

نماذج التميز المؤسسي في ادارة المدرسة الابتدائية

بدولة الكويت

بحث مستل من رسالة دكتوراه لاستكمال
متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية
من قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
إعداد

سعاد مضحي الرشيدى

إشراف

أ.د/ يوسف عبد المعطي مصطفى جوهر
أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية - جامعة الفيوم

د/ عبير أحمد محمد على
مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية - جامعة الفيوم

تواجه الكويت العديد من التحديات؛ ولما كان التعليم من أكثر المجالات حيويةً في التأثير على بناء المجتمعات، حيث أنه أساس تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فقد كان أكثر المجالات تأثراً بهذه التحديات. إن أهمية التعليم كبيرة في الكويت، وتمثل عنصر تكاملي وأساسي في المجتمع.

وبالنظر في واقع التعليم الإبتدائي يتبين تعدد المبادرات التعليمية من الجهات المختلفة، تتواجد في الكويت العديد من الجهات المسؤولة عن التعليم القائم منها على تطوير المناهج، والتقويم والامتحانات، التنمية المهنية للمعلمين، ومراكز تدريب المعلمين وكل منها يمتلك خطط لتطوير التعليم. ويجب أن تتسق وزارة التربية بين الجهات المتعددة حتى يتسنى على الجميع المشاركة في تحقيق رؤيا واحدة لتطوير التعليم. وذلك من خلال تأسيس مركز تميز على المستوى القومى يحقق الأهداف المنشودة في التعليم.

وعلى ذلك يهدف هذا البحث إلى طرح مقترح لتأسيس مركز لتطوير نظام إدارة المدرسة الإبتدائية في الكويت في ضوء دراسة بعض نماذج ومراكز التميز في العالم والتي تميزت في التعليم ويكون مسئول عن تحقيق معايير التميز والجودة في التعليم الكويتي على غرار الدول المتميزة في التعليم.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تقوم المشاكل المستمرة لنظام التعليم الأساسي المصري في أغلب الأحيان على مركزية الحكومة، وتدهور نوعية التعليم، والاعتماد لفترة طويلة على المساعدات الخارجية والقروض لتمويل عملية إصلاح التعليم، وسياسات التعليم التي دائماً ما فشلت في معالجة الثغرات الاجتماعية والاقتصادية. كما ان بيئات العمل في مؤسسات وإدارات التعليم العام ولاسيما - الإبتدائي- تعتبر بيئة غير ملائمة لتحقيق مبادئ التميز والجودة الشاملة، فهي غير مهيئة لتقبل التغيرات التي ستصاحب التميز والجودة، لذا سوف تقابل بالرفض والمعارضة من قبل العاملين داخل هذا القطاع؛ رغم اجابتهم بنعم على التطبيق الميداني والاستطلاعي الذي قامت به الباحثة في إحدى الجوانب الميدانية للبحث، وذلك يشير إلي رفضهم لمجرد الإفصاح عن الواقع من أجل محاولة علاجه.

يعود ذلك إلى أن الثقافة السائدة في هذا القطاع تتسم بالتقليدية والنمطية الناتج عن الفهم السلبي لأهمية العمل وجودته، ويلاحظ ذلك عملياً حيث يتسم أداء العمل بالآلية والروتينية ضمن قوالب محددة مقننة من قبل الإدارة العليا من خلال اللوائح والتعاميم الصادرة بهذا الشأن، لهذا ساد في هذا القطاع عدد من القيم الموروثة التي تدعم السلبية واللامبالاة، والرضا بالواقع والخوف من التغيير والتجديد وهذا ترتب عليه مقاومة ومعارضة التجديد، ووأد الابتكار والإبداع، ولهذا تعتبر الثقافة السائدة التقليدية السلبية داخل بيئات العمل من أهم العوائق التي تحول دون تحقيق جودة وتميز التعليم لما لها من دور في هدم قيم الجودة والإتقان. (منصور ١٩٩٥: ص ١٦١).

ولكي تستطيع الكويت كإحدى الدول الصاعدة حل مشاكلها والحقاق بركب الدول المتقدمة، وإيجاد مكانها بين مجتمعات المعرفة من خلال تحقيق الجودة في نظامها التعليمي، فإنها بحاجة لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تحلل وتدرس أنظمة وسياسات التطوير في هذه الدول ومن ثم الاستفادة منها في تطوير نظام التعليم وفقاً للاتجاهات والنماذج الحديثة.

وبناءً على ما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالكويت في ضوء أهم نماذج التميز في العالم؟

ويهدف البحث التالي للإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما أهم نماذج التميز عالمياً؟
 - ٢- ما أهم مراكز التميز في التعليم في بعض النماذج العالمية؟
 - ٣- ما التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تأسيس مركز تميز لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية بالكويت في ظل بعض النماذج العالمية للتميز؟
- أهمية الدراسة:

- قد تساهم هذه الدراسة في التعرف على أهم نماذج التميز في تطوير التعليم.
- قد تساهم هذه الدراسة في التعرف على أهم مراكز التميز في تطوير التعليم.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية طبيعة التعليم الأساسي، والذي يعتبر من أهم الموارد التي تملكها أي دولة.
- قد تساهم في طرح بعض الحلول لتأسيس مركز تميز لتطوير التعليم في الكويت.
- أن الدراسة الحالية ممكن أن توفر المعلومات البحثية التي قد تساعد المسؤولين في تطوير ذلك النظام.

ويمكن عرض الإطار النظري للبحث على النحو التالي:

أولاً: نماذج التميز العالمية:

كثير من المؤسسات تبحث عن التميز ولكن ليس الكثير استطاع أن يحقق التميز وذلك لأن الإدارات لا تفهم المعنى الحقيقي للتميز وليس عندها خبرة التطبيق ولم تحقق أهم خصائص المؤسسات المتميزة مثل القيام بالفعل والتجربة، الإنصات للعملاء لتحسين الأداء، الريادة والإبداع في العمل، الإنتاجية من خلال العاملين، التمسك بفلسفة ورؤيا وقيم المؤسسة، التمسك بالتخصص في العمل، بساطة الهيكل الإداري، مركزية حول التمسك بالقيم واللامركزية في الأداء (Dahlgard & Dahlgaard 2007: 371-393).

لهذه الضغوط والتحديات أدى ذلك لظهور منظمات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقها نحو التميز. وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمؤسسات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء، وتقديم هذه

(١) نموذج بالدريج Baldrige:

مالكوم بالدريج هو من أبرز مؤسسي مفهوم الجودة الشاملة في أمريكا وهو من نقل هذا المفهوم الى مجال التعليم في أمريكا. نادى بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية حتى وفاته عام ١٩٨٧، وهو نفس العام الذي أنشأ فيه الكونجرس الأمريكي برنامج جائزة مالكوم بالدريج تقديراً لجهوده لتمنح للشركات الأمريكية المتميزة (Baldrige 2017).

والهدف الأساسي من النموذج هو نقل تجارب المؤسسات التي حققت مستوى التميز إلى المؤسسات الأخرى، في كل المجالات التي تسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق مستوى التميز، كما أنه يمكن للمؤسسات الأمريكية استخدامه في إجراء عملية التقييم الذاتي، وفقاً للمعايير التي يحتويها النموذج، وفي نفس الوقت تفيد التغذية العكسية في العمل على تحسين الأداء، حيث أنها صممت لمساعدة المؤسسات في استخدام مدخل متكامل لإدارة أداء المؤسسة؛ لتحسين فعاليتها وقدرتها (Carnegie Mellon University, 2009:2).

يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقييم. ويحظى هذا النموذج على احترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للمؤسسة التي تفوز بها بعد عملية تقييم تفصيلية. ويمثل هذا الأنموذج أداة مهمة تستفيد منها المؤسسات في إجراء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط مؤسسات الأعمال، والثانية

تخاطب المؤسسات التعليمية، والثالثة تناسب المؤسسات العاملة في المجال الصحي. ويحتوي النموذج على إطار يضم سبعة عناصر وهي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين والسوق، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال) (Baldrige National Quality Program, 2008). إنها صممت لمساعدة المؤسسات في استخدام مدخل متكامل لإدارة أداء المؤسسة؛ لتحسين فعاليتها وقدرتها (Carnegie Mellon University, 2009:2).

٢) النموذج الأوروبي للتميز:

European Foundation for Quality Management, EFQM

أنشأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" أنموذج التميز الأوروبي عام ١٩٩١، وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات أنموذج مالكوم بالدريج الوطني الأمريكي وأنموذج ديمينج، وكذلك إجراء المسح الاجتماعي لألف فرد في أربع عشرة شركة من كبريات الشركات الأوروبية. وألحقت المؤسسة هذا الأنموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية للجودة لمختلف المؤسسات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز، وتعمل على ذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تبين اتباعها نهج التحسين المستمر. ويمكن لهذه الجائزة أن تمنح لأربعة فئات من المؤسسات هي: المؤسسات الكبرى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات، مؤسسات القطاع العام (شوقي، ٢٠١٠: ٩).

ويمكن وصف النموذج حسب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأنه "أداة عملية لمساعدة المؤسسة لإنشاء نظام إدارة مناسب عن طريق قياس أين هي على طريق التميز، ومساعدتها في فهم الثغرات وبعد ذلك تحفيز الحلول". (حاتم العابدي، ٢٠٠٩: ٢٦).

ويرتكز النموذج على تسعة معايير، خمسة منها تسمى الممكنات وهي الأشياء التي تفعلها المؤسسة لتطوير وتنفيذ استراتيجيتها وهي: (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمات المقدمة للمجتمع)، وأربعة نتائج وهي ما تحققه المؤسسة من إنجازات وهي: (نتائج المستفيدين، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال). وإذا

ما تم تطبيق الممكنات الصحيحة بفاعلية فإن المؤسسة ستحقق النتائج التي تتوقعها هي وأصحاب المصلحة منها^(Monteiro, Saraiva, Sampaio, 2012 181-200)، وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء يتحقق من خلال القيادة الرشيدة القادرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات واستثمار مواردها البشرية وإدارة عملياتها بنجاح^(Monteiro, Saraiva, Sampaio, 2012 181-200).

طرق استخدام النموذج:

يستخدم النموذج الأوروبي للتميز EFQM في المؤسسات بشكل واسع ويمكن استخدامه بطرق متعددة:

- كأداة للتقييم الذاتي.
- كطريقة للمقارنة المعيارية Benchmarking مع المؤسسات الأخرى.
- كدليل للتعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
- كقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير.
- كهيكل لنظام إدارة المؤسسة: (Young Kim, Kumar, Murphy, 2010: 684-701)

أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز التنظيمي، لن تتمكن من ذلك إلا إذا استطاعت الإدارة في هذه المنظمات أن تنشر ثقافة وفلسفة التميز وتخلق الرغبة الدائمة في التحسين والانفتاح على الأفكار الجديدة وإشراك الأفراد في تحدي الوضع الراهن وأن نشر ثقافة التميز التنظيمي يكون من خلال، خلق ثقافة إبداعية والعمل على نشرها، ونشر جو من الثقة والدعم المتبادل، والتأكيد على الولاء والاحترام بين جميع العاملين، والتركيز على معايير التميز من خلال توفير الإمكانيات اللازمة، والبحث عن سبل جديدة لتنفيذ الفرص ودعم الروح الإنسانية، وإثارة روح التعلم والبحث، وإشاعة جو التنافس في العمل، وتوضيح الرؤية مع ربط أنشطة العمل بالأهداف الكلية، وإطلاق الطاقات الحرة عن طريق تمكين العاملين.

(Hellström, 2010: 2)

ثانياً: أهم مراكز التميز:

ولتحقيق التميز على أكمل وجه لابد ان يؤسس مركز ويكون هدفه ومحور اهتمامه تحقيق التميز.

(١) مفهوم مركز التميز (CE) Center of Excellence:

يعرف مركز التميز بأنه عبارة عن فريق أو كيان يتيح القيادة وأفضل الممارسات والبحوث والدعم والتدريب لفكرة تكون مجال الاهتمام. كما يمكن لمركز التميز أن يهدف إلى تنشيط المبادرات المتعثرة. كما يمكن أن يشير المصطلح إلى شبكة مؤسسات تتعاون مع بعضها البعض لتحقيق التميز في مجال معين.

وفي المؤسسات الأكاديمية، غالباً ما يشير مركز التميز إلى فريق ذو تركيز واضح على مجال محدد من البحث؛ ويمكن لمثل هذا المركز أن يجمع أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأنظمة ويحقق أهداف مشتركة. الدافع لقيام مركز التميز هو تحقيق النتائج الناجحة والمصلحة العامة. (Horizon Line Group, 2008)

ومركز التميز يعرف أيضا باسم مركز الكفاءة أو مركز القدرة، هو مجموعة أو فريق مشترك يقود موظفين آخرين والمنظمة ككل في بعض مجالات التركيز المحددة مثل التكنولوجيا أو المهارة أو (TechTarget, 2017).

ويمكن وصف مركز التميز بأنه بيئات تنظيمية تعمل على وضع معايير عالية من السلوك في مجال البحث والابتكار والتعلم وتنجح في ذلك. وهم غالباً ما يكونوا جاذبين للغاية للبحث واستثمارات التنمية والموهبة في مجالهم. ولذلك فهم يمتلكوا القدرة على استيعاب وتوليد معرفة جديدة. وهم يعتزموا توزيع واستخدام هذه المعرفة الجديدة بشكل مثالي في شكل قدرات جديدة في مجالهم، سواء كان ذلك نتائج بحث أو إبتكارات أو موهبة. (Hellström, 2013:3)

(٢) تنظيم مركز التميز:

مراكز التميز هي وحدات أفقية قائمة على مهارات مترابطة أو تخصصات- تقدم للمنظمات المرنة التي يحتاجونها لمجابهة التغير السريع الذى يميز الأعمال والبيئات التكنولوجية. وتقوم مهمة مركز التميز على وضع الموارد البشرية حيث

تكون هناك حاجة إليها من خلال الأعمال وضمان أن الأشخاص يتم تدريبهم بصورة مناسبة ولديهم الخبرات والمعلومات الضرورية للنجاح في المشروعات. Lyle & (Zawacki , 2007: 2-3).

ولا يدور عمل مراكز التميز حول التحكم في الأشخاص، ولكن لتقديم إستراتيجية وبنية تسهل تزايد الأشخاص بمنحهم الفرصة للقيام بأفضل ما لديهم. فإعادة الهيكلة التنظيمية الحقيقية تمكن الناس من استخدام مواهبهم وقدراتهم الفريدة لما هو أفضل لمصلحة الأعمال أو المؤسسات- وبعبارة أخرى، يمنحهم السلطة.

ويعمل مركز التميز لمنع المنشآت من تكرار أخطاء الماضي ومنع فرض السلطة على الأشخاص. ودور مركز التميز الفعال لن يتحقق إلا عن طريق التغيير والتطوير المستمر. ويركز نموذج مركز التميز على اكتساب مجموعة من المهارات وتطويرها والتي تعزز الكفاءات المتميزة التي تحتاجها المنظمة لتظل قادرة على التميز والمنافسة. (Lyle & Zawacki , 2007: 2-3)

٣) خصائص مركز التميز: (Carnegie Mellon University, 2009:2)

يعرف مركز التميز بالخصائص التالية:

- هو تجمع منطقي للمهارات أو التخصصات ذات الصلة.
- هو كيان إدارى يركز على تنمية الأشخاص.
- هو مكان حيث يتعلم الأفراد المهارات وتبادل المعرفة عبر الحدود الوظيفية.
- هو وحدة تنظيمية مادية حيث يكون الأعضاء كلها معاً أو وحدة افتراضية حيث تكون وسيلة للتعليم والاتصالات.
- يناسب الموارد المطلوبة.
- يعتمد التطبيق الناجح لمركز التميز على عدة عوامل. التطبيق الناجح يتضمن التالى:
- القادة الملتمزمون بوضوح بالتغيير والتطوير.
- رؤية محددة بوضوح.
- النشاط المعيارى الذى يسهل التعليم.

- تواصل واضح للسبب وراء التغيير وفوائده.
- إشراك أكبر عدد ممكن من الأعضاء التنظيمية.
- تخطيط شامل للاتصالات طوال عملية الانتقال.

ولا يجب على المنظمات تضييع وقتها ووقت الأفراد في إعادة القيام بنفس العمل وتكرار نفس النظام ولكن بأشكال مختلفة وكأنها موضة أو عملية قص ولصق. والتصميم التنظيمي الذي يتسم بالمرونة، ويستجيب للتغيير، والتركيز على العملاء سيصمد أكثر في موجة التكنولوجيا المقبلة. ويقدم نموذج مركز التميز الإصلاح، وليس موضة إدارة أخرى. (Lyle & Zawacki, 2007: 2-3).

٤) مسؤوليات مركز التميز: يجب أن تخدم مراكز التميز خمس مكونات أساسية:

- الدعم: ينبغي أن يقدم مركز التميز الدعم لخطوط العمل. وقد يكون هذا من خلال الخدمات اللازمة، أو توفير خبراء في الموضوع.
- التوجيه: المعايير والمنهجيات والأدوات ومستودعات المعرفة هي النهج النموذجية لسد هذه الحاجة.
- التعلم المشترك: التدريب والشهادات، وتقييم المهارات، وإنشاء فريق العمل، والأدوار الرسمية كلها وسائل لتشجيع التعلم المشترك.
- القياسات: يجب أن يكون مركز التميز قادراً على إثبات أنها تحقق النتائج القيمة التي تبرر نشأتها من خلال استخدام مقاييس النواتج.
- الحكم: يجب عليهم التأكد من أن المنظمات تستثمر في المشروعات الأكثر قيمة وتأسيس وفورات الحجم للخدمات التي يقدموها. (Horizon Line Group, 2008)

ثالثاً: أهم النماذج من مراكز التميز:

تعددت مراكز التميز على مستوى العالم في عدد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، بلدان شمال أوروبا، اليابان، إسرائيل، الأردن وكان المركز القومي للتعليم والاقتصاد (NCEE) مثالاً جيداً لإيضاح كيف يمكن لدولة أن تتعلم من الدول الأخرى.

(١) المركز القومي للتعليم والاقتصاد

The National Center on Education and the Economy (NCEE)

بدأ المركز القومي للتعليم والاقتصاد، في الولايات المتحدة الأمريكية، بإسم منتدى كارنيجي للتعليم والاقتصاد، وهو برنامج من مؤسسة كارنيجي في نيويورك في عام ١٩٨٥. أنشئت مؤسسة كارنيجي المنتدى لتركيز الاهتمام على التغييرات المهمة التي يشهدها الاقتصاد العالمي وأثاره على التعليم في المدارس الإبتدائية والثانوية في البلاد. وفي يونيو لعام ١٩٨٦، أصدر المنتدى ما أطلق عليه لاحقاً تقرير كارنيجي، ورسمياً أمة مستعدة: المعلمون في القرن الواحد والعشرين (A Nation Prepared: Teachers for the 21st Century).

وركز التقرير على الحاجة إلى تحسين وإضفاء الطابع المهني على قوة التدريس الأمريكية بشكل كبير، وتغيير طبيعة نظام التعليم بشكل جذري للاستفادة من قوة التدريس المهنية وإقامة هذا النظام الجديد على أعلى المعايير لكلام الطلاب والمعلمين. وأوصى بتطوير النظام القومي لمعايير التحصيل الأكاديمي للطلاب وإنشاء مجلس قومي لمعايير التدريس المهنية كخطوة أولى لعملية التدريس المهني. وقضى الموظفون في المنتدى العام التالي في إصلاح المجلس القومي ورئيسها، وشغل مارك تاكر منصب الرئيس الأول لها (NCEE).

وبعد إنشاء المجلس، قدمت مؤسسة كارنيجي المساعدة للسيد تاكر لتمكينه من إنشاء المركز القومي للتعليم والاقتصاد كمؤسسة مستقلة لمواصلة عمل تطوير السياسات الذي بدأها منتدى كارنيجي للتعليم والاقتصاد. وفي عام ١٩٨٧، والعام الذي تلى صدور تقرير أمة مستعدة، دعا حاكم نيويورك وفريق من رؤساء البلديات في روتشستر، نيويورك الموظفين الأولين للمركز القومي للتعليم والاقتصاد والبالغ عددهم خمسة أشخاص للمجيء إلى روتشستر لتنفيذ التوصيات التي جاءت في تقرير أمة مستعدة. وفتح المركز القومي للتعليم والاقتصاد أبوابه في روتشستر في عام ١٩٨٨.

ولم يظل تاكر في روتشستر وقت طويل قبل أن يدرك أن المشكلات التي تواجهها هذه المنطقة الحضرية كانت مشابهة جداً لتلك التي تواجهها المناطق الحضرية الأخرى. واقترب تاكر من الدول والمناطق الحضرية الأخرى بفكرة الجمع

بين الموارد للعمل بشكل تعاوني لإعادة تصميم نظام التعليم لرفع مستوى الأداء. وكان هذا أصل التحالف الوطني لإعادة هيكلة (التعليم للمركز القومي للتعليم والاقتصاد، والذي أطلق عام ١٩٨٩ (NCEE).

• أهم الإنجازات:

وبدأ المركز القومي للتعليم والاقتصاد، في نفس العام، دورة تطوير سياساتها مرة أخرى من خلال إنشاء لجنة مهارات للقوى العاملة الأمريكية، بهدف فهم كيف تتغير ديناميات الاقتصاد العالمي، وتعلم كيف تستجيب الدول الرائدة في العالم لهذه التغيرات، واقتراح مسار للعمل للولايات المتحدة والذي قد يمكننا من تمرير القوى العاملة على مستوى العالم على الأرجح لتجتاز المشكلات القادمة استناداً لما تم تعلمه من الدول الأخرى. وهكذا بدأ المركز القومي للتعليم والاقتصاد استثماراً في تحديد المعايير الدولية والذي استمر حتى يومنا هذا.

قد اعتبرت مبادرة المعايير الجديدة على نطاق واسع منذ فترة طويلة بأنها من أفضل الأعمال في الولايات المتحدة وحتى الآن. وواصل العديد من القادة والذين شاركوا في المعايير الجديدة القيام بأدوار قيادية في تطوير معايير الدولة الأساسية المشتركة، التي بنيت جزئياً على الأساس الذي وضعته المعايير الجديدة

(Tucker Common Core State Standards)، (2017)

وأظهرت الأبحاث العالمية أن الدول التي لديها الأنظمة التعليمية الأكثر نجاحاً قد فكرت بعناية من خلال المعايير القومية للتحصيل الطلابي، والمناهج الدراسية بناءً على تلك المعايير، والامتحانات عالية الجودة التي تهدف إلى قياس مدى إتقان الطلاب للمناهج الدراسية. ولكن ليس لدى أي من ولايات هذه الدولة مثل هذا النظام. ولذلك، في عام ١٩٩١، دعا المركز القومي للتعليم والاقتصاد جامعة بيتسبرج، و٢٣ ولاية، و٦ مدن، وثلاث مؤسسات قومية لتشاركها في وضع معايير جديدة، وتم الالتزام بالتعاون للقيام بالبحث والتطوير اللازم للنهوض لتقديم معايير أداء طلابي وتقييمات مطابقة متطورة لبدأ حركة معايير في الولايات المتحدة. وتعد مبادرة المعايير الجديدة إلى حد بعيد أحد أفضل الأعمال على المعايير والتقييم الذي أنجزت حتى اليوم. واستمر العديد من الرواد في مشروع المعايير الجديدة في لعب أدوار قيادية في

تطوير معايير الدولة الأساسية المشتركة، والتي أقيم جزءاً منها على الأساس الذى وضعه مشروع المعايير الجديدة (NCEE) .

وفى عام ١٩٩٨م، قام المركز القومى للتعليم والاقتصاد بإعادة تصميم برنامجه للتحالف الوطنى لإعادة هيكلة التعليم في ضوء ما تم تعلمه من تحديد المعايير الدولية المستمر الخاص به. وطلبت مؤسسة كارنيجى من المركز القومى للتعليم والاقتصاد في عام ١٩٩٩، وضع تصميم لنوع جديد لمنظمة قومية لتدريب مديري المدارس لقيادة المدارس عالية الأداء. وبعد ثلاث سنوات، أعلن المركز القومى للتعليم والاقتصاد عن إطلاق المعهد القومى للقيادة المدرسية.

ومنذ نشأته، قدم المعهد القومى للقيادة المدرسية خدمات لآلاف المدراء في الولايات في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأعدمت أربع ولايات المعهد القومى للقيادة المدرسية كبرنامجهم للقيادة للمدارس الابتدائية. وفى عام ٢٠٠٥م عاد المركز القومى للتعاون والاقتصاد إلى القضايا التي كان قد بدأ عمله منها، وأنشأ لجنة جديدة لمهارات القوى العاملة الأمريكية The New Commission on the Skills of the American Workforce وأصدرت اللجنة تقريرها الثانى في عام ٢٠٠٦ بعنوان الإختيارات الصعبة أو الأوقات الصعبة Tough Choices or Tough Times مقدماً لأول مرة برنامج إصلاح تعليم شامل قائماً على مشروع تحديد المعايير التعليمية الخاص بالمركز القومى للتعليم والاقتصاد على مدى ما يقرب من ٢٠ عاماً. وأنشأ المركز القومى للتعليم والاقتصاد في عام ٢٠٠٩ ما أصبح التميز لجميع البرامج، ألا وهو شبكة من المدارس والمناطق والولايات الملتزمة بتجريب هذه المقترحات في الولايات المتحدة (NCEE).

وخلص الباحثون إلى أن هذا النوع من الأنواع المذكورة فقط هو أحد العوامل المهمة المفسرة لنجاح الدول الأفضل في الأداء. وفى هذه الأنظمة، تكون المعايير عالمية ويفهمها جميع المشاركون جيداً. وتستخدم هذه المعايير لإدخال مناهج ذات جودة عالية للدورات والتي تحدد توقعات واضحة. ووضعت امتحانات عالية الجودة لتقييم إلى أي مدى أتقن الطالب ما هو موجود في المنهج. والدورات تكون متسلسلة لذا يكون كل واحد مستلزم أساسى لما يليه، ولذلك لا تقم الإمتحانات دورة واحدة ولكن

نتائج سنوات عديدة من التعليم في المادة بالإضافة إلى الاستعداد للدورة التالية في التسلسل. ويتعلم المعلمون في هذه البلدان تدريس الدورات المطلوبة جيداً للطلبة من عدة خلفيات مختلفة. وتكون المواد التعليمية مطابقة تماماً للمنهج الدراسي. ويكون النظام التعليمي بأكمله متوافق بشدة، وبإمكانيات جيدة، وتدرس جيداً، وفعالة جداً (NCEE).

وفي ربيع عام ٢٠١٠م طلب الوزير دنكان من الأمين العام لمنظمة التعاون والتنمية كتابة تقريراً للولايات المتحدة عن الإستراتيجيات التي استخدمتها البلدان ذات النظم التعليمية الأكثر نجاحاً. ثم طلبت منظمة التعاون والتنمية من المركز القومي للتعليم والاقتصاد إصدار هذا التقرير لهم تحت إشرافهم. وصدر هذا التقرير في ديسمبر من هذا العام باسم المؤدون الأقوياء والمؤدون الناجحون في التعليم كما أنشأ المركز القومي للتعليم والاقتصاد في نوفمبر عام ٢٠١١ مركز تحديد المعايير الدولية Center on International Educational Benchmarking.

وسيعمل المركز على توسيع برنامج المركز القومي للتعليم والاقتصاد المستمر للبحث المقارن عن نظم التعليم الفعالة ويقدم بوابة إلكترونية شاملة صممت لتمكين الناس حول العالم من الوصول بسهولة أكبر إلى المعلومات، والتحليل، والرأى حول الإستراتيجيات التي استخدمتها البلدان في نظم التعليم الأكثر نجاحاً (NCEE).

لقد طور المركز القومي للتعليم والاقتصاد نمط مميز للتنمية. واستمر المركز القومي للتعليم والاقتصاد في تكرار هذا النمط عبر السنين. وفي كل حالة، بدأت العملية بالتوصيات الواردة في التقرير الرئيسي للمركز القومي للتعليم والاقتصاد. ثم تابع المركز القومي للتعليم والاقتصاد إنشاء القدرة التنظيمية المطلوبة لتنفيذ التغييرات الموصى بها في التقرير.

وهو عادة ما أخذ شكل إنشاء برنامج جديد داخل المنظمة، البعض مع موظفين عددهم ٢٠٠ أو أكثر، القائمين بأعمال التنمية وتقديم المساعدة التقنية والتدريب المطلوب للحصول على السياسات اللازمة والممارسات المنفذة. وعندما تأسست هذه القدرة للتنمية والمساعدة بصلافة وتم العثور على قاعدة آمنة لتمويل ذلك، عاد المركز القومي للتعليم والاقتصاد إلى أصله وبدأ بعد ذلك دورة كاملة من جديد. ولذا فنحن

نكون أمام كلاً من "هيئة فكرية" و"هيئة تنفيذية". وهناك إلتزام قوى نحو التعلم، والاستفادة من البلدان الأخرى ذات نظم التعليم الأكثر نجاحاً، والسمة المميزة لعمل المركز القومي للتعليم والاقتصاد على مر السنين (Tucker)، (2016:1).

٢) لجنة بلدية شنغهاي للتعليم

Shanghai Municipal Education Commission (SHMEC)

شنغهاي هي من أكبر مدن الصين وأكثرهم ازدهارا وهي تعتبر منارة التعليم في الصين. وفي ٢٠٠٩ تم انشاء لجنة بلدية شنغهاي للتعليم والتي كان من أهم مهامها: (Singmaster، 2010)

- تنفيذ كل مبادرات تطوير التعليم.
- القيام بالبحث والتخطيط لتطوير وتنمية التعليم واستراتيجية الإصلاح وفقا للتخطيط الشامل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في شنغهاي.
- توجيه وتنسيق تنفيذ الخطط التعليمية والبرامج؛ وتولي مسؤولية الإحصاءات والتحليل والإعلان عن المعلومات الأساسية للتعليم.
- توجيه وتعزيز بناء مجتمع التعلم، وتولي مسؤولية التعليم مدى الحياة، وإدارة جميع أنواع التعليم غير الأكاديمي وتوجيه العمل من القضاء على الأمية.
- وتعزيز التخطيط الشامل والتنسيق الشامل للتعليم غير الحكومي في شنغهاي، فضلا عن صياغة السياسات والأنظمة الإنمائية للتعليم غير الحكومي وفقا للقوانين؛ وتوحيد ترتيب المدارس، وتعزيز التنمية الصحية للتعليم.
- صياغة وضع المعايير ودراسة متطلبات التدريس الأساسية لمختلف المدارس واحتياجات، معدات التكنولوجيا التعليمية، وتنظيم وفحص الكتب المدرسية الموحدة للمدارس؛ تنظيم أعمال الإشراف والتقييم التربوي.
- توجيه العمل الابدولوجي والسياسي والتعليم الاخلاقي والرياضة والصحة والتعليم الفني.
- توجيه المعلمين وكوادر الإدارة التعليمية على جميع المستويات للقيام بالعمل في اطار الأخلاق المهنية؛ وإجراء إدارة كلية لتأهيل المعلمين؛ لتوجيه وتنسيق

تنظيم وتنفيذ نظام التوظيف وتعيين المدرسين في المناصب الفنية المهنية في التعليم.

• أهم إنجازات لجنة بلدية شنغهاي للتعليم

Shanghai Municipal Education Commission (SHMEC):

قامت هذه اللجنة بتنفيذ عدة استراتيجيات لاصلاح التعليم وتحقيق التميز في المدارس:

يعمل التراث الثقافي أيضا في اتجاهات إيجابية؛ وتمثل شنغهاي موطن لعدد قليل جدا من البرامج التجريبية التي ينظر إليها على أنها رائدة في تطوير التعليم. ومن الأمثلة على ذلك هو:

١. "تعليم النجاح Success Education" حيث يقوم المعلم بتصميم برنامج للطلاب الضعيف والارتقاء بمستواه الأكاديمي وأدى ذلك الى رفع مستوى مدارس كثيرة.)

٢. استراتيجية "الإدارة بالتكليف commissioned administration" جديدة نسبيا ولكنها اكتسبت اهتماما متزايدا. وفيها تتولى المدارس المتميزة ارشاد وإدارة المدارس الضعيفة وذلك عن طريق تعيين بعض العاملين المتميزين لديها لمساعدة المدرسة الضعيفة لنقل خبرتها والارتقاء بالمدرسة الضعيفة. وهذا نوع من برنامج الحضانة المدرسية. وبموجب هذا المخطط، يعتقد أن الروح، وأسلوب الإدارة وأساليب التدريس للمدارس جيدة يمكن في هذا طريقة نقلها إلى المدرسة الأفقر. وهناك أيضا تبادل خبرات بين المدينة والمدارس في المناطق الريفية(OECD 2010:96).

٣. في شنغهاي تبدو التنمية المهنية هي المحرك الرئيسي للتطوير المدرسي، فهي مزروجة في النسيج الأساسي لعمل المعلم من كل النواحي..

أولاً، في كل هذه الأنظمة، يقضى المعلم وقت أقل في مواجهة الطلبة عما يقضيه المعلمين الأمريكيين ووقت أكثر في العمل الجماعي لتحسين أداء الطالب.

ويعمل المعلمين في فرق تنظم تبعاً للمادة التي يدرسونها، والصف أو مدى الصف الذي يدرسون فيه، ومشروعات الأبحاث والتنمية التي يختارونها للعمل عليها معاً. ثانياً عندما يعمل المدرسون معاً لا يقضون الوقت في مجرد مجموعات للنقاش. فلديهم أهداف محددة سواء كان ذلك لتطوير أسلوب فعال أكثر بكثير لتعليم موضوع معين في الرياضيات أو لمعرفة لماذا يتخلف مجموعة طلاب الصف الرابع وحل المشكلة. (Tucker، 2016).

٣) مركز التعليم المدرسي المتقدم والبحوث القائمة على الأدلة - طوكيو - اليابان

Center for Advanced School Education and Evidence-Based Research (CASEER)

تم تأسيس مركز التعليم المدرسي المتقدم والبحوث القائمة على الأدلة في عام ٢٠١٧ من خلال إعادة تنظيم مركز التميز في التعليم المدرسي The Center of Excellence in School Education الذي تأسس في عام ٢٠٠٦. ولقد سبق مركز التميز في التعليم المدرسي، مركز البحوث الكلينيكية في تطوير المدارس The Center for Clinical Research on School Development في عام ١٩٩٧ للمساعدة في حل المشاكل الفعلية في المدارس مثل "البطجة" و"رفض المدرسة" و"نظام تدريب المعلمين" و"قضية التحصيل الأكاديمي" و"نظام الدعم لتحسين بيئة التعلم للوصول لأفضل إنجاز أكاديمي". وفي عام ٢٠٠٦، أعيد تنظيم مركز البحوث السريرية في تطوير المدارس كمركز للتميز في التعليم المدرسي. وقد عمل هذا المركز، بالتعاون مع إدارة البحوث المتقدمة المنشأة حديثاً في التعليم المدرسي في كلية الدراسات العليا للتعليم، على أساس التعاون مع الجامعات الأخرى / مؤسسات تدريب المعلمين، واللجان التعليمية، والمدارس في اليابان والخارج. وكان الهدف التطوير المهني للمعلمين، وتطوير المناهج الدراسية وتحسين المدارس.

وقد أجريت آخر عملية إعادة تنظيم في عام ٢٠١٧ لتعزيز وظيفة التحقيق في أثر التعليم الثانوي. ويشجع المركز المنشأ حديثاً للتعليم المدرسي والبحوث القائمة على الأدلة على مواصلة تطوير التعليم المدرسي مع وحدتين أساسيتين هما "وحدة البحوث العالمية" و"وحدة البحوث القائمة على الأدلة". (CASEER).

• أهم الأجازات:

- يدعم المركز البحث حول التعليم المدرسي، ويعمل مع المدارس، ويبنى شبكات التعاون من أجل تحسين التعليم المدرسي. ويرتبط مركز التميز في التعليم الأساسي ارتباطاً وثيقاً بإدارة التميز في التعليم في كلية التربية، والتي تأسست أيضاً عام ٢٠٠٦. ويتعاون المركز مع كلية الدراسات العليا في التربية في جهودها لتشكيل شبكات مع مؤسسات تدريب المعلمين، والمجالس المحلية للتعليم، والمدارس القومية.

- كما يوفر فرص لرفع نوعية القوى التعليمية، وتحسين المواد الدراسية، وإعلان سياسات تطوير المدارس. كما يتعاون المركز مع المدارس الثانوية التابعة لكلية التربية.

- يدعم المركز أيضاً الندوات والمؤتمرات الدولية وورش العمل، بمفردها أو مشتركة؛ لتعليم مدرسي أفضل.

- ويهدف المركز الى جمع معلومات حول "أفضل الممارسات" في التعليم المدرسي الياباني في مناطق مستهدفة معينة، وتحليلها وإتاحتها للجمهور على المستوى الدولي. (CASEER)

من أهم البرامج في اليابان لتحقيق التميز: تميز المعلمون والتنمية المهنية وعندما سئل إمبراطور اليابان عن أهم أسباب تقدم دولته في هذه الفترة القصيرة، أجاب: "بدأنا من حيث ما انتهى منه الآخرون وتعلمنا من أخطائهم وأعطينا المعلم حصانة دبلوماسية وراتب وزير" من المؤكد أن أحد أهم مفاتيح جودة التعليم في اليابان هي جودة معلميه وحرص وزارة التربية والتعليم في اليابان الأرتقاء بالمعلم لتحقيق التميز، كان التدريس المهنة المنشودة في اليابان. ولكن هذه ليست مجرد مسألة ثقافة. وبموجب القانون، المعلمين هم الموظفين الأعلى أجراً في اليابان. (اليوم الجديد، ٢٠١٧)

كما تقدم الوزارة العديد من برامج التدريب للمتدربين في المحافظات في مركزها الوطني. ويحدث الجانب الأكثر إثارة للاهتمام من تطوير المعلم في الوظيفة. بالإضافة إلى الأهمية الرئيسية لتصميم الدرس في التعليم الياباني، ويعد دراسة

الحصة " lesson study مهمماً أيضاً في تطوير مهنة التدريس اليابانية. (بن هويمل والعنادي ٢٠١٥: ٣٧).

ووجدت اليابان طريقاً مميزاً يتناغم مع قيمها ويتناسب مع التقدم الاقتصادي والاجتماعي التي ترغب في تحقيقه. ولديها نظام اجتماعي قوى جداً. ولديها معدلات عالية من مشاركة المواطنين ومواطنين لديهم فهم متطور بشكل عادي للقضايا السياسية. ويشارك الآباء في اليابان في تعليم أبنائهم ويشتركوا مع المعلمين بدرجة غير عادية. وتمتلك البلد واحد من المناهج الأكثر إثارة للإعجاب في العالم. وعلى الرغم من استمرار النظام في التطور والطرق المستخدمة لبناء هذا النظام ينبغي بالتأكيد على أي بلد تريد أن تظاهيها في إنجازاتها أن تنظر إليها بعين الاعتبار (OECD)

٤) مركز التميز لبلدان الشمال الأوروبي: Nord Forks:

نورد فورسك هي منظمة تابعة لمجلس وزراء بلدان الشمال الأوروبي (الدنمارك، فنلندا، أيسلندا، النرويج، السويد) التي توفر التمويل وتسهل التعاون في بلدان الشمال الأوروبي للبحوث والبنية التحتية للبحوث. تأسست نورد فورسك في عام ٢٠٠٥ من قبل مجلس وزراء الشمال من أجل تعزيز البحوث في بلدان الشمال الأوروبي.

وتضم الجهات المعنية الرئيسية في نورد فورسك مجالس البحث القومي والجامعات وهيئات تمويل البحوث الأخرى. ونعمل معاً لتحديد أولويات دول شمال أوروبا وتوفير التمويل للبحث والبنية التحتية البحثية. ومن خلال برامج تمويل وإدارة البحوث تجمع نورد فورسك جماعات البحث القومي معاً وتعزز أنشطة البحث من أعلى مستويات الجودة العلمية، مما يساعد منطقة شمال أوروبا لتصبح رائدة عالمياً في مجال البحث والابتكار.

(ب) أهم الإنجازات التي يدعمها نورد فورسك:

- التعليم من أجل الغد:

إن الهدف من البرنامج الموضوعي- التعليم من أجل الغد Education for Tomorrow- هو توليد معرفة جديدة عن نظم التعليم في شمال أوروبا والتي من

شأنها إعدادهم بشكل أفضل لتلبية احتياجات المجتمع- في الحاضر والمستقبل. واتخذ وزراء التعليم والبحث في دول شمال أوروبا معاً المبادرة لإطلاق برنامج الشمال الأوروبي الهائل عن البحث التعليمي. ويتفقوا على أن هناك فائدة كبيرة من التعاون على مستوى بلدان الشمال الأوروبي للبحث في الأنظمة التعليمية في الشمال الأوروبي ونقاط القوة والضعف لها، وأوجه التشابه والاختلاف فيها. ويمول البرنامج عدة مشروعات بحث واسعة النطاق ومتعددة التخصصات ومركز واحد للتميز للشمال الأوروبي.

٤. العدالة من خلال التعليم في دول الشمال الأوروبي: Nordic Centre of Excellence: Justice through Education in the Nordic Countries (Just Ed)

سيستخدم المركز أبحاث متعددة المستويات ومقارنة وشاملة للثقافات وعابرة للحدود، لدراسة السياسات والممارسات التعليمية في ضوء نقدي، وإكتشاف دور الإدارة وسلطة المعلمين والطلبة من حيث العدالة والمساواة. (NordForsk)

5) أكاديمية فنلندا لمراكز التميز (The Academy of Finland Excellence 2013:14)

تأسست أكاديمية فنلندا في شكلها الحالي في عام ١٩٧٠. وتضم المجلس المركزي للمجالس البحثية، وهي أعلى هيئة لصنع القرار في الأكاديمية، وستة مجالس بحثية ومكتب إداري. وفي عام ١٩٨٣، أنشئ مجلس بحوث سابع جديد؛ مجلس البحوث للعلوم البيئية. وشهدت عملية إعادة التنظيم في عام ١٩٩٥ واصبح عدد مجالس البحوث إلى أربعة مجالس: مجلس البحوث للثقافة والمجتمع، ومجلس البحوث للعلوم الطبيعية والهندسة، ومجلس البحوث للصحة، ومجلس البحوث المعني بالبيئة والموارد الطبيعية. وفي الوقت نفسه، استعيز عن المجلس المركزي لمجالس البحوث بمجلس أكاديمية فنلندا الذي ترأسه رئيس الأكاديمية. تتولى إدارة الأكاديمية، وزارة التعليم والثقافة (Ministry of Education and Culture (MEC وهذا يعطي الوزارة فرصة للتأثير على أنشطة الأكاديمية وربط موارد الميزانية بخطوط محددة من الأنشطة التي تفيد التعليم.

• أهم الأجازات:

أكاديمية فنلندا لمراكز التميز هي الرائدة في البحوث الفنلندية. فهي في طليعة العلوم في حقولها، مما يوفر سبلا جديدة للبحث، وتطوير بيئات البحوث الإبداعية وتدريب الباحثين الموهوبين الجدد لنظام البحث الفنلندي وهي شبكة للبحث والتدريب التي لديها مجموعة محددة بوضوح من أهداف البحث. يتم توفير التمويل لفترة ثماني سنوات، مما يعني أن مراكز التميز يمكن أن تعمل على خطط طويلة الأجل. ويتم تمويل هذه المراكز بشكل مشترك من قبل أكاديمية فنلندا والجامعات ومعاهد البحوث وقطاع الأعمال الخاص والعديد من المصادر الأخرى. الأكاديمية هي في كثير من النواحي منظمة جذابة.

وتقي من خلال أدوات التمويل بالاحتياجات المعرب عنها للمجتمع البحثي الفنلندي وتمكن الباحثين الفنلنديين من استكشاف مجالات بحثية جديدة ذات أهمية. وتسهم مخططات الأكاديمية في توفير مكانة وفرص وظيفية وتحسين الرؤية الوطنية. وتعتبر الأكاديمية ناجحة في مهمتها لتمويل البحوث العلمية عالية الجودة. وهي ذات جودة عالية. (Academy of Finland)،(2013)

٦) مركز التميز بفنلندا (Edu Cluster Finland)

إدوكلوستر Edu Cluster فنلندا هي منظمة خبيرة في خلق التميز التعليمي. وتم انشاءها في ٢٠١٠. يتم تصميم وتنفيذ حلول مصممة خصيصا بالتعاون مع الشركاء والخبراء الفنلنديين لتمكين بناء الكفاءات. يعمل المركز في مجالات إصلاح نظام التعليم، وتقييم الجودة وتطوير الأداء، والتطوير المهني وتدريب المعلمين، كما نقدم رؤى قصيرة الأجل في نظام التعليم الفنلندي. المناطق الجغرافية الرئيسية التي نعمل فيها هي دول مجلس التعاون الخليجي وآسيا وأمريكا اللاتينية. EduCluster هو جزء من جامعة Jyväskylä ومملوكة من قبل جامعة Jyväskylä، Jyväskylä جامعة العلوم التطبيقية و Jyväskylä كونسورتيوم التعليمية.

• أهم الأجازات:

وهي تتعاون مع شركائها داخل فنلندا وخارجها، لطرح حلول متميزة للمؤسسات تتناسب مع احتياجاتها. وفنلندا وشركة وادي جدة، التابعين لجامعة الملك عبد العزيز، والمملكة العربية السعودية وافقوا على برنامج شراكة لمدة خمس سنوات لإنشاء مركز التميز في التعليم والإبتكار في جدة، المملكة العربية السعودية. وستقيم شركة جدة، التابعة لجامعة الملك عبد العزيز، مركز التميز في التعليم مع (١) مدارس نموذجية ذات جودة عالية، تبدأ من مرحلة رياض الأطفال، (٢) تدريب معلمين على أعلى جودة وخبرات تعلم وكذلك (٣) أبحاث في التعليم على مستوى عالمي. وبعد اكتشاف الأنظمة التعليمية الأفضل في العالم، اختارت شركة وادي جدة وجامعة الملك عبد العزيز ايدوكلاستر فنلندا/ جامعة يوفسكولا كشریک معرفى في تأسيس رؤية وتوفير الخدمات للتمكن من تنفيذ مركز للتميز متطور جدا لصالح المملكة العربية السعودية.

وسيعمل التعاون السعودي الفنلندي على تطوير التعليم في المملكة في المجالات التالية: نظام تدريب المعلمين، والكفاءة التربوية للمعلمين، والابتكار في مجال التعليم، وموضوعات خاصة في التعليم، وغيرها. والنموذج التشغيلي هو دمج أفضل الممارسات والخبرات الفنلندية في التعليم ليتناسب مع الاحتياجات ومبادرات الإصلاح في المملكة العربية السعودية.

(٧) الوكالة الوطنية الفنلندية للتعليم (EDUFI)

وتعمل الوكالة الوطنية الفنلندية للتعليم تعمل تحت إشراف وزارة التعليم والثقافة. وهي مسؤولة عن تطوير التعليم والتدريب، على رعاية مرحلة الطفولة المبكرة، والتعلم مدى الحياة. وبوصفها وكالة إنمائية وطنية فإن لديها مجموعة واسعة من المهام. وتشمل أنشطة الوكالة تنفيذ سياسات التعليم الوطنية، وإعداد المناهج الدراسية الوطنية الأساسية، وتطوير التعليم والموظفين التربويين، فضلا عن تقديم الخدمات لقطاع التعليم. ويساعد (EDUFI) وزارة التربية والتعليم والثقافة في إعداد قرارات السياسة التعليمية.

وتتكون الوكالة من الادارات التالية: (التعليم العام والتعليم والرعاية في مرحلة الطفولة المبكرة التعليم والتدريب المهني، خدمات التدويل، خدمات قطاع التعليم، خدمات إدارية).

من خلال استعراض بعض نماذج ومراكز التميز، تم التوصل للتوصيات التالية بشأن تطوير إدارة المدرسة الإبتدائية بالكويت:

- يجب الاستثمار في بناء وتصميم مركز تخصصي للتميز يكون هدفه الأساسي هو اصلاح وتطوير التعليم وتميزه. ويتم اختيار نخبة من أكفأ العاملين بالمدارس والاستعانة بالمستشارين المتخصصون من الجامعة وكلية التربية في الكويت وخبراء التعليم في العالم. ويجب ان يكون لهذا المركز رؤية واضحة واهداف وموارد وخطة استراتيجية تتحقق من خلال هيكل وكيان ادارى من المتخصصين.
- ولتطوير العملية التعليمية وتحقيق التميز لا بد من الرجوع الى المعايير الدولية في كل خطوة. ولذلك يجب التوجه الحقيقي والفعال نحو الاتجاهات العالمية المعاصرة بالإفادة منها لتحقيق التميز في التعليم ومقارنة ما يجب ان يكون بما هو كائن في واقع التطبيق والممارسة داخل الكويت لكي نحقق التغيير والتميز بنجاح وعلى أساس من المبادئ والمعايير.
- اعادة بناء ثقافة التميز وقبول التغيير ونشر ثقافة التعاون والمشاركة.
- دعم وتوفير التمويل اللازم لتنفيذ الخطط المدرسية المتميزة لتنفيذها على أرض الواقع مع ضرورة البحث عن سبل متنوعة لرصد ميزانية خاصة لتحقيق التميز.
- إشراك القطاع الخاص وأولياء الأمور والمجتمع المحلى للمساعدة في توفير التمويل اللازم لتوفير الوسائل اللازمة للتطوير والتميز وتنفيذها ومن ثم تقويم العملية التمويلية والإدارية بكل شفافية.
- يمكن تحديد مفهوم "التميز" في أساليب عديدة. فهو يتعلق "بالسمو" ولكنه يرتبط أيضاً بضمان الجودة ومراقبة الجودة، وقياس المؤسسات التعليمية أو

الأنظمة التعليمية، لإكتساب الكفاءة في مجال التربية والتعلم وذلك عن طريق مراكز ونماذج التميز (EUNEC). Borg. (2012: 47-56)

- وللتميز أدوات لقياسه في المؤسسة التعليمية Malcolm Baldrige وEFQM. ولتحقيق التميز لابد من وجود مركز قوى في المؤسسة يكون هدفه ومحور اهتمامه التميز فى ضوء معايير النماذج المختلفة للتميز (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، العلاقات والموارد المادية، العمليات الإدارية، الخدمة المقدمة للمجتمع). كما انه لابد من وجود أداة لقياس وتقييم مدى تحقيق التميز.

مراجع البحث:

- ابتسام ناصر بن هويل وعبير مبارك العنادي(٢٠١٥م): تطوير نظام إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربتي اليابان وفنلندا، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد(٤)، العدد (٢)، ص٣٧.
- تجارب أثبتت أن التعليم أساس نهضة الأمم، اليوم الجديد، ١٧ فبراير ٢٠١٧.
- قبطان شوقي(٢٠١٠م): إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. الملتقى الدولي الرابع جول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، جامعة حسينية بن بو علي، الجزائر، ص ٩.
- هناء محمود محمد(٢٠١٦م): التجربة اليابانية في التعليم وسبل الاستفادة منها في مصر، وزارة المالية- الإدارة المركزية لمركز المعلومات والتوثيق، ص ١٠.
- Baldrige National Quality Program. *Criteria for Performance Excellence*, 2008 http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2008_Business_Nonprofit_Criteria.pdf
- Baldrige Performance Excellence Program. 2017. *2017-2018 Baldrige Excellence Framework (Education): A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <https://www.nist.gov/baldrige>.
- Carmel Borg, *School Laboratory for Life Excellence In Education*, The European Network of Education Councils, Amsterdam, 21 – 22 May 2012,47-56. www.eunec.eu
- Carmel Borg, *School Laboratory for Life Excellence In Education*, The European Network of Education Councils, Amsterdam, 21 – 22 May 2012,47-56. www.eunec.eu.
- Carnegie Mellon University, Generalized Criteria and Evaluation Method for Center of Excellence: A Preliminary,

- Report, William Craig, Matthew Fisher, Suzanne Garcia-Miller, Clay Kaylor, John Porter, and L. Scott Reed, (Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2009), 2.
- Carnegie Mellon University, Generalized Criteria and Evaluation Method for Center of Excellence: A Preliminary Report, William Craig, Matthew Fisher, Suzanne Garcia-Miller, Clay Kaylor, John Porter, and L. Scott Reed, (Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2009), 2.
 - Center for Advanced School Education and Evidence-Based Research (CASEER). The University of Tokyo, <http://www.schoolexcellence.p.u-tokyo.ac.jp/en/about/>
 - Dong Young Kim, Vinod Kumar, Steven A. Murphy, "European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An integrative review and research agenda", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 27 Issue: 6, (2010), 684701. <https://doi.org/10.1108/02656711011054551>.
 - Heather Singmaster, Shanghai: The World's Best School System, Chapter 4: Shanghai and Hong Kong: Two Distinct Examples of Education Reform in China” in the publication, OECD (2010), Strong Performers and Successful Reformers in Education: Lessons from PISA for the United States.
 - OECD, Finland: Slow and Steady Reform for Consistently High Results, 2010:124. <http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/46581035.pdf>
 - Paulo Sampaio, Pedro Saraiva, Ana Monteiro, (2012) "A comparison and usage overview of business excellence models", The TQM Journal, Vol. 24 Issue: 2, 181-200 <http://dx.doi.org/10.1108/17542731211215125>.
 - Programme on Innovation, Higher Education and Research for Development (IHERD) *Centres of Excellence as a Tool for Capacity Building*, Tomas Hellström, (Sweden: Lund University, 2010), 2.

- Steven W. Lyle and Robert A. Zawacki, Centers of Excellence: Empowering People to Manage Change, (2007): 2-3. http://www.ittoday.info/AIMS/Information_Management/1-03-35.pdf
- Su Mi Dahlgaard-Park and Jens J. Dahlgaard, (2007) "Excellence – 25 years evolution", Journal of Management History, Vol. 13 Issue: 4, pp.371-393. <https://doi.org/10.1108/17511340710819606>.
- The National Center on Education and the Economy, <http://www.ncee.org/programs-affiliates/excellence-for-all/about>
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Japan: A Story of Sustained Excellence, <https://www.oecd.org/japan/46581091.pdf>.

متطلبات تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت

" معوقات - حلول "

بحث مستل من رسالة دكتوراه لاستكمال
متطلبات الحصول على درجة دكتور الفاسفة في التربية
من قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

إعداد

سعاد مضحي الرشيدى

إشراف

د/ عبير أحمد محمد على	أ.د/ يوسف عبد المعطي مصطفى جوهر
مدرس بقسم الإدارة التربوية	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية
وسياسات التعليم	وسياسات التعليم
كلية التربية- جامعة الفيوم	كلية التربية- جامعة الفيوم

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات العلمية أدت إلى إحداث ثورة معرفية في شتى الميادين والمجالات، وحتى تكون هذه التغيرات والتطورات منظمة لابد من إدارة متميزة لتصرف شؤون الحياة وتحقيق أهداف المجتمع. ولما كانت الإدارة هي العنصر الحاسم في تقدم الأمم، حيث يعد المدير هو العقل المدبر والمفكر المستنير لتوجيه الأنشطة بما يعود على المدرسة والمجتمع ككل بالنماء والتقدم، فقد غدت وظيفة الإدارة حيوية ومهمة في مواكبة التطورات والتغيرات واستثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق التميز المؤسسي والاجتماعي.

ويرتكز إطار التحسين المدرسي في الكويت على البرنامج المتكامل للإصلاح التربوي (إطار التحسين المدرسي ومؤشرات الجودة: ٢٠١٧م)؛ ويتضمن العديد من السمات المشتركة التي تعتبرها البحوث الدولية من صفات المدارس ذات الأداء المتميز ومنها: القيادة المدرسية الفعالة، التعليم الفعال، التنفيذ الفعال للمناهج، بيئة التعلم الآمنة والإيجابية، المشاركة الإيجابية لأولياء الأمور والمجتمع، الاستخدام الموجه للموارد المدرسية، واتخاذ القرارات بناء على البراهين. وتتفاعل هذه الخصائص مع بعضها البعض لتعمل على إدخال تحسينات في مخرجات التعليم والطلاب.

وعلى ذلك يهدف هذا البحث إلى طرح العديد من متطلبات تطوير إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت من خلال بعض الحلول لعلاج معوقات التعليم الابتدائي بدولة الكويت مقترح لتأسيس مركز لتطوير نظام التعليم الأساسي في مصر في ضوء دراسة بعض نماذج ومراكز التميز في العالم والتي تميزت في التعليم ويكون مسئول عن تحقيق معايير التميز والجودة في التعليم المصري على غرار الدول المتميزة في التعليم.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

يعد تحسين مستويات التعليم ومخرجاته لدى طلاب التعليم الابتدائي في دولة الكويت صلب الاستراتيجية التربوية لتطوير التعليم؛ بينما تشير الدلائل والمؤشرات إلى تحقيق العديد من الطلاب في الكويت علامات متدنية في التقويم المستمر. ويهدف البحث إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في دولة الكويت؟
- ما مفهوم الإدارة المدرسية وأهمية الإدارة المدرسية في دولة الكويت؟
- ما أهداف الإدارة المدرسية وأنماط الإدارة المدرسية في دولة الكويت؟
- ما مقومات الإدارة المدرسية والصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة الناجح، ومعوقات الإدارة المدرسية في دولة الكويت؟ وفيما يلي تناول ذلك:

الإطار النظري للبحث:

تعد الإدارة نوعاً من السلوك البشري العام، الذي يوجد في المجتمعات البشرية كافة، وهي موجودة منذ ظهور الإنسان على الأرض، كما تعرف الإدارة بأنها نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس (عبد الرحيم محامدة: ٢٠٠٥، ص ١٩) وتهدف الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مثل رأس المال المادي والبشري، والمباني والتجهيزات لتحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة" (Hano Johanssen and G. Terry page. P. 186)

ويمكن أن تعرف الإدارة بصفة عامة، بأنها القدرة على الإنجاز، وتعني:

استخدام الإمكانات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز متميز يخدم أهدافاً معينة، ويمكن استخلاص أشهر المفاهيم الخاصة بالإدارة كما يلي:

"هي عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أي مجتمع أو منظمة لتحقيق هدف معين، سواء كانت دائرة أو هيئة حكومية، وهي القدرة على الإنجاز، الإدارة في المجالات الإسلامية - وخصوصاً في القرون الأولى للإسلام- عُرفت بأنها الولاية والرعاية والأمانة، فكل منها تحمل معنى المسؤولية والالتزام بآراء الواجبات والإحاطة بالأمر والحفاظ على الأمانة. بينما هي عملية مشتركة بكل جهد جماعي، سواء أكان عاماً أم خاصاً، حربياً كان أم مدنياً، كبيراً كان أم صغيراً. هي التي تُوجدُ النظام وتوحد العمل التربوي، وتوجد الانسجام بين المدرسين وتحقق الهيبة لأوامر المهنة، وهي الوسيلة الأولى لتحقيق غاية المدرسة (عبد الرحيم محامدة: ٢٠٠٥، ص ٢٠).

وتعد الإدارة سلوكاً إنسانياً موجهاً بشكل مقصود لمصلحة المنظمة، فالإدارة أمر لا مفر منه وقائم في كل مكان، وقد أُتسبِتَ لأن كثيراً من الكائنات البشرية ينبغي أن تعمل معاً في المنظمات، وأن الطريقة التي يسلكها الأشخاص ذوو المسؤولية الإدارية نحو بعضهم البعض تعطي الإدارة باعتبارها ضرورة إنسانية اسماً جيداً أو سيئاً (Alan and Audrey Paisey) 2002, P.3).

ويمكن القول إن الإدارة نشاط للتمييز الإنساني منذ القدم؛ رافق الإنسان منذ تواجده على سطح الأرض، حيث بدأ الإنسان ينظم حياته اليومية بنفسه، وبدأت الجماعات كذلك تنظم شؤونها بشكل فعال، حيث إن الإدارة تتطلب إنجاز الأعمال والمهام المختلفة الخاصة بها، بقيمة وأداء متميز من أجل التقدم.

ماهية الإدارة المدرسية في الكويت:

يشهد العصر الحديث تطوراً كبيراً في مفهوم الإدارة المدرسية، حيث إنها إدارة لا تهدف إلى الربح المادي، لأنها إدارة قام عليها مسؤولية اجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع، حيث ابتعدت عن الإدارة الروتينية في مفاهيمها وأسسها (زينب على الجبر: ٢٠٠٢م، ص ٢٣).

وتعد كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية من السمات التي تتميز بها المدرسة

الحديثة عن المدرسة القديمة (التقليدية)، حيث إن مهام الإدارة المدرسية لم تعد روتينية كحفظ النظام ومتابعة حضور وغياب الطلاب والموظفين، بل أصبحت مهامها أبعد من ذلك، حيث ارتبطت بمحور العملية التربوية وهو التلميذ وتنظيم الجهود وتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد علي تحسين وتطوير العملية التربوية، كما أصبحت تدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية كحجر الزاوية في الإدارة المدرسية (محمد جاسم محمد: ٢٠١٤، ص ٢٢).

وقد اشتقت الإدارة في مجال التربية والتعليم كثيراً من مفاهيمها وقواعدها من علم الإدارة، وفرضت الإدارة نفسها في التربية كبقية العلوم، وفي هذا السياق أصبحت الإدارة المدرسية عملية مهمة في المجتمعات المتقدمة، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجالات ونشاطات الإنسانية، إضافة إلى ما تحدثه هذه العملية التفاعلية من سلوكيات سيكولوجية تؤثر سلباً أو إيجاباً في نتائج المدرسة.

وتعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها، والمنفذ للسياسة التي تخططها هذه الإدارة، أو هي مجموعة من العمليات المتكاملة، والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعداداً خاصاً، وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة (تيسير الدويك وآخرون: ٢٠٠٠، ص ١٨٢).

وعرفت الإدارة المدرسية بأنها: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة، التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين، وإداريين، بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، وجسماً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ علي بيئته المحيطة به، ويسهم في تقدم مجتمعه" (محمد حسنين العجمي: ٢٠٠٠، ص ٣٠).

كما تُعرفت الإدارة المدرسية أيضاً بأنها: "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة تنفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عاليًا لتحقيق الأهداف الرامية إلى إشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة، كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم النقيوم لاتخاذ قرارات علي ضوء المنجزات

(محمد طافش: ٢٠٠٤، ص ١٤). وعرف آخر الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد إلى تحقق أهداف المدرسة (صلاح عبد الحميد مصطفى: ٢٠٠٢، ص ٣٨).

وتعرف الإدارة المدرسية في الكويت بأنها: "القدرة على استخدام المصادر الحالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة المدرسية للوصول إليها". كما يمكن النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها: "تلك الإدارة المسؤولة عن وضع طبيعة العمليات والأهداف وتحديد المهام، واختيار الأشخاص القادرين على تحقيق تلك الأهداف (Muhammad Yousef AlMusailim (2008), p. 134).

كذلك تعرف الإدارة المدرسية في الكويت بأنها: "الجهود والأنشطة التي يتم القيام بها بصورة تعاونية متناسقة من خلال مدير المدرسة بدولة الكويت، كما تتضمن الجهود كافة المبذولة من جانب مساعدي المدير والمعلمين وكل الإداريين من أجل تحقيق الأهداف التعليمية التي تتفق مع الأهداف الوطنية للتعليم والتنشئة الاجتماعية (Aroub, Al-Qattan. 2008:, p 39).

وبناءً على ما سبق يتبين أن مفهوم الإدارة المدرسية مهمة، فدورها لم يعد مقصوراً على تسيير الشؤون المتعددة للمدرسة والمعلمين والتلاميذ، بل تهدف إلى توفير مختلف الظروف الملائمة والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف والغايات المنشودة لكل مرحلة دراسية من المراحل التعليمية، وهي عبارة عن جهد منظم لجميع العاملين في الإدارة المدرسية؛ يقوم عليها تحقيق الإبداع الإداري وصولاً إلى التميز المؤسسي".

أهمية الإدارة المدرسية في دولة الكويت:

تعد الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية وترجع أهمية الإدارة المدرسية إلى دور المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية في مجال العمل التربوي الهادف البناء المبني على أسس علمية وإنسانية. وتتطلب هذه العملية

فيمن يقوم بإدارتها مواصفات وخبرات وإعداداً خاصاً للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المجتمع.

فوجود عدد من المدرسين والموظفين والطلاب، وقدر من المال، لا يؤدي إلى إتمام إعداد هؤلاء الطلاب، ولكن لا بد من وجود من يقرر ويقوم بتوزيع أجزاء العمل، وتوجيههم وإرشادهم، وتنسيق التعاون بينهم، ورفع روحهم المعنوية. وعلى ذلك فإن الإدارة المدرسية لازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى، فهي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتطوير المدرسة، وهي مسئولية جماعية لا فردية.

وتتبلور أهمية الإدارة المدرسية فيما يلي:

- النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها، فتركز على كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة، أو الغياب، أو الصعوبات، وتسهم في إيجاد الحلول التربوية المناسبة لذلك.
 - تهيئة الأمور كافة للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس، وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ، والعمل على رفع مستواهم المهني والفني.
 - توفير المناخ المناسب لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس مبنية على الود والمحبة.
 - تعد الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة متوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاج إليها المعلم لتسيير أموره (خالد عبدالله ابن دهيش وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٦٧).
- وترى الباحثة أن أهمية الإدارة المدرسية تكمن في أنها هي التي تنظم سير العمل في المدرسة ككل، وأنها هي التي تطور الإمكانيات والاحتياجات التي تصب في قالب تطوير الإدارة المدرسية التي ترتقي بالإدارة المدرسية إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة من الإدارة المدرسية على وجه العموم.
- وقد أشارت كثير من الدراسات التي تمت على مستوى دولة الكويت على

مدار السنين القليلة الماضية إلى أن القيادة المدرسية بصورة عامة أو الدور الخاص بمدير المدرسة بالكويت بصورة خاصة هو أمر حيوي وضروري لتطوير البيئة المدرسية وتحسين الأداء التربوي، كما أشارت نتائج كثير من الدراسات الميدانية التي تمت على مستوى دولة الكويت إلى أن سلوكيات مديري المدارس ينبغي أن تعتمد على التعاونية وتفويض السلطة ومشاركة اتخاذ القرار وإدارة التغيير وتحويل البيئة المدرسية إلى أماكن فعالة للتعلم (Aroub A Al-Qattan (2008): pp. 40-). (41).

وقد أشار آخرُ إلى أن الإدارة المدرسية في دولة الكويت تقوم بكثير من الأدوار، في مقدمتها تشجيع المعلمين على العمل الجاد، والمساعدة في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتوفير المصادر التعليمية التي تتفق مع مقتضيات العملية التدريسية (Abdulrahman Al-Duwaila ,2012.p. 154).

وعن أهمية الإدارة المدرسية المتمثلة في الدور الذي يقوم به مديرو المدارس في الكويت أكد كل من (جاسم محمد الحمدان، وإقبال عبيد الشمري، ٢٠٠٨، ص ٣٦-١٣) على أهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس في التطوير المهني للمعلمين، هذا بالإضافة إلى الدور الذي يقوم به مديرو المدارس الثانوية في تنمية علاقات التعاون والتنسيق بين إدارة المدرسة والقائمين على التخطيط عند تخطيط برامج التدريب المهني.

أهداف الإدارة المدرسية في دولة الكويت:

يعتبر التطور الذي لحق بالإدارة المدرسية أدى إلى اتساع مجالها، فأهداف الإدارة المدرسية تتأثر بأهداف المدرسة كوحدة متكاملة متغيرة من عصر إلى آخر، ومن بلد إلى آخر، وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع والدولة، وعلاقته بالأنظمة السياسية والاقتصادية.

كما تتأثر بعدة عوامل ومتغيرات، أهمها: حجم المدرسة، ونوعية المرحلة التعليمية، ونوعية العاملين، ومؤهلاتهم الشخصية، وسماتهم، وطبيعة البيئة الجغرافية، ونوعية الإدارة السائدة ذاتها، وشخصية المدير وسماته.

فلم تعد الإدارة المدرسية تهدف إلى مجرد تسيير شئون المدرسة والمحافظة

على النظام وضبط الطلبة فيها، أو دفع عملية تلقين الطلبة وحشو أذهانهم بالمعارف والمعلومات أو المحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية، بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتميز والمتكامل، وفي سبيل تحقيق الأهداف الاجتماعية، بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع. كما تختلف جميع الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر إلى آخر، وحسب اختلاف آرائهم واهتماماتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل هدف من أهداف الإدارة المدرسية.

ويمكن بلورة مجموعة من أهداف الإدارة المدرسية التي يمكن أن تترجم عملياً على أرض الواقع، وهي:

- أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر عن أعضاء الإدارة المدرسية بصورة مقصودة وغير مقصودة، لا بد أن تعمل على المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي (روحياً، وعقلياً، واجتماعياً، ونفسياً) مع محاولة تجنب تعلمهم السلوكيات السلبية.
- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وإشراف) داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة، فنجاح الإدارة يتطلب التخطيط السليم والإشراف المستمر والترشيد المناسب للموارد والإمكانيات البشرية والمادية والتقويم الجيد.
- مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام بين العاملين في المدرسة، وذلك بما يتناسب مع قدرات واستعدادات ومهارات كل موظف حتى يستطيع أداء مهامه بفاعلية وكفاءة.
- توفير النموذج المثالي المصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة، واعتبار أن طاقم العاملين (المدير، والمعلمون، والإداريون) لا بد أن يمثلوا القدوة الصالحة والشخصية الحسنة ويتخلقوا بالفضائل الحسنة، كالصدق، والأمانة، والتعاون.
- توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة وحسن التصرف، وأن تسود العلاقات الحسنة والروح الطيبة ويشعر الجميع بأن الجهود المبذولة تتم من أجل الصالح

العام ابتغاء مرضاة الله عز وجل.

- ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، وذلك لتمكين المدرسة من أداء دورها في إعداد التلميذ القادر على التكيف مع مجتمعه.
- توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ووضع الحلول المناسبة لها مقدماً، ويسمى هذا المبدأ "الاستشعار عن بعد في العمل الإداري" (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٠، ص ٣٩).

وهناك تصنيفات كثيرة لأهداف الإدارة المدرسية، ومن أشهر هذه التصنيفات، ذلك التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربعة أقسام، هي:

الأهداف التربوية والثقافية: وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات.

الأهداف الاجتماعية: وتهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه تجاه أسرته ووطنه، وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.

الأهداف الدينية: وتؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً، وغرس القيم والأخلاق الفاضلة في نفوس التلاميذ وتنقية أفهامهم من الشوائب الدخيلة.

الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها، وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقديمه، وغرس حب العمل وتقديره، وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه وتنمية ثقافة الإنتاج (فاروق شوقي البوهي، ٢٠٠١، ص ٣٦).

كما ترى الباحثة أن الأهداف تختلف باختلاف البلد والنظام التربوي، وتختلف أيضاً من مفكر إلى آخر، ويجب أن تكون أهداف الإدارة المدرسية هي الربط بين المدرسة والمجتمع من جميع الجهات، وأن تعمل على تطوير الإدارة المدرسية، وأن تهتم بشئون العاملين بالمدرسة من معلمين وغيرهم، وأن تكون لها خطة تعمل على تحقيقها في سبيل تطوير الإدارة المدرسية.

ويمكن القول بأن أهداف القيادة المدرسية في دولة الكويت تنبثق من أهداف القيادة التربوية بوزارة التربية، والتي تتركز في تحقيق النمو الشامل للتلميذ في جميع الجوانب المختلفة، وذلك بالتعاون مع القائد التربوي الذي يشكل أساس نمو أي عملية داخل المدرسة؛ من أجل تحقيق جودة الأداء وتميزه.

أنماط الإدارة المدرسية في دولة الكويت:

تتشكل إدارة المدرسة بالصورة التي يكون عليها مدير المدرسة، أي بالنمط أو القالب الذي صُبت فيه شخصية هذا المدير، وطبقاً لوجهة نظره التي يفسرُ بها الأمور ويتناول شئون الحياة في مدرسته بصفة عامة، إذ هي غالباً تطبع بطابع هذا المدير ويصبح مفهوماً لدى العاملين فيها هويته في العمل. ويمكن تقسيم أنماط المديرين وقولبهم إلى أقسام مستنقاة من استنقاء الواقع في المدارس، ومن محصلة العمل التربوي على ضوء التجارب والممارسات الإدارية هنا وهناك.

وهذه الأنماط منها ما هو صالح ومطلوب ومحقق لأهداف التربية والتعليم، ومنها ما هو مستبعد غير صالح ولا مطلوب. ومنها ما هو نادر الوقوع ويمكن الانتفاع بما فيه من مزايا واستبعاد ما فيه من عيوب ومثالب.

على أن مدير المدرسة مُنصبٌ يجب ألا يتولاه إلا من سار في سلم العمل بالتدريس الميداني مدة غير قصيرة، يتمرس خلالها بالمشاركة في الإدارة المدرسية قبل أن يصعد إلى منصب المدير، ولهذا يقول بعض الناس: "المدرسة بمديرها".

حيث تختلف ممارسات مديري المدارس من مدرسة إلى أخرى، وذلك حسب عوامل عدة، منها ما يتعلق بمدير المدرسة نفسه وطبيعته الشخصية، ومنها ما يتعلق بالعاملين بالمدرسة، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي، ومنها ما يرتبط بالإمكانات والبيئة المتوفرة، فنرى بعض الإدارات المدرسية تتسم بالسيطرة والسلطة المطلقة، ومنها ما ينجح إلى المشاركة والتعاون في إدارته للمدرسة، فلا يسير المديرون على نمط واحد في تسييرهم لشئون المدرسة، وقد أجمعت المراجع الأجنبية والعربية في الإدارة المدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية إلى أربعة أنماط، وهي: "النمط الأوتوقراطي، أو التسلطي، الفردي- المتحكم، الاستبدادي، الديكتاتوري النمط التراسلي، أو الحر، المتساهل، التسبيبي- النمط

الديمقراطي أو التشاركي، الإنساني - النمط الشوري".
وفيما يلي استعراض لكل نمط من الأنماط السابقة للتعرف على طبيعة كل نمط وسماته التي تميزه عن غيره من الأنماط الأخرى.

• النمط الأوتوقراطي:

الأوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني: حكم الفرد، أي خضوع العاملين لنفوذ وسلطة شخص واحد. وفي ظل هذا النمط تتركز السلطات بمجملها في يد المدير الذي يلعب دوراً رئيساً، وما على العاملين إلا طاعته وتنفيذ أوامره دون مناقشة أو إبداء الرأي، كما لا يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات أو التخطيط والتنظيم، كما يرفض المدير تفويض السلطة اعتقاداً منه بأن ذلك يقلل من مكانته، ويتم التركيز على رفع الإنتاجية دون مراعاة العلاقات الإنسانية كاحترام شخصية المعلم ومشاعره ومتطلباته.

وتتمثل السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطي: "قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين، حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وسلب حقوق وواجبات الآخرين، عدم تقبل النقد ولو كان بناءً، وعدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة، التفرفة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة" (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٠، ص ٢٤).

كما أنه يمكن بلورة نمط سمات الإدارة الأوتوقراطية فيما يلي: "غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم - غياب دور المعلمين في المشاركة في الإدارة، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية - التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية، وإهمال ميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم، وإهمال مراعاة الفروق الفردية بينهم" (محمد عبد القادر عابدي، ٢٠٠١، ص ٦٩). فهذا النمط الإداري يترتب عليه عدم الشعور بالانتماء للمدرسة، وعدم التعاون، أو اللامبالاة، كما يمكن أن تتعكس آثار سلبية على التلاميذ نتيجة الشعور المسيطر على المعلمين وتأثر أدائهم وعلاقاتهم مع طلابهم.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا النمط الإداري من الأنماط الإدارية

المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المتميز، كما أن التربية المعاصرة ترفض هذا النمط لأنه يقلل من مكانة العاملين وخاصة المعلمين الذين يشعرون بأنهم ينفذون التعليمات دون المشاركة في وضعها، أي أنهم وسيلة لتحقيق هدف معين، هذا ما يسبب لهم الاضطراب والقلق الذي يؤثر بدوره على أدائهم، بالإضافة إلي انعدام وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ، وهذا بدوره يتعارض مع روح التربية من أجل التميز.

ويتضح من خلال تلك السمات أن مدير المدرسة الذي ينتمي إلى هذا النمط متعصب لرأيه، غامض، يركز جميع السلطات في يده ولا يفوضها، غير مهتم بالعلاقات الإنسانية وأثرها في إنجاح العمل؛ وذلك من شأنه تعطيل التحول نحو الإدارة المتميزة.

• النمط الترسلّي:

ويقوم هذا النمط على ترك العاملين يفعلون ما يشاءون، حيث تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين، فلا ضابط ولا موجه للعمل، مما يؤدي إلى الفوضى والاضطراب في المدرسة. ويعد هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يلعب الحظ دوراً في ذلك.

ويتصف المدير الترسلّي بعدد من السمات الشخصية: "ضعف الشخصية - عدم القدرة علي اتخاذ القرارات - تطبيق اللوائح وقلة توجيه العاملين أو الإشراف على أدائهم أو متابعتهم، وتكون الحرية في غير محلها، حيث يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره".

معوقات النمط الترسلّي أو التساهلي أو الفوضوي: "كثرة المناقشات التي لا تنتهي في الغالب إلى رأي قاطع وواضح(محمد حسن العمارة ٢٠٠٢، ص ٧٢). انعدام روح العمل الجماعي المشترك- يسود عدم الانضباط بين الطلاب في المدرسة (طارق عبد الحميد البديري ٢٠٠٥، ص ١٢٥). انعدام السيطرة على المرعوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهنا تنعدم القيادة (بالقاسم العرفي مهدي، ١٩٩٦، ص ٨٢). لا توجد رقابة فعالة، الأمر الذي يجعل هذه المدرسة لا تحقق أهدافها. إعطاء الحرية الكاملة للأفراد في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها. ضعف

التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية، وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات (محمد حسن العمارة ٢٠٠٢، ص ٧٣).

مما سبق يتضح أن هذا النمط لا يكسب العاملين خبرات أو مهارات، وهذا يؤدي إلى الفوضى والاضطراب، مما يعيق المؤسسة عن تحقيق التميز في أهدافها.

• النمط الديمقراطي:

يتميز هذا النمط بالتشاركية، حيث لا ينفرد المدير برأيه، بل يشرك الآخرين معه في التخطيط لاتخاذ القرار، ويحرص المدير على أن يسود جو من المحبة والتشاور والتعاون والتنسيق بين العاملين. كما يتميز هذا النمط الإداري عن غيره من الأنماط بأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية واحترام الآخرين وتقدير جهودهم، مما يؤدي إلي رفع روحهم المعنوية ومشاركتهم الإيجابية، كما تُقدَّرُ الفروق الفردية وتراعى عند توزيع المهام من أجل اكتشاف المواهب والقدرات وتوظيفها بما ينفع المدرسة.

إن الاهتمام بالعوامل الإنسانية يؤثر علي العمل، لذا يتصف أحياناً هذا المدير بالمرونة في تفسير اللوائح والقوانين، بما يراعي المشاعر الإنسانية في بعض الظروف الطارئة للعاملين، وهذا النمط يهتم بمبدأ التفويض وتأكيد المصلحة العليا علي المصلحة الشخصية كما يعمل علي تهيئة مناخ مدرسي سليم قائم على الاحترام المتبادل والتعاون المثمر، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تحقيقاً لأهداف المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لإعداد أبنائه إعداداً سليماً.

السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي: يتميز مدير المدرسة من النمط الديمقراطي بعدد من السمات التي تميزه عن غيره من الأنماط: "يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ وتنفيذ القرارات - قوي الشخصية مع التواضع وعدم التكبر - يتقبل النقد البناء ويعطي الفرصة لكل فرد أن يبدي رأيه - يعترف بالفروق الفردية ويراعيها عند تفويض السلطة وتوزيع المهام - يهتم بالوقت واحترام المواعيد والالتزام بها - احترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية والإسهام في

إيجاد الحلول المناسبة لها" (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٠، ص ٢٤).

بينما يضيف آخر بعض السمات، مثل: يعمل على تنمية النمو المهني للمعلمين، ويرغب في التطوير والتجديد ويشجع معلميه - علاقته مع المجتمع المحلي ودية ووظيفية - يكسب ثقة الآخرين من خبرته وقدرته وتعامله مع الآخرين - مبدأ المحاسبة والمكافأة وفق معايير معلنة وواضحة للمعلمين.

وقد زاد الاتجاه نحو اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية، وذلك نتيجة تقدم البحوث العلمية وتعددتها، والتي توصلت نتائجها إلى أن الأفراد يعملون بطريقة أفضل وفاعلية عندما يشاركون في وضع القرار وتنفيذه ويكونون أكثر اهتماماً بأعمالهم (محمد حسن العميرة ٢٠٠٢، ص ٦٩).

وترى الباحثة أن نمط القيادة الديمقراطية القائمة على المشاركة أحد أهم الأنماط القيادية السائدة في تحقيق التميز بمدارس الكويت، وقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات التي استهدفت الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية كانت بشكل عام مرتفعة.

في حين أوضحت دراسة (دلال عبد الواحد الهدود: ٢٠٠٦، ص ١٣) والتي استهدفت التعرف على واقع المشاركة والممارسات الديمقراطية في النظام التعليمي في دولة الكويت والكشف عن المعوقات التي تواجه هذه الممارسات - أن إسهامات الطلبة وأولياء الأمور في الممارسات الديمقراطية كانت دون المستوى المناسب في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال التحصيل الدراسي. هذا إضافة إلى وجود قصور في دور الإدارة المدرسية في إتاحة المجال للطلبة وأولياء الأمور والمؤسسات المجتمعية للمشاركة في النظام التعليمي.

مما سبق نستنتج أن فرص نجاح الإدارة المدرسية في دولة الكويت كبيرة في ظل هذا النمط، كما أن الأهداف المنشودة يمكن أن تتحقق بشكل أكبر لأنها بيئة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقديم برامج تعليمية منتجة ومثمرة؛ مؤهلة بشكل كبير إلى التحول نحو التميز الإداري.

مبشرات اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية:

- النمط الديمقراطي هو الذي يوفر إطلاق قدرات أفراد هيئة المدرسة، ويظهر مواهبهم واستعداداتهم من أجل التميز.
- انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيقها على العمل في المدارس من أجل تحقيق التميز.
- أثبتت نتائج دراسات البحوث في مجال علم النفس وعلم الاجتماع أن الناس الذين يعملون سويًا بطريقة أفضل وبفاعلية، خاصة إذا اشتركوا في وضع الأهداف وطرق العمل، يصبح لديهم قدرة على تحقيق التميز.
- أظهرت الدراسات ديناميات الجماعة، حيث إن القيادة التي تفرض على الجماعة من الخارج تساعد على وجود وتكوين قيادات مضادة في هذه الجماعة، أما إذا كانت القيادة تعاونية تتبع من الجماعة يكون الناس أكثر سعادة وإنتاجًا وتميز وأقل تعديًا.
- التربية ترتبط بالديمقراطية، والديمقراطية ترتبط بالتميز ارتباطًا وثيقًا، ولما كانت العلاقات بين الإدارة والمعلم، وبين التلميذ والمعلم، وبين المدرسة والمجتمع تتكيف بالأسلوب الذي يسود هذه العلاقات، فإن الحاجة واضحة إلى ضرورة توافر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة المدرسية، وتحقيق هذا الأسلوب أمر يحتاج إلى إيجاد بيئة صالحة، وطريقة ناجحة من خلال الأفراد الأذكياء الذين يشعرون بالمسئولية ويقدرونها، ويتميزون بقدرتهم على تحقيق التميز وجودة الأداء.
- الديمقراطية تسمح للعملية التربوية بالنمو، لأن البيئة التي تسمح بالتجريب والبحث تهيئ للأفراد حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم وتعاون الآخرين والاشتراك معهم من أجل المنفعة، ويتحقق ذلك في المدرسة.
- وجود العلاقة القوية بين الديمقراطية والتربية، فالديمقراطية لا تقوم ولا تكون إلا بالأمن والاستقرار (أحمد إسماعيل حجي، ٢٠٠٠، ص ٦٥).

• النمط الشورى:

إن هذا النمط عرفه المسلمون الأوائل وتمثلت ميزته في شخص القائد الأول محمد صلى الله عليه وسلم حيث اتخذ عليه الصلاة والسلام من الشورى منهاج حياة بدءاً من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت، فهي تعني الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين، وقد بين القرآن هذا المبدأ بقوله تعالى "وشاورهم في الأمر" (آل عمران، آية: ١٥٩) فكان عليه الصلاة والسلام مشاوراً أصحابه في كل الأمور صغيرها وكبيرها، علي الرغم من أن الوحي كان يرشده ويدله كان باستطاعته الاستغناء عن مشورة أصحابه، إلا أن الهدف من مشاورة أصحابه هو تعليم أمة الإسلام لتنفيذ إدارة الحياة بشكل ناجح. ويذكر (العاجز والبناء، ٢٠٠٤، ص ١٦-١٧) سمات القيادة الشورية والتي تتمثل في:

- يمارس فيها القائد أكبر قدر من التوجيه الذاتي وهذا يقتضي تحمله المسؤولية علي خبير وجه، وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرجوة.
- يستخدم القائد الشورى تصرفه الذكي، وتفكيره العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي تواجهه.
- يحصل القائد علي المعلومات والحقائق من مصادرها الأصلية، ولا يعتمد علي أخبار بدون أصل.
- يحاول القائد الشورى أن يوسع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار طالما أن رأيه هو الصواب.
- يشجع الآخرين علي تعلم القيادة فعلاً وليس بالقول ويعاملهم باحترام وتقدير وحرية ويعمل علي تقدم العلم والمعرفة ويعمل علي تحسين فرص المعرفة والفهم (العاجز والبناء، ٢٠٠٤، ص ١٦-١٧).

يتبين من العرض السابق لأنماط الإدارة المدرسية أن هناك تشابه بين النمط الديمقراطي، والشورى إلا أن النمط الشورى منبثق من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف والذي يركز علي بعد هام يجب أن يتوفر في شخص مدير المدرسة وهو التقوى والإيمان وأن هذه أمانة ومسئولية يسأل عنها أمام الله عز وجل؛ بل ويعد هذا

النمط الأقرب إلي تطبيق التميز بكل دقة إذا ما اعتمد عليه بشكل كبير .

سمات النمط الشورى: سمات هذا النمط مصبوغة بصبغة الدين الإسلامي ومنبثقة من تعاليمه السمحة المتمثلة في القرآن الكريم والسنة النبوية. وإن ذلك له تأثير قوي على جهد ونشاط مدير المدرسة في ظل الإيمان والتقوى ومراقبة الله في السر والعلن.

من خلال استعراض أنماط الإدارة المدرسية يتضح أن هذه الأنماط تستند إلي شخصية مدير المدرسة واتجاهاته وفلسفته بالدرجة الأولى التي تصطبغ بها الإدارة المدرسية بشكل عام. وتبدو أثارها واضحة عليها وخاصة على عناصر المجتمع المدرسي من معلمين وطلاب حتى العلاقات التي تسود بينهم فمثلاً النمط الأوتوقراطي الذي يهمل آراء المجموعة ويعتمد القسر في تنفيذ وانجاز الأعمال، والنمط الترسلّي الذي يمنح الحرية لجميع العاملين دون قيود أو ضوابط أو تحديد المسؤوليات والواجبات، إلا أن النمط الديمقراطي يأخذ بمبدأ المشاركة والاهتمام بالعمل والعاملين والعلاقات الإنسانية في توازن بحيث لا يهتم بأحدهم علي حساب الجانب الآخر.

إن معظم السمات التي يجب توافرها في الإدارة المدرسية الناجحة تتوفر لدي النمط الشوري لأنه مستمد من الكتاب والسنة الذي يعتمد على مراقبة الله في السر والعلن والشعور بالأمانة والمسؤولية، الذي يجب أن يسود في مدارسنا ويتم التشجيع عليه من السلطات التربوية العليا وذلك من خلال توفير المناخ الملائم الذي يساعد علي جودة وعدم اعتماد المركزية في القرارات والسياسيات التعليمية والتربوية والحد منها واعتماد اللامركزية ذلك للمساعدة علي التجديد والتجويد والتطوير، فالإدارة المدرسية لم تعد عملاً يقدر عليه كل إنسان ولا يمكن أن يتم بنجاحه بأي طريقة بل الإدارة المدرسية علم له قواعده وأصوله وفن يحتاج إلي صفات شخصية وعقلية ونفسية وتختلف من شخص لآخر ومهنة لها أخلاقياتها وتقاليدها المستمدة منها.

ومما سبق تستنتج الباحثة أن الأنماط المدرسية تختلف من مدرسة لأخرى باختلاف وجهات نظر مديري بعض المدارس. وإن الباحث يتفق مع النمط الشوري،

لأنه مستمد من القرآن والسنة النبوية، وهو أقرب إلى إرضاء العاملين في الحقل التعليمي، لأنه يعطيهم الفرصة في المشاركة في العملية التعليمية ويحقق لهم التعبير والإفصاح عن الأفكار التي تخدم الإدارة المدرسية، وتزودهم بقدرات ابداعية دافعة نحو التميز.

عوامل نجاح الإدارة المدرسية في دولة الكويت:

لكي تقوم الإدارة المدرسية بمهامها، ولتحقق الأهداف بشكل فعال ومتسق يجب أن تتوفر فيها الأسس اللازمة لنجاحها، وهي: القدرة على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية الموكلة إليها بفعالية. وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون ملماً بالأهداف العامة للنظام التربوي (بشكل عام)، وبأهداف المدرسة والمرحلة التي يديرها (بشكل خاص)، كما يتطلب الموضوع منه ثقافة تربوية واسعة ومتجددة، وديمقراطية يشرك من خلالها العاملين في وضع الأهداف ورسم السياسات المدرسية.

القدرة على إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة، فالإدارة المدرسية تلعب دوراً مهماً في إيجاد الظروف النفسية المريحة والمرضية والمحفزة على العمل لجميع العناصر المشتركة في العمل المدرسي من خلال فتح قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة المدرسية والتلاميذ (فاروق شوقي البوهي، ٢٠٠١، ص ص ٨٠-٩٠).

القدرة على تنظيم العمل والجهود البشرية وإيجاد روح العمل الجماعي؛ فمدير المدرسة يجب أن يكون على درجة عالية من الوعي والمعرفة بحيث يستطيع أن يساعد الجماعة على تحليل وتقويم الأهداف، كما أن قدرة المدير على توزيع العمل داخل المجموعة توزيعاً عادلاً تعد من الدلائل المهمة على توافر المهارة الإدارية التي تساعد في تحديد مستوى العمل المدرسي التعاوني مع المجتمع المحلي.

القدرة على استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار: حيث إن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج من كونها عملية اتخاذ قرار، حيث إن الإداري الناجح هو القادر على الاختيار من بين استراتيجيات اتخاذ القرار ما يناسب الموقف، وذلك بعد إجراء التقويم والتحليل ودراسة الجوانب المختلفة للقرار، ومدى تأثيره في

الأفراد، وإمكانية مشاركة المجموعة في اتخاذ القرار، وتحديد النتائج المترتبة على هذا القرار (فاروق شوقي البوهي، ٢٠٠١، ص ص ٨٠-٩٠).

مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيات الإدارية. حيث يقاس نجاح المؤسسات وتطورها بتقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التغيير والتجديد المستمر، ولذلك فإن سر نجاح المدرسة يكمن في قدرة إدارتها على الأخذ بأساليب التطور بما يحقق التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود في المجتمع من تطورات، وذلك باستخدام التكنولوجيا الإدارية التي تنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية (فاروق شوقي البوهي، ٢٠٠١، ص ص ٨٠-٩٠):

- تكنولوجيا إدارية عقلية: متمثلة في طرق تحليل النظم والإدارة بالأهداف والإدارة الاستراتيجية، وأسلوب بيرت، وطرق البحث الإجرائي، وغيرها من الأساليب التي تجعل العمل المدرسي أكثر فعالية وكفاية.
- تكنولوجيا إدارية اجتماعية: متمثلة في ديمقراطية الإدارة والمشاركة الجماعية، وتوسيع فرص الحوار وتنمية العلاقات الأفقية.
- تكنولوجيا إدارية آلية: متمثلة في استخدام أحدث التقنيات مثل الحواسيب الآلية في حفظ المعلومات والإحصاءات.

القدرة على القيام بعملية التقويم، وذلك من حيث تقويم الخطط ومراجعتها ووضع المعايير التي يمكن من خلالها القيام بعملية القياس والتقويم في ضوء الأهداف؛ وبهذا يحتاج مدير المدرسة إلى تقويم الآراء والفكر المقدمة من الجماعة قبل اتخاذ القرار، ومساعدة أعضاء هيئة التدريس على تقويم أداءهم، كما أن من أهم واجباته قيادة عملية تقويم التلاميذ والعملية التعليمية بشكل عام (فاروق شوقي البوهي، ٢٠٠١، ص ص ٨٠-٩٠).

ومن أهم خصائص الإدارة المدرسية المتميزة: الإدارة المدرسية ينبغي أن تكون نموذجًا صالحًا في سير العمل والتعاون واتباع أساليب الديمقراطية والعلاقات الإنسانية وإذا كانت كذلك فهذا سينعكس على المجتمع ليكون متعاونًا وديمقراطيًا، ومتميزًا. ويجب أن تكون خصائص الإدارة المدرسية (هادفة، إيجابية، اجتماعية، إنسانية، شورية، مرنة، عملية، كفوة، سياسية، وواضحة (سلامة حسين، ٢٠٠٤،

ص (٣١).

ويمكن استعراض أهم الخصائص الخاصة بالإدارة المدرسية في دولة الكويت في النقاط التالية:

- التحكم في السلطة المدرسية وفي البرامج التعليمية في ضوء السياسات والأهداف الموضوعية، وبما يتفق مع التنظيمات والتشريعات العامة والخاصة.
- يتولى المدير والعاملون كافةً في البيئة المدرسية مسؤولية تطوير البرامج التعليمية المدرسية.
- يعد مدير المدرسة الشخص المسئول عن تقديم توصيات إلى المشرفين إزاء الأشخاص الذين يتم تعيينهم في الوظائف التدريسية أو الإدارية في داخل البيئة المدرسية.
- يقوم مدير المدرسة والمعلمون وغيرهم من المساعدين بتقديم الدعم والمشورة للمشرفين إزاء التنظيمات والتشريعات المختلفة التي سيتم تطبيقها في البيئة المدرسية.
- يتم تحديد الميزانية بالاعتماد على الخطة التعليمية وفي ضوء الاحتياجات التعليمية الكلية الخاصة بالبيئة المدرسية، ويقوم بإعدادها مدير المدرسة ومساعد (Muhammad Yousef Al.Musailim 2000(pp. 136-137))
- وترى الباحثة أنه من خصائص الإدارة المدرسية المتميز أن تكون هادفة واجتماعية وإيجابية وساعية إلى تحقيق جميع أهداف الإدارة المدرسية بالشكل المطلوب منها، وأن تشرك جميع العاملين في الحقل التعليمي فيها، وأن يكون مدير المدرسة على قدر المسؤولية المطلوبة منه تجاه الإدارة المدرسية.

وفيما يلي بعض أبرز تلك المعوقات التي تتسم بها الإدارة المدرسية بالكويت:

- ضعف إلمام مدير المدرسة بالأعمال الإدارية التي يجب عملها لنقص الخبرة أو لتقاعسه عن أداء مهامه.
- سوء خلق بعض الإداريين واستخدام ألفاظ بذئية أو مخالفات سلوكية.
- الجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيق النظم الإدارية.

- ضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل بين المدير والمدرسين.
- صورية النشاط المدرسي وعدم توفير قاعات خاصة وأماكن لممارسته كالرسم والفنون والمعامل العلمية والرياضية.
- قلة استخدام الوسائل التعليمية وعدم توفيرها. أضف إلى ذلك أن توسيع الفجوة بين الإدارة المدرسية والمعلم يؤثر على أداء المعلم، فيلجأ إلى الغياب المتكرر أو كثرة الاستئذان، فتجعله غير مبالٍ بتطوير مهاراته في التعليم، وهذا بدوره يؤثر على مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب، فيلجأ الطالب إلى الغياب المتكرر والتسرب والاعتماد على الدروس الخصوصية، وكل هذه الأمور مجتمعة تؤثر سلباً على العملية التعليمية في البلاد.

وتستنتج الباحثة من هذا أنه توجد هناك معوقات فنية وإدارية في كل إدارة مدرسية، وأنه من المعوقات غياب الخطة في سير العمل في بعض الإدارات المدرسية، والبعض الآخر يخلو تماماً من الخطة. وأيضاً من المعوقات عدم اهتمام القائمين على الإدارة المدرسية في تطويرها، أي: لا يواكبون ولا يتابعون كل ما هو جديد ويخدم الإدارة المدرسية، وعدم إشراك المجتمع وأولياء الأمور في خدمة الإدارة المدرسية: من تقديم الاقتراحات والوسائل الكفيلة بتطوير الإدارة المدرسية مما أدى إلي وجود مشكلات ومعوقات في عمل الإدارة المدرسية.

ونظراً لضعف مواكبة الإدارة المدرسية للتطورات المتسارعة في عصر المعرفة الرقمي والقصور في إدراك كل ما هو جديد على الساحة التربوية وبطء مجارة التحولات المعرفية والعلمية والتقنية والتراكمات المعرفية بدولة الكويت، فقد أصبحت هناك حاجة ماسة إلى التقييم المستمر ومراجعة كل أركان العملية التربوية، وبالأخص ركن القيادة الذي تتمحور حوله معظم الأركان الأخرى (محمد مطيري مجبل، ٢٠٠٦، ص ٨).

وقد ظهرت كثير من المبادرات والسياسات للإسهام في حل المشكلات المختلفة التي تواجهها الإدارة المدرسية في دولة الكويت. من بينها المبادرات التي أطلقتها وزارة التربية الكويتية والتي استهدفت تطوير البنى التحتية التكنولوجية

لضمان الاستخدام الفاعل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس العامة، والتي من شأنها أن تؤثر على عمليات الإدارة المدرسية كافة، كما ينبغي تدريب مديري المدارس على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية اليومية (2) (Iqbal Abeid AlShammari) 2008.p. وعلى ما سبق يجدر بالباحثة أن تصوغ بعض المقومات للإدارة المدرسية على النحو التالي.

مقومات الإدارة المدرسية المتميزة في دولة الكويت: لكي تتمكن الإدارة

المدرسية من أداء أعمالها بنجاح ينبغي أن تضع في اعتبارها الأمور التالية:

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة من حيث " تقديم وصفاً وظيفياً لجميع العاملين، وتضع لوائح تبين حقوق العاملين وواجباتهم وتزودهم بها" وقد أشارت الباحثة إلي ذلك في دراسة ميدانية تقع ضمن فصول الدراسة.
- توفير الجو الملائم لصالح العميلة التعليمية بجميع جوانبها حيث " تقوم بتدريب العاملين وفقاً لأسس موضوعية محددة، وتضمن للعاملين حقوقهم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية اللازمة لهم بكل موضوعية وعدالة" إيجاد المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض، والحرص على التعاطف والتعاون والموودة والألفة، مع اليقظة التامة.
- التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني للعميلة التربوية " لكي تتميز الإدارة المدرسية فإنها تسعى في الكويت بدرجة كبيرة إلي حد ما نحو التميز في التعليم والتعلم من خلال توفير مصادر التعلم المتقدمة، وتوفير الأنشطة التعليمية لتنمية جميع جوانب شخصية المتعلم، وتحث الإشراف الفني على تقديم التقويم التربوي المتميز للعاملين بالمدرسة وتعمل على إطلاعهم على نتائج التقويم بشكل مستمر".
- سيادة العلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة، ولأجل ذلك "تعمل الإدارة المتميزة على وضع رسالة واضحة لها، والحرص على تطوير رؤية استشرافية لمستقبلها، والحرص على صياغة قيمها بما ينسجم مع رسالتها، تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها، عقد اجتماعات مع

العاملين للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم".

- القدرة الحسنة للتلاميذ باعتبارهم الهدف الأساسي من العميلة الإدارية فمن مقومات نجاح الإدارة المدرسية يجب أن يكون مدير المدرسة قدوة طيبة ومثالاً يحتذى به من قبل عناصر إدارته من حيث التمسك بعمله، وفي إيمانه، واعتزازه به، وفي مظهره، وثقافته، وخلقه، وسيرته، وفي أبوته، وأخوته.
- الثقة المتبادلة، يعمل المدير المتميز على أن يزرع الثقة بقدراته وإمكاناته الإدارية في المجالات والنشاطات كافة في نفوس موظفيه ومدرسيه وطلابه وعماله؛ فمن المهم أن يقوم مدير المدرسة بتفويض العاملين معه بعض الاختصاصات والواجبات والمسئوليات والالتزامات، مع منحهم - في الوقت ذاته - كل السلطات الضرورية لتنفيذ أعمالهم، وتعريف كل معلم بمليته للمدرسة وبأنه جزء منها. إن هذا التفويض سوف يسمح للمدير بالتفرغ للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة.
- من الضروري أن يتعرف المدير على العاملين معه، وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكاناتهم، وإسناد العمل المناسب لكل منهم، مع توجيههم وإرشادهم بالطرق الصحيحة، بالإضافة إلى مكافأة المجدين منهم وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.

مراجع البحث:

- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠١): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ص ٩.
- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٠): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٦٥.
- أحمد حافظ فرج، وحافظ محمد صبري (٢٠٠٣): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتاب، القاهرة، ص ص ٦٢ - ٦٣.
- إطار التحسين المدرسي ومؤشرات الجودة في دولة الكويت " السعي نحو التميز" (٢٠١٧م): الاتفاقية النهائية لبرنامج التعاون الفني التربوي مع دولة الكويت (٢٠١٥-٢٠١٩م)، ص ٣.
- بالقاسم العرفي مهدي (١٩٩٦): مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ص ٨٢.
- تيسير الدويك وآخرون (٢٠٠٠): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٨٢.
- جاسم محمد الحمدان، وإقبال عبيد الشمري (٢٠٠٨): مدى مساهمة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم واقتراح لتنميتها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٩، العدد ١، ص ص ١٣-٣٦.
- جودت عزت عطوي (٢٠٠١)، الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط١، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص ٢٤ - ٢٥.
- حافظ فرج أحمد، ومحمد صبري حافظ (٢٠٠٣)، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٩ - ٧٠.
- خالد الرميضي (٢٠١٠): الممارسات التربوية الديمقراطية في المدرسة الكويتية، آراء عينة من طلبة الصف الرابع الثانوي في دولة الكويت، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، العدد ٤، ص ص ١٥٥-٢١٣.

- خالد عبدالله ابن دهيش وآخرون (٢٠٠٩): الإدارة والتخطيط التربوي - أسس نظرية وتطبيقات عملية، ط٣، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، ص ٦٧.
- دلال عبد الواحد الهدهود (٢٠٠٦): المشاركة الجماعية والممارسات الديمقراطية في النظام التعليمي في دولة الكويت، المجلة التربوية، العدد ٨١، كلية التربية، الكويت، ص ١٣.
- زينب على الجبر (٢٠٠٢): الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر، الكويت، ص ٢٣.
- سلامة حسين (٢٠٠٤): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط١، دار الفكر للنشر، عمان، ص ٣١.
- سليمان عبد الرحمن الحقييل (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، دار الشبل للنشر، الرياض، ص ٧١-٧٤.
- صلاح عبد الحميد مصطفى (٢٠٠٢): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، ص ٣٨.
- طارق عبد الحميد البدري (٢٠٠٥): الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، ط ١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ١٢٢.
- عبد الصمد الأغبري (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، ص ١٤٢.
- عبد الله زامل العنزي (٢٠١٠): الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، الكويت، مجلة كلية التربية بينها، العدد ٨١، ص ٩٨.
- عبد المؤمن فرج الفقي (١٩٩٤): الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ص ١٨.
- علي عياصرة، وهشام حجازي، (د، ت): القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ٦٧-٦٨.
- فؤاد العاجز، محمد البنا (٢٠٠٤): الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق: دار

- المقداد للطباعة، غزة، ص ١٦.
- فاروق شوقي البوهي (٢٠٠١): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٣٦.
- فاروق شوقي البوهي (٢٠٠١): الإدارة التعليمية والمدرسية، مرجع سبق ذكره، ص ص ٨٩-٩٠.
- محمد القريوتي و عوض العنزي (٢٠٠٦): الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت: دراسة ميدانية، دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٢، العدد الأول، ص ١٢٢.
- محمد جاسم محمد (٢٠٠٤): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، ط ١، دار الثقافة للنشر، الأردن، ص ٢٢.
- محمد حسن العميرة (٢٠٠٢): مبادئ الإدارة المدرسية، ط ٣، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص ٧٢.
- محمد حسنين العجمي (٢٠٠٠) الإدارة المدرسية، ط ١، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٣٠.
- محمد حسنين العجمي (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٣٩.
- محمد طافش (٢٠٠٤): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، ص ١٤.
- محمد عبد القادر عابدي (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص ٦٩.
- محمد مطير مجبل الشريجة (٢٠٠٦): تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ص ١٢.
- محمد منير مرسي (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٥.

- محمد نايف أبو الكشك (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ص ٦١.
- الموقع الرسمي لمجلس الأمة بدولة الكويت. التعليم الحكومي في الكويت: مشكلاته وسبل الحل، ٧-٢-٢٠١٤م
- ندى عبد الرحيم محامده (٢٠٠٥): الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص ١٩.
- هادي مشعان ربيع (٢٠٠٦): المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ص ٧٤.
- وزارة التربية (١٩٩٣): دليل عمل الإدارة المدرسية المطورة، الكويت، ص ٥.
- Abdulrahman Al-Duwaila (2012): **A comparative study between Kuwait's Government and Private Sector Primary Schools in methods of teaching and pupils' achievement in mathematics.** Doctor of Philosophy. Brunel University.p. 154.
- Alan and Audrey Paisey(2002:) **Effective Management in Primary School, Publishd by Basil Balckwell, London, P.3.**
- Aroub A Al-Qattan (2008): Op. Cit., pp. 40-41
- Aroub Al-Qattan (2008):**Op. Cit, p 45.**
- Aroub, Al-Qattan.(2008):**An Investigation of the Place of Quality Management in the Leadership Role of Head Teachers in Female Intermediate Schools in the State of Kuwait.** PHD. University Of Newcastle, p 39.
- Hano Johannsen and G. Terry page(1999): **International Dictionary of Management**, Fifth Edition, kogan page limited, UK, P. 186.
- <http://www.kna.kw/cit/run.asp?id=1417#sthash.p68SkddA.dpbs>.
- Iqbal Abeid AlShammari (2008.) **HIGH SCHOOL PRINCIPALS' ATTITUDES TOWARD THE IMPLEMENTATION OF E-ADMINISTRATION IN KUWAITS PUBLIC SCHOOLS. Doctor of Philosophy.** Indiana State University.p. 2.
- Muhammad Yousef Al.Musailim(2000):Op. Cit,pp. 136-137.

- Muhammad Yousef AlMusailim (2008): **Current problems of educational administration in the state of Kuwait**. Doctor of Philosophy. University of Durham.1987, p. 134.
- Sultan Al Daihani(2013): **TQM Applications in Kuwaiti Public Schools: Six Sigma in School Administration. The Fourth Annual Gulf Comparative Education Society Symposium –Bridging thePolicy/ Research Divide in Education in the GCC**, March 16-18, 2013, Sultan Qaboos University, Oman., p. 38.