ٢٠٠٥، ص٤١.

٤. البرامج التدريبية المعتمدة لتطوير الأداء بالمدارس الابتدائية في الكويت

تبذل إدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية الكويتية مجهودات واضحة لتحديث محتوي التدريب وتنويعه بما يواكب مستجدات العصر، كما هو واضح من محتوي البرامج عام ٢٠٠٩/ ٢٠١٠، ٢٠١٠/ ٢٠١١، فضلا عن محاولتها الحادة في تنويع وسائل التدريب وتوفير الكفاءات والأجهزة اللازمة للارتقاء به. إلا أن مشكلة الحوافز المالية التي يطمح المتدربين للحصول عليها مقابل تدريبهم ما تزال قيد الدراسة من قبل الحكومة، كما أن تركيز التدريب علي التجريب ومستحدثات التكنولوجيا، ما تزال في خطوات أولية تحتاج إلي مزيد من الدعم الفني والإصرار علي الوصول إلي الهدف المنشود لتقليل مقاومة التدريب.

فموضوع تكوين وتدريب العاملين في التربية بالكويت يلقي عناية فائقة ابتداء من معلم المدرسة الابتدائية حتي أستاذ الجامعة، في إطار مفاهيم التربية المستدامة التي تتبناها الدولة، وجعل التكوين والتدريب ركنا هاما من أركان عملية التعليم والتعلم، أن لم يكن أهمها، وتم ربط العملة التربوية بالتنمية الاجتماعية والاقتصاديات للبلاد [§§] .

وفي إطار دراسة تطور وواقع النظام التعليمي بالكويت وضعت مجموعة من الخطط والبرامج التدريبية المعتمدة من وزارة التربية الكويتية، لتطوير أداء المدارس بالكويت والحد من ظاهرة الصراع التي تنشأ في العديد من المدارس وإدارتها بطريقة علمية، ومن هذه البرامج التي تم رصدها ما يلي:

أ . برنامج أسس تطوير إدارة مدرسة ناجحة:

يهدف هذا البرنامج إلي تزويد المشاركين بالمهارات اللازمة لإيجاد إدارة مدرسية ناجحة، ويستهدف هذا البرنامج كل من (مدير مدرسة– مدير مدرسة مساعد).

ب . برنامج الإدارة المدرسية والعمل التعاوني:

([§§])مبارك هادي النمران(٢٠١٣). إدارة الصراع واستراتيجياته لتطوير آداء مديري المدارس المتوسطة بالكويت، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، كلية التربية، جامعة الفيوم،ص ٧٣.

يهدف هذا البرنامج إلي بيان أسس ومقومات وآليات العمل التعاوني داخل مدارس التعليم العام، ويستهدف هذا البرنامج كل من (مدير مدرسة- مدير مدرسة مساعد).

ج . برنامج الكفاية الإدارية والقيادية لمدير المدرسة:

المهارات والمهام والوظائف التي علي المدير أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عملة وإنجازها بفاعلية، ويستهدف هذا البرنامج كل من (مدير مدرسة- مدير مدرسة مساعد).

د . برنامج كيف تخطط لإدارة فاعلة في مدرستك:

تدريب المشاركين علي تطبيقات التخطيط الجيد للحصول علي الأداء الفاعل في بيئة العمل، ويستهدف هذا البرنامج كل من (مدير مدرسة- مدير مدرسة مساعد).

هـ . برنامج حل المشكلات واتخاذ القرارات بين مديري المدارس والمعلمين:

هذا البرنامج يساعد مديري المدارس علي إتباع أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات ويستهدف هذا البرنامج كل من (مدير مدرسة- مدير مدرسة مساعد).

و . برنامج كيفية مواجهة العنف المدرسي:

تسليط الضوء علي مواجهة العنف المدرسي وكشف المتغيرات، ويستهدف هذا البرنامج كل من (مدير مدرسة- مدير مساعد).

ز . برنامج كيفية مواجهة العنف المدرسي:

يهدف التدريب إلي التعرف علي مفهوم العنف المدرسي والأسباب الحقيقية الكامنة وراء هذه الظاهرة بغية التصدي لها من تفاقمها وأشكاله، وصرف التدخل لمعالجته في الوقت المناسب، كذلك التعرف علي برامج الوقاية من العنف المدرسي، ويستهدف هذا البرنامج كل من (مدير مدرسة- مدير مساعد- رئيس قسم مادة- موجه فني)، ويكون حجم الفئة التنفيذية ٤٠ فرد، وعدد مرات تنفيذ البرنامج مرتان في مدة زمنية ٣

أيام تدريب [***]،إلا أن كثرة الأعمال التي يقوم بها المدرسون، وعدم تفويضهم بالسلطات الكاملة لتوقيع العقوبات وتحقيق الرؤي الخاصة بهم داخل المدرسة، وانتشار بالمجالات في محاياة بعض المدرسين والعاملين بالمدرسة عن غيرهم، فضلا عن كثرة التنقلات بينهم وقلة وجود أهداف تربوية عامة يهدف إليها المدير، وتحيز البعض منهم لبعض أصدقائهم من العاملين ولآرائهم الشخصية في أحيان كثيرة لتعارض المصالح، مع جمود في اللوائح والقوانين والتشريعات وإجراءات المتبعة في المدارس مما يحد من قدرة مديري المدارس الابتدائية عن ممارسة مهاراتهم الإدارية ويحد من التطوير والتجديد المنشود ويؤدي بدوره إلي استمر أسباب الصراع، وتفاقم حدته.

فضلا عن افتقار بعض مسئولي الوحدات التدريبية إلي المهارات والخبرات الخاصة بعمليات التدريب كما أن مديري المدارس يقومون بالقرارات الحاسمة (التسلطية)، كما لا يتوفر في بعض المدارس البيئة المناسبة للعملية التعليمية التي تشجع علي الإبداع والتواصل بين العاملين وبالتالي تتفاقم حدة الصراع. [†††]

وانطلاقا من أن تطوير النظم التربوية والإصلاح المدرسي يجب أن يواكب التغيرات في الميدان التربوي، و بخاصة داخل أهم نواة تعليمية وهي المدرسة، وبهدف تعزيز قدرة وزارة التربية لتطوير وزيادة قدرة القيادة المدرسية في الكويت وبناء القدرة الفنية والأساس للإدارة القائمة في المداس، جاء مشروع تطوير الإدارات التربوية وتحقيق التنمية المهنية، والذي يهدف لخلق هيكلية تنظيمية جديدة لتحكم الترتيب التنظيمي للمدارس لصياغة توصيفات عمل لموظفي المدارس من الإداريين، و تحديد توزيعات القوى العاملة الملائمة فيما بين المدارس في كل منطقة تعليمية وتطوير القيادة المدرسية الفعالة على تعزيز وبناء القدرة الإدارية و الفنية للإدارة المدرسية في الكويت [‡‡‡] .

([***])إدارة التطوير والتنمية، قطاع التخطيط والمعلومات بدولة الكويت، ٢٠١٠- ٢٠١١.

([†††])مبارك هادي النمران: إدارة الصراع واستراتيجياته لتطوير آداء مديري المدارس المتوسطة بالكويت، مرجع سابق، ص ٧٥.

([‡‡‡])الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (٢٠١٠) **الخطة الإنمائية لوزارة التربية ٢٠١٠/٢٠١٤**. الكويت: وزارة التربية، ٢٠١٠، **ص ٥**.

وهو مشروع ضمن برنامج الشراكة القائمة حالياً بين البنك الدولي والوزارة من خلال [§§§] :

- مساعدة وزارة التربية في تحليل أبحاث القيادة المدرسية الحالية والتي سيقوم بتنفيذها البنك الدولي من أجل تحديد جوانب الأولوية السليمة فن ياً من أجل إجراءات السياسات والتنفيذ.
- تطوير إطار مفاهيمي شامل للقيادة المدرسية يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.
- وضع مسودة الهيكل التنظيمي الجديد على مستوى المدرسة استنادا إلى الإطار المفاهيمي الجديد المتوقع للقيادة المدرسية.
- وضع توصيفات عمل سليمة فنيا للإداريين في المدرسة وللمعلمين وغيرهم من العاملين الأساسيين في المدرسة ؛ والذي من شأنه تحديد الفرص والتوقعات للتطوير المهني.
- تقديم توصيات لتستخدم من قبل الإداريين على المستوى الوطني ومستوى المنطقة التعليمية والمدرسة.
- صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية على مستوى المدرسة لتقييم عمل الإداريين في المدرسة والمعلمين الأوائل الذين يشكلون جزءا من فريق القيادة المدرسية.
- تأسيس وإعداد مجموعة من المدربين القادة مؤهلين لتدريب الآخرين على المفاهيم والقيم والمهارات المطلوبة بحسب الإطار المفاهيمي الجديد للقيادة المدرسية.
- تحديد مجالات الصلات الممكنة والمقترحة مع مشاريع خطة التنمية الحكومية واقتراح الحلول لمعالجتها حيث يعتبر التنسيق أمرا حيويا لنجاح التنفيذ المستقبلي لجميع المشاريع المحددة.

الخطوة الثانية: (الإطار الميداني)

([§§§])وزارة التربية الكويتية : **تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥م، مرجع سابق، ص ٧٥.**

تناولت الدراسة في جانبها النظري، مفهوم الإدارة المدرسية، وأهميتها، وأهدافها، ومكوناتها، والعوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية، لذا يتناول هذا الجزء إجراءات الدراسة الميدانية، وتفسير نتائجها بما يساعد على التوصل إلى وضع توصيات تفيد الدراسة.

أولا: أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على أهم مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس البنين في المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين.

ثانيا: إجراءات الدراسة

ويوضحها الباحث كما يلي:

١= مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس المرحلة الثانوية –بنين في التعليم العام بدولة الكويت في ست مناطق تعليمية خلال الفصل الدراسي الأول ٢٠١٦–٢٠١٧.

وقد تم اختيار عينة الدراسة عشوائيا من مجتمع الدراسة، حيث أن وحدة العينة هي المدرسة الثانوية للبنين في التعليم العام من مدارس الكويت للمرحلة الثانوية للبنين في ست محافظات (الأحمدي– الجهراء– العاصمة– حولي– مبارك الكبير– الفروانية)، حيث بلغ أفراد عينة الدراسة نحو (٤٥) مدير ودير مساعد بالمدارس الثانوية، وفيما يلي جدول يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة:

جدول (١)

خصائص أفراد عينة الدراسة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	المحافظة	الأحمدي	٩	%٢٠
		الجهراء	٨	%١٧,٧
		العاصمة	٦	%١٣,٣
		حولي	٥	%١١,١
		مبارك الكبير	٦	%١٣,٣

		الفروانية	١١	٢٤,٤%
٢	المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	٢٣	٥١,١%
		مساعد مدير	٢٢	٤٨,٩%
٣	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٨	٦٢,٢%
		دبلوم عالي	٩	٢٠%
		ماجستير ودكتوراه	٨	١٧,٧%
٤	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من ٥ سنوات	٢	٤,٤%
		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٧	١٥,٥%
		من ١٠ سنوات فأكثر	٣٦	٨٠%

٢= أداة الدراسة

تحقيقا لهدف الدراسة تم تطوير أدوات خاصة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

- استبانة لتحديد المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي تتدرج الإجابة عليه من درجة واحدة أمام (غير موافق تماما) إلى خمس درجات أمام الإجابة (موافق تماما)، وتكونت أداة الدراسة من جزأين هما:
- الجزء الأول: البيانات العامة لعينة الدراسة
- الجزء الثاني: يتعلق بمشكلات الإدارة المدرسية للبنين في المرحلة الثانوية مكونة من (٤٢) فقرة ، وموزعة على أربعة محاور كالتالي:

جدول (٢)

محاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات
١	**المشكلات التي تتعلق بالطلبة**	١٢
٢	**المشكلات التي تتعلق بالمعلمين**	١٠
٣	**المشكلات التي تتعلق بأولياء الأمور**	١١

٤	**المشكلات التي تتعلق بالإداريين**	**٩**
المجموع العام		**٤٢**

أ- صدق الأداة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحتوى، حيث تم عرضها على مجموعة مكونة من (٥) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الكويت، وذلك لمعرفة أرائهم في مدى وضوح وملائمة الاستبانة لقياس ما وضعت من لأجله ومدى انتماء العبارات للمحاور الأربعة التي تتضمنها الاستبانة

ب- ثبات الأداة

تم إعادة تطبيق الاستبانة على (١٠) مديرين ومديرين مساعدين من مناطق مختلفة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين استجابتهم الأولى والثانية، حيث ظهر معامل الارتباط بين التطبيقين قد وصل إلى (٠,٩٥٢)، وهو معامل ارتباط عالي يمنح الثقة بوضوح فقرات الاستبانة، ويعطي درجات ثبات مقبولة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣)

قيم معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحاور أداة الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات
١	**المشكلات التي تتعلق بالمعلمين**	**٠,٩٤٩**
٢	**المشكلات التي تتعلق بالإداريين**	**٠,٩٥٢**
٣	**المشكلات التي تتعلق بالطلبة**	**٠,٩٥٤**
٤	**المشكلات التي تتعلق بأولياء الأمور**	**٠,٩٥٣**
الأداة ككل		**٠,٩٥٢**

يتضح من جدول (٣) السابق أن قيم معامل الارتباط (بيرسون) لمحاور الاستبانة تراوحت ما بين (٠,٩٤٩- ٠,٩٥٤)، وبلغ الثبات العام لمحاور الدراسة (**٠,٩٥٢**)، وجاءت جميع هذه القيم مرتفعة ودالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى قوة معامل

الارتباطات بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، والتماسك الداخلي لعبارات أداة الدراسة، ومن ثم ثبات مجالات وفقرات أداة الدراسة ومن صلاحيتها للتطبيق.

ج- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة الدراسة للتحقق من فروضها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك على النحو التالي:

١- التكرارات والنسب المئوية

٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

٣- الوزن النسبي

ثالثا: نتائج الدراسة (تحليلها وتفسيرها)

١- نتائج المحور الأول من وجهة نظر المديرين والمدرين المساعدين

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول الخاص بمشكلات الطلبة من وجهة نظر المديرين والمدرين المساعدين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	انخفاض مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.	٢,٩٥	٠,٧٧	٥٩	٥
٢	انتشار العنف المتبادل بين الطلبة.	٢,٨٩	٠,٧٧	٥٧,٨	٦
٣	شيوع بعض العادات غير الصحية مثل التدخين والإدمان.	٣,٢٦	١,٠٣	٦٥,٢	٣
٤	الاعتداء على المعلمين.	١,٦٦	٠,٦٥	٣٣,٢	١١

٥	تقليد بعض السلوكيات الغربية في المظهر.	١,٥٧	٠,٧٢	٣١,٤	١٢
٦	عزوف الطلبة عن الحضور إلى المدرسة في الأسبوع الأول والأخير من كل فصل دراسي.	٢,٦٤	٠,٨٨	٥٢,٨	٧
٧	إهمال الواجبات المنزلية.	٣,٠٠	٠,٨٣	٦٠	٤
٨	زيادة نسبة الغياب قبل العطلات الرسمية.	٤,٠٧	٠,٨٧	٨١,٤	١
٩	قلة الاهتمام بالنظافة الشخصية	٢,٣٩	٠,٦٨	٤٧,٨	٩
١٠	تأخر بعض الطلبة عن طابور الصباح.	٣,٣٦	٠,٩٦	٦٧,٢	٢
١١	غياب الالتزام بالتعليمات المدرسية.	٢,٤٥	٠,٧٦	٤٩	٨
١٢	الهروب من أسوار المدرسة في أثناء الدوام المدرسي.	٢,٠٣	٠,٧٢	٤٠,٦	١٠
المتوسط العام		٢,٦٨	٠,٨٠	٥٣,٨	

بالرجوع إلى النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح بأن من أهم مشكلات الطلبة التي تواجه المديرين والمدرين المساعدين في المدارس الثانوية بدولة الكويت والتي جاءت بمستويات مرتفعة حسب الوزن النسبي لكل فقرة بالترتيب جاءت كما يلي:

(١) زيادة نسبة الغياب قبل العطلات الرسمية، وهي مشكلة خطيرة ومتكررة ليس فقط في المرحلة الثانوية بل في جميع المراحل التعليمية بدولة الكويت.

(٢) تأخر بعض الطلبة عن طابور الصباح، وذلك نتيجة الازدحام المروري التي تعاني منها دولة الكويت نتيجة سوء التخطيط وغياب الخطط الإستراتجية بهذا الشأن.

(٣) شيوع بعض العادات غير الصحية مثل التدخين والإدمان، وذلك نتيجة غياب الحزم والشدة والقوانين الرادعة بهذا الشأن.

أما باقي استجابات أفراد عينة الدراسة فقد جاءت بأقل المستويات منها انخفاض مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، وانتشار العنف المتبادل بين الطلبة، وإهمال الواجبات المنزلية، والاعتداء على المعلمين، وعزوف الطلبة عن الحضور إلى المدرسة في الأسبوع الأول والأخير من كل فصل دراسي، وغياب الالتزام بالتعليمات المدرسية، والهروب من أسوار المدرسة في أثناء الدوام المدرسي وغيرها.

وقد بلغ المتوسط العام للمحور المذكور ٢,٦٨، ووزن نسبي بمقدار ٥٣,٨% مما يدل بأن مستوى الطلبة من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين جاء بدرجة متوسطة.

٢- نتائج المحور الثاني من وجهة نظر المديرين والمدرين المساعدين

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني والخاص بمشكلات المعلمين من وجهة نظر المديرين والمدرين المساعدين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	قلة الحوافز التشجيعية للمعلمين الأكفاء.	٣,٤٩	١,١٣	٦٩,٨	٢
٢	قلة تقبل المعلمين للنقد والتوجيهات.	٢,٥٤	٠,٨٩	٥٠,٨	٨
٣	تأخر بعض المعلمين عن الحضور إلى طابور الصباح في الموعد المحدد.	٢,٢٦	٠,٧٠	٤٥,٢	٩
٤	كثرة تغيب المعلمين أثناء الدراسة.	٢,٦٤	٠,٧٩	٥٢,٨	٦
٥	كثرة الأعباء الإدارية على المعلمين مثل المناوبات ورصد الدرجات والإشراف على الأجنحة.	٣,٥٧	٠,٩٥	٧١,٤	١
٦	زيادة نصاب المعلم من الحصص.	٢,٥٥	١,٠٠	٥١	٧
٧	قلة استخدام الوسائل التعليمية استخداما جيدا.	٢,٨٢	٠,٨٢	٥٦,٤	٥
٨	تأخر دخول المعلمين للحصص والخروج منها قبل نهاية الحصة.	٢,٣٤	٠,٧٥	٤٦,٨	١٠
٩	ضعف الخبرة الإدارية للمعلم الجديد.	٣,٤١	٠,٧٩	٦٨,٢	٣
١٠	تدني مستوى المعلم المهني.	٢,٥٣	٠,٨٣	٦٣,٢	٤
المتوسط العام		٢,٨١	٠,٨٦	٥٧,٥	

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) بأن من أهم مشكلات المعلمين من وجهة نظر المديرين والمدرين المساعدين والتي جاءت بمستويات مرتفعة حسب الوزن النسبي ما يلي:

(١) كثرة الأعباء الإدارية على المعلمين مثل المناوبات ورصد الدرجات والإشراف على الأجنحة، مما يشكل عبء ثقيل على كان المعلم.

(٢) قلة الحوافز التشجيعية للمعلمين الأكفاء، نتيجة عدم اهتمام الإدارة المدرسية.

(٣) ضعف الخبرة الإدارية للمعلم الجديد في ظل غياب الدورات التدريبية المناسبة لهذه الفئة من المعلمين الجديد.

أما باقي فقرات المحور فقد جاء بمستويات متوسطة ومنخفضة تتعلق بمشكلات المعلمين منها تدني مستوى المعلم المهني، وقلة استخدام الوسائل التعليمية استخداما جيدا، وكثرة تغيب المعلمين أثناء الدراسة، وزيادة نصاب المعلم من الحصص، و قلة تقبل المعلمين للنقد والتوجيهات، و تأخر بعض المعلمين عن الحضور إلى طابور الصباح في الموعد المحدد، وتأخر دخول المعلمين للحصص والخروج منها قبل نهاية الحصة وما إلى ذلك.

وقد بلغ المتوسط العام للمحور المذكور ٢,٨١، ووزن نسبي بمقدار ٥٧,٥% مما يدل بأن مستوى مشكلات المعلمين من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين جاء بدرجة متوسطة.

٣- نتائج المحور الثالث من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث المتعلق بمشكلات أولياء الأمور من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	قلة وعي بعض الأسر بأهمية التواصل والتفاعل مع المدرسة.	٣,٦٦	٠,٩١	٧٣,٢	٢
٢	سوء استقبال – أحيانا- إدارة المدرسة لأولياء الأمور.	١,٤٢	٠,٥٧	٢٨,٤	١١

٣	الاقتناع برأي الابن والاستماع إليه دون سماع رأي الإدارة.	٣,٥٧	٠,٩٥	٧١,٤	٤

تابع : جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث المتعلق بمشكلات أولياء الأمور من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
٤	ضعف دور المدرسة في توعية أولياء الأمور بكيفية التواصل معها.	٢,٠٥	٠,٨١	٤١	٧
٥	سوء تعامل بعض أولياء الأمور مع إدارة المدرسة	٢,٨٥	٠,٩٣	٥٧	٥
٦	قلة تجاوب إدارة المدرسة مع اقتراحات أولياء الأمور.	١,٨١	٠,٦٦	٣٦,٢	٩
٧	ضعف متابعة أولياء الأمور لأبنائهم داخل البيت.	٣,٧٦	٠,٨٩	٧٥,٢	١
٨	ضيق الوقت المتاح للتفاعل مع أولياء الأمور.	٢,٥١	١,١٨	٥٠,٢	٦
٩	الاقتصار على طريقة واحدة للتواصل بين الإدارة وأولياء الأمور وهي الاجتماعات.	٢,٠٤	٠,٨٨	٤٠,٨	٨
١٠	اعتبار آراء واقتراحات أولياء الأمور مجرد شكليات وأمر روتيني.	١,٧٠	٠,٧٠	٣٤	١٠
١١	ضعف تجاوب بعض أولياء الأمور عند توجيه دعوة للحضور إلى المدرسة.	٣,٦١	٠,٩٥	٧٢,٢	٣
المتوسط العام		٢,٦٣	٠,٨٥	٥٢,٧	

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية التي تتعلق بأولياء الأمور تتمثل في الترتيب الآتي:

(١) ضعف متابعة أولياء الأمور لأبنائهم داخل البيت.

(٢) قلة وعي بعض الأسر بأهمية التواصل والتفاعل مع المدرسة.

(٣) ضعف تجاوب بعض أولياء الأمور عند توجيه دعوة للحضور إلى المدرسة.

أما باقي فقرات المحور فقد جاء بدرجات أقل منها الاقتناع برأي الابن والاستماع إليه دون سماع الإدارة ، وسوء تعامل بعض أولياء الأمور مع إدارة المدرسة ، وضيق

الوقت المتاح للتفاعل مع أولياء الأمور، وضعف دور المدرسة في توعية أولياء الأمور بكيفية التواصل معها، والاقتصار على طريقة واحدة للتواصل بين الإدارة وأولياء الأمور وهي الاجتماعات، وقلة تجاوب إدارة المدرسة مع اقتراحات أولياء الأمور، واعتبار آراء واقتراحات أولياء الأمور مجرد شكليات وأمر روتيني، وسوء استقبال – أحيانا– إدارة المدرسة لأولياء الأمور وغيرها.

وقد بلغ المتوسط العام للمحور المذكور ٢,٦٣، ووزن نسبي بمقدار ٥٢,٧% مما يدل بأن مستوى مشكلات أولياء الأمور من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين جاء بدرجة متوسطة.

٤– نتائج المحور الرابع من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع المتعلق بمشكلات الإداريين من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	كثرة الانقطاع والاستئذان.	٢,٦٩	٠,٩٤	٥٣,٨	٢
٢	ضعف قدرة الجهاز الإداري على التعامل مع الحاسب الآلي.	٢,١٤	٠,٩٧	٤٢,٨	٨
٣	ضعف قدرة الجهاز الإداري على استخدام أساليب الاتصال الحديثة.	٢,٢٢	٠,٩٠	٤٤,٤	٥
٤	قلة المنح والمكافآت للجهاز الإداري.	٣,٣٩	١,٢٥	٦٧,٨	١
٥	كثرة المشاحنات بين الإداريين.	١,٨٤	١,٢١	٣٦,٨	٩
٦	التأخر عن الحضور للدوام المدرسي.	٢,٣١	٠,٩٢	٤٦,٢	٤
٧	زيادة عدد الإداريين عن حاجة المدرسة.	٢,١٨	١,١٠	٤٣,٦	٧
٨	ضعف مستوى الأداء للأعمال الموكلة للإداريين.	٢,٤٢	٠,٨٣	٤٨,٤	٣
٩	التأخر في إنجاز العمل المطلوب.	٢,١٨	٠,٨٨	٤٣,٦	٦
	المتوسط العام	٢,٣٧	١,٠٠	٤٧,٨	

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية التي تتعلق بالإداريين حسب الوزن النسبي بالترتيب كما يلي:

(١) قلة المنح والمكافآت للجهاز الإداري.

(٢) كثرة الانقطاع والاستئذان.

(٣) ضعف مستوى الأداء للأعمال الموكلة للإداريين.

وقد جاءت باقي فقرات المحور بمستويات منخفضة منها التأخر عن الحضور للدوام المدرسي وضعف قدرة الجهاز الإداري على استخدام أساليب الاتصال الحديثة، والتأخر في إنجاز العمل المطلوب، وزيادة عدد الإداريين عن حاجة المدرسة، وضعف قدرة الجهاز الإداري على التعامل مع الحاسب الآلي ، وكثرة المشاحنات بين الإداريين.

أما المتوسط العام للمحور فقد بلغ نحو (٢,٣٧) بوزن نسبي بلغ (٤٧,٨) مما يدل بأن مستوى مشكلات الإداريين من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين جاء بدرجة منخفضة.

٣= التوصيات والمقترحات الإجرائية التي تسهم في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية للبنين في ضوء اقتصاد المعرفة بدولة الكويت

بناء على نتائج الدراسة فإنه يوصى بما يلي:

أولا: مشكلات الطلبة

١- القضاء على ظاهرة الغياب المتكرر قبل العطلات الرسمية، وذلك من خلال الإجراءات التالية :

أ- وضع جدول للتقويم والاختبارات قبل الإجازات لضمان عدم غياب الطلاب

ب- اتخاذ الإجراءات النظامية الصارمة والرادعة بحق كل من يصرح أو يلمح للطلاب من منسوبي المدرسة بعدم أهمية الأسابيع التي تسبق أو تلحق الإجازات

٢- معالجة ظاهرة تأخر بعض الطلبة عن طابور الصباح، وذلك من خلال ما يلي:

أ- تفعيل التعاون ما بين وزارة التربية ووزارة الداخلية الممثلة بقطاع المرور حول ضرورة تنسيق الطرق والأوقات حضور وانصراف طلاب المدارس تفاديا للزحام المروري.

ب- تفعيل دور مكاتب الخدمة الاجتماعية بالمدارس للوقوف على أسباب تأخر الطلاب عن طابور الصباح ووضح الحلول المناسبة لذلك.

٣- معالجة بعض العادات غير الصحية مثل التدخين والإدمان، وذلك من خلال ما يلي:

أ- التحلي بالحزم والشدة والقوانين الرادعة من قبل الإدارة المدرسية بهذا الشأن.

ب- تفعيل دور مكاتب الخدمة النفسية بالمدارس للوقوف على أسباب التدخين والإدمان ووضح الحلول المناسبة لذلك والتعاون مع أولياء الأمور حول هذا الشأن.

ثانيا: مشكلات المعلمين

١- التقليل من الأعباء الإدارية على المعلمين مثل المناوبات ورصد الدرجات والإشراف على الأجنحة، حتى لا يشكل هذا كل عبء ثقيل على كان المعلم، وذلك من خلال ما يلي:

أ- تخصيص مكافآت لكل معلم (كويتي أو غير كويتي) لكل عمل إضافي يقوم به داخل المدرسة.

ب- تعيين إداريين جدد تكون مهمتهم تحمل الأعباء الإدارية الحالية الملقاة على عاتق المعلم حتى يتفرغ للعملية التعليمية بشكل كامل.

٢- اهتمام الإدارة المدرسية بالحوافز التشجيعية للمعلمين الأكفاء، عن طريق ما يلي:

أ- زيادة دعم التشجيع المعنوي (زيادة كلمات الشكر والإطراء لما لها من تأثير قوي وفعال على أداء المعلم.

ب- إقامة مسابقة المعلم المثالي في كل شهر وتخصيص جوائز قيمة مادية لهذا.

٣- معالجة ظاهرة ضعف الخبرة الإدارية للمعلم الجديد في ظل غياب الدورات التدريبية المناسبة لهذه الفئة من المعلمين الجديد، حيث يمكن للإدارة المدرسية القيام بما يلي:

أ- تخصيص زيارات دورية للمعلم الجديد بالتعاون ما بين رئيس القسم والإدارة المدرسية.

ب- إعداد جدول زمني وتقويمي لمعرفة مستوى تقدم المعلم مهنيا داخل الفصل الدراسي.

ثالثا: مشكلات أولياء الأمور:

١- تشجيع الإدارة المدرسية لأولياء الأمور من أجل متابعة أبنائهم داخل البيت ، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

أ- لتواصل المستمر مع أولياء الأمور وتنشيط العلاقة معهم ودعوتهم للمشاركة في الأنشطة والبرامج المختلفة والاحتفالات.

ب- اطلاع أولياء الأمور بشكل دوري على مستوى أداء الأبناء في الصف، وعلى المعلم مناقشة أولياء الأمور عما يستطيعون تقديمه لرفع مستوى تحصيل أبنائهم مع تقديم اقتراحات سهلة وعملية يستطيع أولياء الأمور تنفيذها.

٢- زيادة وعي بعض الأسر بأهمية التواصل والتفاعل مع المدرسة، وذلك من خلال ما يلي:

أ- تنظيم الندوات والمحاضرات وحملات التوعية لأولياء الأمور لتوضيح أهمية التعاون مع المدارس وفوائدها لأبنائهم الطلاب وتوضيح الأضرار الناجمة عن عدم التعاون والتواصل مع المدارس التي تنعكس على أبنائهم.

ب- عطاء المعلومات اللازمة عن الأبناء الذين يحتاجون لرعاية خاصة والتعاون مع الاختصاصي الاجتماعي في استخدام الأساليب الإرشادية والتربوية لمساعدتهم على التوافق السليم.

رابعا: مشكلات الإداريين

١- التواصل مع إدارات المناطق التعليمية ذات الشأن فيما يتعلق بزيادة المنح والمكافآت للجهاز الإداري.

٢- العمل على معالجة ظاهرة كثرة الانقطاع والاستئذان عن طريق ما يلي:

أ- أن يأخذ المدير أو المسئول دوره الأبوي في علاج ظاهرة الغياب بدلا من أسلوب التهديد والإكراه ويستنهض في موظفيه الشعور بالمسؤولية من خلال عقد لقاءات دورية لمعرفة المشاكل التي تعترض الموظفين وظرفهم النفسية والاجتماعية، ليضمن بذلك موظفا منتجا ومحبا للعمل.

ب- اعتماد النظام الالكتروني في تسجيل الحضور والانصراف (البصمة).

٣- العمل على رفع مستوى الأداء للأعمال الموكلة للإداريين، وذلك من خلال ما يلي:

أ- إلحاق إداريي المدارس بدورات تطويرية ترفع من شأنهم وكفاءتهم مما يعود بالإيجاب عليهم وعلى إدارات مدارسهم.

ب- أن تخصص إدارة المدرسة جائزة عينية وقيمة شهريا للإدارة المثالي، حتى يسود جو المنافسة والإبداع بين الموظفين.

المراجع

أولا: المراجع العربية

١- إبراهيم يوسف حنا (٢٠٠٥) صعوبات الدارسين والمعلمين والمشرفين في مشروع محو الأمية الإلزامي في قضاء الحمدانية وحلولهم المقترحة لها (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية التربية.

٢- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٠) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.

٣- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠١) الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف.

٤- أمين فاروق فهمي (٢٠٠٤) المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مستقبل التربية العربية، المجلد العاشر، العدد الخامس والثلاثون.

٥- تقرير مجلس الأمة الكويتي حول التعليم الحكومي في الكويت مشكلاته وسبل الحل (٢٠٠٩). http://www.kna.kw/clt-html5/run.asp?id=1412

٦- تيسير الدويك (٢٠٠٩) أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان: دار الفكر.

٧- حسن عبد اللطيف حيدر (٢٠٠٤) الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، المجلد التاسع عشر، العدد الحادي والعشرون، العين، جامعة الإمارات العربية المتحدة

٨- خالد بن عبد الله دهيش وعبد الرحمن بن سليمان والشلال وعبد السميع ورضوان (٢٠٠٩) الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.

دونكان هالاس (٢٠٠٣) ماركسية تروتسكي، لندن، مطبعة بلوتو

٩- ديوبولد فان داليان (١٩٩٤) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل، القاهرة: دار الفكر العربي.

١٠- سطان الديحاني (٢٠٠٨) الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، ورقة عمل منشورة في المنتدى الثاني للمعلم، الفترة، دولة الكويت، جامعة الكويت، كلية التربية الأساسية، الفترة من ١٣-١٥ إبريل ٢٠٠٩.

١١- سلطان الديحاني (٢٠١٠) إمكانية تطبيق مبادئ سيجما ستة ومعوقاتها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، المجلة التربوية، المجلد الرابع والعشرون، العدد الأول.

١٢- سيد سلامة الخميسي (٢٠٠١) قراءات في الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الاسكندرية: دار الوفاء للنشر والطباعة.

١٣- شريان ضاحي اللوغاني (٢٠١١) مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس البنين بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين: دارسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، مملكة البحرين، جامعة دلمون، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.

١٤- طارق عبد الحميد البدري (٢٠٠٢) أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. عمان: دار الفكر.

١٥- عائشة شافي (٢٠٠١) الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بالإمارات (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العين، كلية التربية.

١٦- عبد الرحمن الهاشمي و فائزة محمد العزاوي (٢٠٠٦) المنهج واقتصاد المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

١٧- عبد القادر عابدين (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: دار الشروق.

١٨- عبد الله يوسف الغنيم (١٩٩٨) مدخل إلى إستراتيجية مستقبلية أولية لتطوير التربية في دولة الكويت حتى عام ٢٠٢٥م – الكويت – وزارة التربية.

١٩- عبدالله المنيع (٢٠١٢) المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.

٢٠- عطوي جودت عزت (٢٠١٠) الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٢١- فتحي أحمد عريف (٢٠١٠) مشكلات الإدارة في المرحلة الثانوية بسلطنة عمان، مجلة التربية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثامن.

٢٢- كمال فهاد تربان (٢٠٠٦) مشكلات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل علاجها (رسالة ماجستير)، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم أصول التربية.

٢٣- مؤسسة الكويت للتقدم العلمي (٢٠٠٨) تاريخ التعليم في دولة الكويت، دراسة وثائقية، المجلد الأول، المركز الكويتي للدراسات التخصصية.

٢٤- مجمد خضر (٢٠١٦) تعريف الإدارة المدرسية. http://mawdoo3.com

٢٥- محمد حسن العمايرة (٢٠٠٢) مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر.

٢٦- محمد مطير الشريجة (٢٠٠٦) تقييم الحاجات الإدارية و الفنية لمديري المدارس الثانوية ، في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم ، كلية الدراسات العليا ، جامعة عمان للدراسات العليا ، الأردن.

٢٧- مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠١٥) تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، الكويت: ذات السلاسل.

٢٨- نجم عبود نجم (٢٠٠٥) إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

٢٩- هادي مشعان ربيع (٢٠٠٨) تطوير الإدارة المدرسية، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

٣٠- وزارة التربية (٢٠٠٩) الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية دولة الكويت.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1- Dieter, H. & Ileana, H. (2001). Knowledge-Based Economic Services Supported by Digital Experiments. London: Springer-Verlag.

2- Highett, P. (2016). Methods to Overcome School Management Obstacles, DAI-I, 43(2), 132-156.

3- Littre, Emille. (2011). Dictionaire De La langue Froncaiso, Paris, Gollimaraol, Hachette.

4- Robert, L. (2004). Identification and Description of Problems Contorting P rinciples of Inner City Secondary of Birmingham and Alabama and Development Guide bines for Solution of the Problems. DAI-I, 39(4), 75.

5- Swanstrom, E. (2002), Economic-Based Knowledge Management, availablein: http://www.gkec.org/knowledgeeconomics/econkmframework/kmeconomics1.7.pdf, p. 65. Accessed on 7th June 2017.

6- Wesley, W. (2005). An Analysis of Problems Identified by School Superintendents in Alabama Ed. DAI-A, 22(7), 92.

ملحق الدراسة

أداة الدراسة (الاستبانة)

مشكلات الإدارة المدرسية وحلها في ضوء اقتصاد المعرفة بالمدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين

السيد الفاضل مدير مدرسة.....

بعد التحية،،،

حيث أنني أقوم بإجراء دراسة حول مشكلات الإدارة المدرسية وحلها في ضوء اقتصاد المعرفة بالمدارس الثانوية بدولة الكويت.

لذا يسعدني الاستفادة من آرائكم التربوية لما لكم من خبرة في مجال الإدارة المدرسية، وآمل منكم التعاون والإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية.

مع جزيل الشكر والاحترام

المعلومات سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي فقط.

الباحث

أولا: البيانات العامة

م	المتغير	الفئة
١	المحافظة	الأحمدي
		الجهراء
		العاصمة
		حولي
		مبارك الكبير
		الفروانية
٢	المسمى الوظيفي	مدير مدرسة
		مساعد مدير
٣	المؤهل العلمي	بكالوريوس
		دبلوم عالي
		ماجستير ودكتوراه
٤	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من ٥ سنوات
		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
		من ١٠ سنوات فأكثر

المحور الأول: المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية المتعلقة بالطلبة

م	المشكلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	انخفاض مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.					
٢	انتشار العنف المتبادل بين الطلبة.					
٣	شيوع بعض العادات غير الصحية مثل التدخين والإدمان.					
٤	الاعتداء على المعلمين.					
٥	تقليد بعض السلوكيات الغربية في المظهر.					
٦	عزوف الطلبة عن الحضور إلى المدرسة في الأسبوع الأول والأخير من كل فصل دراسي.					
٧	إهمال الواجبات المنزلية.					
٨	زيادة نسبة الغياب قبل العطلات الرسمية.					
٩	قلة الاهتمام بالنظافة الشخصية					
١٠	تأخر بعض الطلبة عن طابور الصباح.					
١١	غياب الالتزام بالتعليمات المدرسية.					
١٢	الهروب من أسوار المدرسة في أثناء الدوام المدرسي.					

المحور الثاني: المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية المتعلقة بالمعلمين

م	المشكلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	قلة الحوافز التشجيعية للمعلمين الأكفاء.					
٢	قلة تقبل المعلمين للنقد والتوجيهات.					
٣	تأخر بعض المعلمين عن الحضور إلى طابور الصباح في الموعد المحدد.					
٤	كثرة تغيب المعلمين أثناء الدراسة.					
٥	كثرة الأعباء الإدارية على المعلمين مثل المناوبات ورصد الدرجات والإشراف على الأجنحة.					
٦	زيادة نصاب المعلم من الحصص.					
٧	قلة استخدام الوسائل التعليمية استخداما جيدا.					

٨	تأخر دخول المعلمين للحصص والخروج منها قبل نهاية الحصة.					
٩	ضعف الخبرة الإدارية للمعلم الجديد.					
١٠	تدني مستوى المعلم المهني.					

المحور الثالث:المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية المتعلقة بأولياء الأمور

م	المشكلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	قلة وعي بعض الأسر بأهمية التواصل والتفاعل مع المدرسة.					
٢	سوء استقبال – أحيانا– إدارة المدرسة لأولياء الأمور.					
٣	الاقتناع برأي الابن والاستماع إليه دون سماع رأي الإدارة.					
٤	ضعف دور المدرسة في توعية أولياء الأمور بكيفية التواصل معها.					
٥	سوء تعامل بعض أولياء الأمور مع إدارة المدرسة.					
٦	قلة تجاوب إدارة المدرسة مع اقتراحات أولياء الأمور.					
٧	ضعف متابعة أولياء الأمور لأبنائهم داخل البيت.					
٨	ضيق الوقت المتاح للتفاعل مع أولياء الأمور.					
٩	الاقتصار على طريقة واحدة للتواصل بين الإدارة وأولياء الأمور وهي الاجتماعات.					
١٠	اعتبار آراء واقتراحات أولياء الأمور مجرد شكليات وأمر روتيني.					
١١	ضعف تجاوب بعض أولياء الأمور عند توجيه دعوة للحضور إلى المدرسة.					

المحور الرابع : المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية المتعلقة بالإداريين

م	المشكلة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١	كثرة الانقطاع والاستئذان.					
٢	ضعف قدرة الجهاز الإداري على التعامل مع الحاسب الآلي.					
٣	ضعف قدرة الجهاز الإداري على استخدام أساليب الاتصال الحديثة.					
٤	قلة المنح والمكافآت للجهاز الإداري.					
٥	كثرة المشاحنات بين الإداريين.					
٦	التأخر عن الحضور للدوام المدرسي.					
٧	زيادة عدد الإداريين عن حاجة المدرسة.					
٨	ضعف مستوى الأداء للأعمال الموكلة للإداريين.					
٩	التأخر في إنجاز العمل المطلوب.					