

## دراسة تحليلية للمعوقات التي تواجه الأداء الإداري للإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في دولة الكويت

إعداد

**خالد ظاهر عبيد العازمي**

مدير مساعد بمدرسة عبد الله بن سلام

وزارة التربية - دولة الكويت

### مستخلص

هدف البحث إلى تحديد المعوقات التي تواجه الأداء الإداري للإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام والديني في دولة الكويت. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تناول البحث طبيعة الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في الكويت سواء التعليم العام أو التعليم الديني، وتحليل الدراسات والأدبيات التي تناولت هذه المعوقات. وحدد البحث أهم هذه المعوقات بالنسبة للتعليم العام في ضعف مستوى الإدارة التعليمية والمدرسية حيث يغلب عليها النمط المركزي في أداء العمل، وسيطرة النزعة الفردية في اتخاذ القرار، أما معوقات الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي الديني تتحدد في قلة الكوادر الإدارية مما يؤثر سلباً على إدارة المعاهد الدينية وتلبية احتياجاتها، وكثرة أعباء مراقبي الشؤون الإدارية والمالية والأنشطة التعليمية.

### كلمات مفتاحية:

المعوقات - الأداء الإداري - الإدارة المدرسية - التعليم الثانوي

**An Analytical Study of the Obstacles Facing the Administrative  
Performance of the School Administration in Secondary  
Education in the State of Kuwait**

**Dr. Khaled Dhaher Obaid Alazmi**

*Vice-Principal at Abdullah ibn Salam school,  
Ministry of Education – State of Kuwait*

**Abstract**

The aim of the current research was to identify the obstacles facing the school administration in religious and general secondary education in the State of Kuwait. In order to achieve this aim, the research investigated the nature of school administration in the secondary education in Kuwait, whether general education or religious education, and analyzed the studies and literature that dealt with these obstacles. With regard to public education, the research identified the most important of these obstacles in the weak level of educational as well as school administrations, because they are dominated by centralization in the performance of work, and the control of individualism in decision-making. As for the obstacles to the school administration in religious secondary education, they are determined in the lack of administrative staff, which negatively affects the administration of religious institutes and the fulfillment of their needs, in addition to the large burdens of supervisors of administrative and financial affairs and educational activities.

**Keywords:** Obstacles – School Administration – Secondary Education

## المقدمة:

تهتم الدول الحديثة بتطوير مؤسساتها ، وتطوير أداء العاملين فيها بشكل يجعل عملية التجديد والتطوير في مختلف الميادين مسألة طبيعية تقتضيها التحولات والمستجدات في المجتمعات عمومًا ، ويهدف كل تطور إلي تحقيق الفعالية والسعي نحو الأفضل في شتى مجالات الحياة ويعد قطاع التعليم أولى بهذا التطوير؛ إذ يشكل أبرز إنشغالات الأمم، لأنه مجال يتعلق ببناء وإعداد الفرد للحياة لأنه يعد الثروة التي لاتنضب والركيزة الأساسية لكل تأسيس فعال وسليم لبناء مجتمع المعرفة الذي أصبح من سمات العصر الحالي؛ لذا أعطي الباحثون في مجال التربية خلال السنوات الأخيرة اهتمامًا بالغًا لتطوير العنصر البشري الفاعل في العملية التعليمية.

والمدرسة الثانوية لها خصوصية تختلف عن مدارس المراحل الأخرى، باعتبار إن المرحلة الثانوية مرحلة ذات أهمية في حياة الفرد ، فهي تعتبر مرحلة المراهقة، وما يتخللها من تغيرات جسمية وعقلية ونفسية بالنسبة للطالب، حيث تُعتبر المرحلة الثانوية مرحلة متميزة من مراحل المتعلمين، إذ تقع عليها تبعات أساسية وحيوية للوفاء باحتياجات المجتمع ومتطلباته، والمرحلة الثانوية بحكم طبيعتها وموقعها في السلم التعليمي، لها أهمية خاصة في إعداد الطلاب لمواصلة تعليمهم في الجامعات والكليات العليا، وتكوين شخصياتهم، وتهيئتهم للاندماج في الحياة العملية (عفاف محمد سعيد، 2011، 9)

ويقتضي نجاح المدير في عمله القيام بالأدوار المنوطه به وهذه تفرض عليه أن يكون علي علم بمتطلبات دوره وأبعاد هذا الدور، وإن يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل المفاهيم النظرية التي يعتمدها في أي ممارسة عملية لإختيار بين البدائل وإحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها (هاني الطويل، 2006، 45).

ويتوقف نجاح المدرسة علي قيام مدير المدرسة بوظائفه، باعتبار أن الإدارة المدرسية ركن أساس من أركان العملية التربوية والتعليمية، ويتوقف عليها نجاح العملية التربوية كونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات العليا (عثمان سعيد القباطي وعيسى علي، 2011، 389).

وعلى الرغم من أهمية مدير المدرسة، والدور الكبير الذي يؤديه في العملية التربوية والتعليمية، إلا أنه توصلت بعض الدراسات الأخيرة إلى تدني الأداء الإداري في المدارس الثانوية، وقصور في الممارسات الإدارية في كثير من الكفايات لمديري المدارس الثانوية العامة والدينية في دولة الكويت.

فقد أشار تقرير اللجنة الوطنية لتطوير التعليم بالكويت مشكلات الإدارة المدرسية، وأهمها ضعف إمام مدير المدرسة بالأعمال الإدارية التي يجب عملها لنقص الخبرة، أو لتقاعسه عن أداء مهامه، واستخدام ألفاظ بذئنة أو مخالفات سلوكية، والجمود والتمسك بحرفية النظام في تطبيق النظم الإدارية، وضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل بين المدير والمدرسين (فاطمة الرامزي، 2009).

أما عن إدارة المدرسة الثانوية الدينية، فقد تناول المؤتمر الوطني للتعليم الذي عُقد عام 2008م واقع التعليم الديني في الكويت، وأشارت تقارير المؤتمر إلى كثير من المشكلات، ومنها شيوع الوضع التقليدي في التعليم والإدارة، وضعف الحوافز المادية الكافية للإداري المتميز، وضعف تفاعل بعض المعلمين والإداريين مع الدورات المسائية؛ ولذلك فإن قلة كوادر إدارة التعليم الديني يؤثر سلباً على إدارة المعاهد الدينية وتلبية احتياجاتها، وكثرة أعباء مراقبي الشؤون الإدارية والمالية والأنشطة التعليمية، مما يؤثر على قدرة إدارة التعليم الديني من استخراج الوثائق الرسمية للموظفين والمعلمين (دولة الكويت، 2008).

وحيث أننا نعيش الآن عصر تحدث فيه تطورات كبيرة في جميع مجالات الحياة، فقد شهدت الإدارة التربوية والمدرسية تطوراً كبيراً في النظريات والبحوث والدراسات التي ترتب عليها ظهور مداخل معاصرة متعددة في الإدارة المدرسية، وهو الأمر الذي يدعو للبحث عن المعوقات التي تواجه الأداء الإداري للإدارة المدرسية في التعليم الثانوي بدولة الكويت، وكيفية الحد منها لتحقيق إدارة المدرسة الثانوية في الكويت.

### **مشكلة البحث:**

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تغيرات هائلة في مقدمتها الثورة التكنولوجية، وتزايد التسابق الإقتصادي، والتدفق العلمي والمعرفي، وتعاظم ظاهرة العولمة التي أصبح العالم بموجبها قرية صغيرة، الأمر الذي يحتم علينا التعايش مع كل المتغيرات العالمية

واللحاق بركب التقدم والحضارة ، وتطوير التعليم بخطوات واسعة وسريعة، في ضوء الإلتجاهات العالمية التي إتبعها الدول المتقدمة لتطوير التعليم. وتقوم الإدارة المدرسية على أصول علمية تنسق العمل في المدرسة وتوجهه ، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق دوره القيادي بدرجة عالية من الكفاءة، كما أن هناك عدة معايير رئيسة يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة، وفي مقدمتها وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها، وهذا يعني أن رسالة المدرسة لا تقتصر على الناحية المعرفية لدى أي فرد فحسب وإنما تشمل أيضاً العمل على تنمية جسمه وروحه وعقله ووجدانه وضميره وقيمه وسلوكه الشخصي والاجتماعي، وهذا يفرض على إدارة المدرسة أن تهين لتلاميذها دور القدوة الصالحة المتمثلة في مدير المدرسة ومعلميها ، وأن يكون المناخ العام للمدرسة عاملاً هاماً في نضج شخصية التلاميذ بصورة متكامل.

وتحدد مشكلة الدراسة في وجود معوقات تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في دولة الكويت، والتي تؤثر على مسيرة هذه المدارس، وتحقيقها للأهداف التربوية المنوطة بها، حيث لاحظ الباحث أثناء عمله في المدارس الثانوية كثير من المعوقات الإدارية، التي تؤثر على سير العمل، وتعوق المدرسة عن تحقيق أهدافها. ومما يدعم ملاحظات الباحث حول هذه المشكلات الإدارية، ما توصلت إليه نتائج الدراسات والبحوث التي تناولت إدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت، مثل دراسة محمد يوسف المسيليم (1988)، وفايزة جاسم العنزي (2015)، ومني خليفة قاسم الخباز (2016)، (Al-Daihani Sultan Gh, 2017) ،

ومن ثم يسعى البحث للإجابة عن السؤال التالي:

ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري للإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في دولة الكويت؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

1- ما الأسس النظرية لإدارة المدارس الثانوية؟

2- ما المعوقات التي تواجه الأداء الإداري للإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في دولة الكويت؟

3- ما مقترحات الحد من المعوقات التي تواجه الأداء الإداري للإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في دولة الكويت؟

### أهداف البحث:

هدف البحث إلى:

- 1- تعرف الأسس النظرية لإدارة المدارس الثانوية.
- 2- تحديد المعوقات التي تواجه الأداء الإداري للإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في دولة الكويت.
- 3- تقديم مقترحات للحد من المعوقات بهدف تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في دولة الكويت.

### أهمية البحث:

نبعت أهمية البحث من:

1. أنها محاولة لدراسة مشكلة مهمة في التعليم الثانوي في الكويت من خلال دراسة الإدارة المدرسية مما قد يسهم في فهم أعمق لها، وتقديم حلول لها للتغلب على معوقاتها.
2. قد تفيد نتائجها في تحديد المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في دولة الكويت، مما قد يساعد في تقديم الحلول المقترحة للحد منها.
3. تقديم مقترحات قد تسهم في علاج المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية، وتوجه الجهود نحو تطويرها.

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لاستعراض الدراسات السابقة والأدبيات وثيقة الصلة بالبحث الحالي، وتحليل المعلومات للوصول إلى النتائج.

### حدود البحث:

اقتصر البحث على:

- حدود موضوعية: حيث تناول البحث الأداء الإداري للإدارة المدرسية كعنصر مهم من عناصر منظومة التعليم الكويتي، ومرحلة التعليم الثانوي لأهميتها في تشكيل النشء واستعدادهم للمرحلة الجامعية.
- حدود بشرية: تمثلت في أعضاء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي.

- حدود المكانية: وتمثلت في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.

### **مصطلحات البحث:**

#### **1- الأداء الإداري: Administrative performance**

يعرف أحمد زكي بدوي (1982، ص 310) الأداء في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الاداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما".

يعرفه محمد إبراهيم محمد الشافعي (2013، ص 384) بأنه: "قدرة الأفراد على القيام بمهامهم الموكلة إليهم من خلال تحويل مدخلاتها المتمثلة في الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والزمنية إلى مخرجات عالية الجودة تشمل مخرجات تنظيمية ومجتمعية ووجدانية".

ويعرف الأداء الإداري إجرائياً بأنه "مجموعة متكاملة من الواجبات والأنشطة والمهام الممارسة من جانب مدير المدرسة و التي تعني بتخطيط العملية التعليمية وتسييرها بالمدرسة وتنسيق جهود جميع العاملين في المدرسة لاستثمار خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات الناجحة والفعالة في ضوء التقييم المستمر للأداء لتحقيق أفضل مستويات الأداء على ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي".

#### **2- الإدارة المدرسية:**

تمثل الإدارة المدرسية الثانوية جزءاً من الإدارة التعليمية، والتي هي بدورها جزء من الإدارة العامة، وتتضمن جميع الأنشطة والجهود والفعاليات التي يقوم بها القائمون على إدارة المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والمعارف العلمية المخطط لها في ظل المؤسسة التعليمية المتواجدة فيها، وينظر للإدارة المدرسية على أنها الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، ومناقشة المناهج الدراسية، وإقرار الفلسفة التعليمية، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة المناخ العام للمدرسة، لكي تتمكن العملية التعليمية من تحقيق أهدافها بسهولة (عمر حسن مساد، 2005، 25).

### **الدراسات السابقة:**

1-دراسة عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة (2017):

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على طبيعة الأداء المدرسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر من حيث (مفهومه ، مستوياته ، معايير ، تقويمه ، التعرف علي مدخل الإدارة الإستراتيجية، التعرف علي واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يشمل وصف طبيعة الظاهرة موضوع البحث ، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

وتوصلت الي مجموعة من النتائج من أهمها: توضيح طبيعة وواقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية التي يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات الإجرائية التي تسهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام.  
2- دراسة مني خليفة قاسم الخباز (2016):

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت نتائجها الي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة تعزي لمتغير الجنس (نكر، أنثي) ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين حول محاور الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين المعلمين حول محاور الدراسة تعزي لمتغير الخبرة.  
3- دراسة دراسة فايذة جاسم العززي (2015):

هدفت الدراسة بشكل رئيس الي تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التغيير، ولتحقيق الهدف صممت الباحث استبانة تناولت الممارسات الإدارية موزعة على أربعة محاور: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والتقييم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج : من أهمها وجود مشكلات في المحاور الأربعة للممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التغيير.



4- دراسة فالنتين جوزيف Valentine Joseph ، أغونوا جوديث Agunwa Judith (2019):

هدفت الدراسة إلى: التحقيق في الكفاءة الإدارية للمديرين وأداء عمل المعلمين في منطقة كالأبار التعليمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم اختيار العينة بطريقة قصدية، حيث تم اختيار عينة قوامها 800 مدير ومعلم. تم استخدام أداتين لجمع البيانات بما في ذلك "استبيان الكفاءة الإدارية للمديرين (PACQ)" ، واستبيان أداء عمل المعلمين (TWPQ).

وكشفت نتائج الدراسة أن: هناك ارتباط بشكل كبير بين كفاءات المديرين الإشرافية والقيادية والتواصلية وأداء المعلمين من حيث تقديم التدريس ، والحضور إلى الفصول الدراسية ، وكتابة الملاحظات ، وحفظ السجلات على التوالي. وأوصت الدراسة بأنه يجب ممارسة تقنيات مثل الإشراف الدقيق على المعلمين، وأساليب القيادة الجيدة، والتواصل الفعال من قبل مديري المدارس الثانوية من أجل تحسين أداء عمل المعلمين.

5- دراسة سلطان الديحاني Al-Daihani, Sultan Gh (2017):

هدفت الدراسة بشكل رئيس الي: تعرف أساليب القيادة السائدة لمديري المدارس في دولة الكويت، من خلال النظر في تأثير سلوكيات القيادة الخادمة على التخطيط الاستراتيجي في المدارس وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت نتائجها الي: أن توافر أساليب القيادة الخادمة لدى مديري المدارس في دولة الكويت؛ وأنها تؤثر على التخطيط الاستراتيجي خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية والإشراف عليها، وزيادة الوعي بالتغييرات المحلية والإقليمية والدولية المرتبطة بالتعليم. تعقيب عام على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة وجود مشكلات ومعوقات متعددة في الإدارة المدرسية وخاصة مديري المدارس، والتأكيد على ضرورة البحث عن هذه المشكلات والمعوقات، والعمل على الحد منها لتطوير التعليم في دولة الكويت.

**الإطار النظري للبحث: الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في دولة الكويت.**

المحور الأول: الأسس النظرية لإدارة المدارس الثانوية:

مفهوم الأداء الإداري للإدارة المدرسية:

يعرف أحمد زكي بدوي (1982، ص 310) الأداء في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الاداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما".

يعرفه محمد إبراهيم محمد الشافعي (2013، ص 384) بأنه: "قدرة الأفراد على القيام بمهامهم الموكلة إليهم من خلال تحويل مدخلاتها المتمثلة في الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والزمنية إلى مخرجات عالية الجودة تشمل مخرجات تنظيمية ومجتمعية ووجدانية".

ويعرف الأداء الإداري إجرائياً بأنه "مجموعة متكاملة من الواجبات والأنشطة والمهام الممارسة من جانب مدير المدرسة و التي تعني بتخطيط العملية التعليمية وتسييرها بالمدرسة وتنسيق جهود جميع العاملين في المدرسة لاستثمار خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات الناجحة والفعالة في ضوء التقويم المستمر للأداء لتحقيق أفضل مستويات الأداء على ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي".

### **أهمية الإدارة المدرسية:**

تعد الإدارة المدرسة جزءاً من الإدارة التربوية ، وصورة مصغرة لتنظيماتها ، لذلك فإن وضوح الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل فيها ، تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها، والمدرسة هي المكان الذي تتبلور فيه جميع النشاطات التربوية ، والتعليمية ، والثقافية من أجل بناء هيكل متناغم علمياً وسلوكياً ، فهي الميدان الذي تتكاثف فيه جهود العاملين في مجال التربية والتعليم ، وفيها تقوم الإدارة المدرسية بتنفيذ سياسة التعليم التي تضعها الإدارة التربوية علي أرض الواقع (عبدالعزيز المعايطة، 2007، 78). وبذلك وتمثل الإدارة المدرسية المحور الأساسي والركيزة الرئيسة التي تقوم عليها العملية التعليمية والتربوية، فهي ترسم المعالم والطرق وتغير السبيل أمام العاملين في الميدان التربوي، وتحدد الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة، وتعد الوسيلة الأولى والأخيرة في تنفيذ الأهداف والسياسات الكبرى للوطن باعتبارها الجهاز الإشرافي والتنفيذي لجميع مراحل التعليم المختلفة (ناهد بهجت محمد، جمال محمد أبوالوفا، محمد حسن رسمي، 2015، 288).

تمثل إدارة المدرسة الثانوية جزءاً من الإدارة التعليمية، والتي هي بدورها جزء من الإدارة العامة، وتتضمن جميع الأنشطة والجهود والفعاليات التي يقوم بها القائمون على إدارة المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والمعارف العلمية المخطط لها في ظل المؤسسة التعليمية المتواجدة فيها، وينظر للإدارة المدرسية على أنها الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، ومناقشة المناهج الدراسية، وإقرار الفلسفة التعليمية، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة المناخ العام للمدرسة، لكي تتمكن العملية التعليمية من تحقيق أهدافها بسهولة (عمر حسن مساد، 2005، 25).

فإدارة المدرسة الثانوية عملية مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، حتى أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة لكل العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور (صلاح عبدالحميد مصطفى، 2002، 19).

وتقوم الإدارة المدرسية على أصول علمية تنسق العمل في المدرسة وتوجهه ، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول حتى يستطيع أن يحقق دوره القيادي بدرجة عالية من الكفاءة، كما أن هناك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة، وفي مقدمتها وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها، وهذا يعني أن رسالة المدرسة لا تقتصر على الناحية المعرفية لدى أي فرد فحسب وإنما تشمل أيضاً العمل على تنمية جسمه وروحه وعقله ووجدانه وضميره وقيمه وسلوكه الشخصي والاجتماعي، وهذا يفرض على إدارة المدرسة أن تهيئ لتلاميذها دور القدوة الصالحة المتمثلة في مدير المدرسة ومعلميها ، وأن يكون المناخ العام للمدرسة عاملاً هاماً في نضج شخصية التلاميذ بصورة متكامل.

### **المحور الثاني: إدارة المدارس الثانوية العامة والدينية بدولة الكويت:**

- أهداف إدارة المدرسة الثانوية في دولة الكويت:

- يذكر محمد عبد القادر عابدين (2001) أهداف الإدارة المدرسية بصفة عامة:
- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً وجسمياً وروحياً واجتماعياً ونفسياً.

- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
  - توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، ومراعاة الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة.
  - المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
- وانطلاقاً من الأهداف العامة للتربية، فإنه من الممكن إيجاز أهم أهداف الإدارة المدرسية بمدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من الناحية العملية كما يعرضها خديجة الشيخ وصالح الهندي (1997، 4) فيما يلي:
- التأكد من أن جميع جهود أعضاء إدارة المدرسة الثانوية تصب في تنمية التلميذ من جميع النواحي.
  - الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة الثانوية بصورة جيدة وفعالة.
  - الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسي.
  - العمل على توفير التصور المثالي المصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة الثانوية.
  - توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة الثانوية والفصول.
  - العمل على ربط المدرسة الثانوية بالمجتمع.
  - توقع أفراد جهاز إدارة المدرسة الثانوية للمشكلات المختلفة، ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً.
- ومن ثم يمكن القول أن أهداف إدارة المدرسة الثانوية في دولة الكويت متنوعة، وشاملة للطلاب ونموهم الشامل، وللعاملين في المدرسة ورفع مستوى أدائهم، وللمجتمع ككل من خلال ربط المدرسة بالمجتمع ومطالبه واحتياجاته.
- الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية في دولة الكويت:
- يستمد الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الثانوية في دولة الكويت أهميته من دوره في ترتيب العلاقات داخل المدرسة، كما يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه وبناء على ذلك يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي

للإنسان في كونه يتمسك بالأنظمة الفرعية للمدرسة (مصطفى محمود أبو بكر،  
2003، 38).

ويتضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية في الكويت الكوادر البشرية التي  
يمكن تفصيلها كما طرحها خليفة حمود العنزي (2012، 129) فيما يلي:  
أ- مدير المدرسة: ويعتبر الإداري الأول في مدرسته، وهو المسئول عن توجيه المعلمين  
في النواحي الفنية بالتعاون مع رئيس القسم والمشرف التربوي، ويقوم بالمشاركة في  
متابعة تنفيذ توجيهات موجهي المواد، كما أنه مسئول أمام المنطقة التعليمية عن  
حسن سير العملية التعليمية، وإتباع الخطط والمناهج واللوائح والقوانين الصادرة عن  
وزارة التربية، كما أن المدير يمثل السلطة التنفيذية في مدرسته في نطاق اختصاصاته  
(طارق عبد الحميد البديري، 2005، 35).

ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها بل إنه ركيزة العملية التعليمية  
وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة،  
ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسئولية الأولى، بل كاملة أمام السلطة  
التعليمية والمجتمع، ويرى بعض التربويين أن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع  
العاملين في المدرسة، وهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية  
تلاميذها وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين  
المدرسين ببعضهم، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين وبين الموجهين،  
والمعلمين وهو دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول  
على أفضل النتائج الممكنة وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها (محمد  
عبدالقادر عابدين، 2001، 89).

وإذا نظرنا إلى هيكل الإدارة في المدرسة على أنه هرم مدرج له قمة وله قاعدة،  
فإن مدير المدرسة يتربع على قمة هذا الهرم الإداري والمرتج في السلطة من أعلى إلى  
أسفل، وإذا نظرنا إلى إدارة المدرسة على أنها دائرة لها مركز ولها محيط فإن مدير  
المدرسة يعتبر هو المحور لهذه الدائرة ومركزها فهو يقع في مكان متوسط يتيح له الرؤية  
والتوجيه لكل هذه الدائرة من محورها إلى محيطها (عبدالغني عبود، 1995، 149).

ب- المدير المساعد: وهو المسئول الثاني في المدرسة، حيث يساعد مديرها في التخطيط  
والتنفيذ، ومتابعة تنفيذ مهمات جميع العاملين في المدرسة وأجهزتها المختلفة، ويقوم

تلقائيًا بعمل المدير عند غيابه، وهو عضو في مجلس إدارة المدرسة بحكم وظيفته، ويشارك في اجتماعات مدير المدرسة بهيئة التدريس، ومجلس الآباء، وأساس العمل بينه وبين مدير المدرسة التعاون والمشاركة وتبادل الرأي (زينب علي الجبر، 1998، 114).

ج- رؤساء أقسام المواد العلمية: ويعتبر أحد العناصر الأساسية في إدارة المدرسة، حيث يمثل حلقة الوصل بين قطبي العملية التعليمية - بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني - ويعتبر المسئول عن مادة تخصصه في مدرسته، فهو بمثابة موجه مقيم مع زملائه المعلمين، وهو عضو ذو فعالية في إدارة المدرسة، حيث أنه يقوم بالدور الأساسي في الإشراف والمتابعة للمدرسين أثناء سير العملية التعليمية، وكذلك إعداد تقرير عن مستوى قيامهم بالتدريس داخل الفصول الدراسية، وذلك لتحقيق الهدف التربوي للعملية التعليمية، ويتولى الاختصاصات المقررة للتوجيه الفني، إلى جانب الاختصاصات التقليدية للمدرس الأول، بالإضافة إلى المعاونة في الإشراف على تنظيم وإدارة العمل المدرسي في عمله وجهاز الإشراف الفني.

د- الجهاز الإداري: بجانب مدير المدرسة والمدير المساعد ورؤساء الأقسام ومدرسو المواد فإنه يوجد هناك الجهاز الإداري الذي يقوم بدور حيوي وفعال في العملية التعليمية داخل المدرسة الثانوية بدولة الكويت، ومنهم سكرتير المدرسة مسجل شئون الطلاب أمين المدرسة الإحصائي الاجتماعي الإحصائي النفسي المشرف التربوي المشرف الإداري (دولة الكويت، 1993، 29).

- مهام وواجبات مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت:  
كانت المهمة الأساسية لمدير المدرسة قديمًا مهمة إدارية محضة، تتمثل بمراقبة المعلمين ومراقبة سلوك الطلاب داخل المدرسة، وملاحظة النظافة، وطلب الكتب المدرسية، ومراقبة حضور المعلمين والإداريين في الصباح، والإشراف على الإذاعة والمختبر، والمكتبة والمقصف، أما حديثًا فإن مفهوم وظيفة مدير المدرسة وظيفية إدارية كاملة، ووظيفة فنية كاملة، وهذا يعني أن مدير المدرسة مسئول عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية والفنية، كالمناهج وطرق التدريس، والكتاب المدرسي، وعن علاقة المجتمع بالمدرسة، وعلاقة مدرسته بالمدارس الأخرى، وعن النواحي الاقتصادية الخاصة بموارد مدرسته، وعن تقييم عمل كل فرد في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلاب، وعن تطور الأعمال الفنية والإدارية

في المدرسة، وعن الإشراف الإداري والفني، ومتابعة النشاطات الموجودة في المدرسة، كالنشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي والفني، وعن الاجتماعات التي تتم خارج المدرسة ولها علاقة بها، وعن تخطيط برنامج المدرسة، وتنفيذه، وعن النظام والتنظيم، وعن العلاقات العامة، وعن جميع أعمال المعلمين (محمد عبود الحراحشة، 2003، 891).  
وتمشيًا مع التطور في مهام وواجبات مدير المدرسة، حدد دليل العمل المدرسي بدولة الكويت (2006) أعمال ومهام مدير المدرسة في مجالات كما يلي:

- الجدول المدرسي.
  - زيارات المدير للفصول والهيئات التدريسية.
  - تعرف مستوى كفاءة أداء المعلمين، وتحديد أوجه التنمية اللازمة لرفع مستوى أدائهم.
  - تعرف مستوى التحصيل الدراسي للطلبة (تحديد حالات الضعف وأسلوب علاجه وأسلوب رعاية الفائقين).
  - تعرف السلوك الطلابي.
  - تقويم مستوى كفاءة أداء أعضاء الجهازين الفني والإداري في المدرسة.
  - مهارات مدير المدرسة الثانوية.
- نظرًا لتنوع مهام وواجبات مدير المدرسة، فإنه توجد مهارات تساعد على أداء مهامه وواجباته المنوط بها، لتحقيق أهداف المدرسة وقد صنفها العلماء كما يلي:
1. صنف ضياء الدين زاهر (1995) مهارات مدير المدرسة بصفة عامة فيما يلي:
- أ - مهارات وضع الأهداف العملية، وتضم:
    - الحرص على فهم ووضوح أهداف المدرسة التي يعمل بها.
    - الحرص على فهم وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين.
    - أخذ أهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة.
    - مهارة توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة.
    - مهارة التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية.
    - قدرة المدير على تحديد أهداف دقيقة لنفسه.
  - ب - مهارات تحديد المشكلة وجمع الحقائق، وتضم:
    - مهارات التمييز بين المظهر والسبب في أي موضوع يتناوله المدير.

- مهارة تحديد المشكلات بسهولة.
  - مهارة التحديد الواضح لطبيعة المشكلات التي تواجه المدير.
  - مهارة اكتشاف مشكلة ما وانعكاساتها على أوضاع المدرسة.
- ج - مهارات اتخاذ القرارات والقيام بعمل، وتضم:
- مهارة تحديد عدة بدائل لحل المشكلة.
  - مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير.
  - الالتزام الدائم من جانب المدير بالقرارات التي يتخذها.
  - التفتح الذهني في القرارات التي يصدرها.
  - الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات.
  - مشاركة العملية في اتخاذ القرارات.
  - تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.
  - تقييم القرارات المتخذة والنتائج التي تترتب عليها.
2. حدد محمد جابر محمود (2010) مجموعة من المهارات المرتبطة بأدوار

مدير المدرسة فيما يلي:

- دوره كمنظم للمعلومات المتدفقة للمدرسة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
- دوره كمستخدم للتطبيقات التكنولوجية في أعمال الإدارة وفي العملية التعليمية.
- دوره في التواصل مع المجتمع المحلي.
- دوره في التطوير المستمر لمكتبة المدرسة.
- دوره في وضع بعض الآليات التي تضمن احترام ذاتية وكرامة الطلاب.
- دوره في تنمية القيمة الإيجابية لدى الطلاب والعاملين في المدرسة مثل قيم التعاون، العمل الجماعي، العدالة، المساواة.
- دوره في توفير فرص النمو المهني للعاملين بالمدرسة.
- دوره في وضع الخطط التربوية والعمل على تنفيذها وتقويمها.
- دوره كمتخذ للقرارات المختلفة داخل المدرسة.
- دوره في تطبيق آليات الجودة التربوية داخل المدرسة.
- دوره كمخطط للأنشطة المدرسية.
- دوره في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.



• دوره كمقوم للعاملين بالمدرسة.

3. حدد محمد علي عاشور (2010) مهارات لمدير المدرسة، تتمثل فيما يلي:

• مهارات التنظيم الإداري.

• مهارات التواصل مع المعلمين.

• مهارات التعامل مع الطلاب.

• مهارات التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي.

يتضح من المهارات السابق عرضها، مدى تعددها وتنوعها، حيث يعد ذلك أمرًا منطقيًا نظرًا لتعدد المهام والواجبات المنوط بها مدير المدرسة، والتي يترتب عليها ضرورة اكتساب مدير المدرسة للعديد من المهارات التي تمكنه من القيام بهذه المهام والواجبات. وفي ضوء تنوع مهارات مدير المدرسة الثانوية حدد دليل مدير المدرسة الثانوية الناجح في دولة الكويت (2008، 29) خمس مهارات أساسية تتلخص فيما يلي:

• التخطيط.

• التنظيم.

• التوظيف.

• التوجيه.

• الرقابة.

- صفات مدير المدرسة الثانوية الناجح:

يعتبر مدير المدرسة قائدا تربويا للأسرة المدرسية، ولكي يكون ناجحا في عمله يتطلب ذلك توفر صفات شخصية ومهنية وقيادية تساعده على القيام بمهامه على أكمل وجه.

ولتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في ظل الأداء الإداري الأمثل يجب أن يتمتع مدير المدرسة الثانوية الناجح بمجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة الناجح، بصفة عامة كما حددها هادي مشعان ربيع (2006، 53) فيما يلي:

• إيمان قوي صادق بالله عز وجل وملائكته وكتبه ورسوله واليوم الآخر والقضاء والقدر والتمسك بتعاليم الدين، وممارسة فعلية لشعائر الدين.

• التحلي بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق وأمانة وإخلاص وصبر وتواضع وتسامح ورحمه.

- نداء فطري ومكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة الثاقبة وفهم وتحليل المشكلات وحلها.
  - الصحة الجسمية والنفسية والاهتمام بالمظهر الشخصي واللياقة البدنية.
  - القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتوجيه والتقويم.
  - ثقافة عامة ووعي بالمشكلات في المجتمع والأمة والإنسانية.
  - القدرة على قيادة الأفراد وإقناعهم واحترام آرائهم ويكون موضع ثقة للمعلمين.
- وحدد فاروق شوقي البوهي (2001، 247) الصفات التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً للمدرسة كما يلي:
- قدرة مدير المدرسة على قيادة العمل المدرسي من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي رسمتها الإدارة التربوية العليا، وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية بدرجة عالية من الاتساق والفاعلية.
  - إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة ورفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة.
  - تنظيم العمل من خلال بث روح الفريق والعمل الجماعي والتشاركي.
  - توفير المناخ الصحي الجيد في المدرسة.
  - أن يستخدم الاستراتيجيات الملائمة في عملية اتخاذ القرار وإشراك الجماعة في هذه العملية.
  - مواكبة التغيير والتطور، وذلك من خلال تطوير الأساليب الإدارية وطرقها في القيام بالعمل الإداري بالمدرسة.
  - القدرة على قيادة عملية التقويم وعملها على تحسين أداء المعلمين والتلاميذ والنهوض بمستوى العمل التعليمي بالمدرسة.
- وفي ضوء تنوع الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الناجح، حدد دليل العمل المدرسي بدولة الكويت (2006، 11) بعض الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة، وهي كما يلي:
- عميق الولاء للدين والوطن والأمة.
  - عميق المعرفة بالأهداف العامة للتربية والأهداف الخاصة للمرحلة التعليمية.
  - قيادي وذو مشاعر إنسانية.

- قادر على اتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات.
- عادل وحازم في أحكامه وديمقراطي ومرن في تعامله.
- يؤمن بالعمل الجماعي ويبث روح الفريق الواحد بين العاملين معه.
- قادر على تحمل المسؤولية.
- قادر على التجديد والابتكار والتطوير ولديه المعرفة والرؤية الواضحة.
- واسع الإلمام بقوانين وزارة التربية ولوائحها ونظمها وسياساتها التعليمية.
- ذو دراية تامة بالهيكل التنظيمي للوزارة والمنطقة التعليمية.
- أن تكون له القدرة على الاتصال مع الآخرين.
- يسعى لجعل مدرسته مركز إشعاع للمجتمع المحيط به.
- يسعى لربط المدرسة بالمنزل برباط التعاون البناء.
- أن يكون مثالا يحتذى به في مظهره وسلوكه وقوة في المواظبة والانتظام والأمانة في العمل.

مما سبق يتضح أن هناك مجموعة من الصفات ينبغي ان يتسم بها الإداري الناجح ؛ حيث إنه يتمتع القادة الإداريين بثقة المحيطين بهم ومن يعملون معهم، وذلك ينبع من كونهم يجسّدون حقيقة الصّدق والشّفاة في عملهم. يتمتع القائد الإداري بنظرة استراتيجية للأمر المتعلقة بالعمل، وفي نفس الوقت فإن أعضاء الفريق الآخرين يثقون بنظرته تلك. يحرص القائد الإداري الناجح على التواجد مع الفريق جنباً إلى جنب في العمل، فيكون بذلك مثلاً يُحتذى. يمتلك القائد الناجح القدرة على إلهام الآخرين ودفعهم نحو إحداث التغيير الإيجابي في مجتمعاتهم والعالم.

### نتائج البحث:

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي في دولة الكويت:  
تعد الإدارة التعليمية وراء الأزمة التعليمية في البلاد، حيث اتهم تقرير تربوي صادر من اللجنة الوطنية لتطوير التعليم الإدارة التعليمية بالكويت بالتسيب والفساد وضعف الانضباط وتخلي بعض قياداتها وموظفيها عن تحمل مسؤولياتهم، واهتزاز صورة المدرسة كمؤسسة تربوية، فضلاً عن ضعف عملية صنع القرار، وغياب الأسس البحثية وتضارب القرارات فيها (فاطمة الرامزي، 2009).

ولقد أرجع التقرير أهم أسباب تدهور التعليم في الكويت إلى غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية الطويلة الأجل في وزارة التربية، وضعف الأخذ بمنهجيات التخطيط الإستراتيجي، وضعف الكفاءة السياسية لمتخذي القرار التربوي من الوزراء المتعاقبين، بالإضافة إلى عيوب السلم التعليمي الذي لا يرتبط بمراحل النمو ولا يتوافق مع الأنظمة الشائعة عربيًا وعالميًا، فضلاً عن غياب المرونة حيث لا يُسَمَح بتخطي الصفوف بالنسبة للطلبة المتفوقين الأمر أدى إلى فقدان طلبة الكويت القدرة على المنافسة العالمية، هذا فيما يخص الإدارة التعليمية المركزية "الوزارة" ومشكلاتها، أما عن الإدارة المدرسية فهي تعج بالنواقص والملاحظات السلبية بما يؤكد على الضعف الإداري في هذا القطاع، وأهمها ضعف إلمام مدير المدرسة بالأعمال الإدارية التي يجب عملها لنقص الخبرة أو لتقاعسه عن أداء مهامه، واستخدام ألفاظ بذئية أو مخالفات سلوكية، والجمود والتمسك بحرفية النظام في تطبيق النظم الإدارية، وضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل بين المدير والمدرسين.

وتواجه إدارة المدرسة الثانوية في دولة الكويت عديد من المشكلات الإدارية التي يمكن تصنيفها في ثلاث أبعاد: مشكلات لها علاقة بمركزية النظام التربوي، ومشكلات لها علاقة بكم العمل، ومشكلات لها علاقة بالإعداد والتدريب (محمد يوسف المسيليم، 1988، 93).

ويمكن تناول تلك المعوقات على النحو التالي:

أولاً: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام:-  
أ- ضعف الإدارة التعليمية والمدرسية: ان الإدارة المدرسية تواجه عدة صعوبات قد تعوقها عن أداء مهامها وواجباتها بكفاءة وفعالية، وربما يرجع ذلك إلى ضعف التطوير الملموس في الأفراد العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية، وضعف توافر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسئوليات المتوقعة من المدير، وغياب مساعد للمدير أو نائب له يمكن تفويضه جزء من الأعمال، وبخاصة العمالة غير الفنية، وسوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية (جاسم محمد الحمدان، 1986، 66).

ب- غلبة النمط المركزي على أداء العمل: حيث هناك من يرى أن غلبة النمط المركزي على أداء العمل في الإدارة المدرسية يمثل أحد مشكلات الإدارة المدرسية، فبالرغم من

محاولة الإدارات المركزية (وزارة التربية) التوجه نحو اللامركزية إلى حد ما، وذلك بتفويض بعض الصلاحيات لمديريات التربية والتعليم في المناطق المختلفة، إلا أن الملاحظ هو أن هذه المديريات ما زالت متمسكة بكل تلك الصلاحيات دون أن تعطى للمدرسة إلا الجزء اليسير، إلى حد جعل المدرسة لا تستطيع التصرف لمواجهة احتياجاتها بسرعة بسبب الإجراءات المعقدة (محمد عبدالله آل ناجي، 2005، 34).

ج- الفردية في اتخاذ القرار: حيث تقل فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية والمدرسية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، سواء فرص مشاركة مدير المدرسة للقيادات الإدارية في مستوياتها الأعلى في اتخاذ القرارات المنظمة للعملية التعليمية، أو على مستوى المدرسة من حيث إتاحة الفرصة أمام المعلمين، والأفراد العاملين لمشاركة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي (عبدالصمد الأغبري، 2000، 168).

وقد تناولت كثير من الدراسات والبحوث مثل دراسة أحمد عبيد الرشدي ومحمد مطير الشريجة (2014)، ودراسة أحمد إبراهيم أحمد وجمال محمد أبو الوفا وبرجس فالح الهاجري (2011)، مشكلات إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت، والتي ظهر منها جوانب ضعف في أداء هؤلاء المديرين، ومنها ما يلي:

- ضعف استخدام مديري المدارس الثانوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشؤون الإدارية.
- قصور في ملائمة بعض الأساليب التدريسية وتناسبها مع الاحتياجات الوظيفية للمديرين، وكذلك قصر الفترة الزمنية المتاحة للدورة التدريبية.
- أساليب الرقابة الإدارية، ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية في بعض المدارس غير مطابقة للمعايير القومية للأداء، وتلك التي يتطلع إليها المواطنون المستفيدون من خدمات هذه المدارس.
- عدم وجود خطط لدى بعض المدارس لتدريب المديرين بها وفقاً لمتطلبات واحتياجات العمل الحالية والمستقبلية.

ثانياً: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي الديني:

وبالنسبة للمدارس الثانوية الدينية تناول المؤتمر الوطني للتعليم عام 2008 واقع التعليم الديني في الكويت، من خلال طرح أفكار وتوصيات لتطوير وتنمية الهيئتين

الإدارية والتعليمية في المعاهد الدينية، حيث أشارت تقارير المؤتمر إلى أن شيوع الوضع التقليدي في التعليم والإدارة، وتقليدية طرق التدريس، وضعف الحوافز المادية الكافية للمعلم والإداري المتميز، وضعف تفاعل بعض المعلمين والإداريين مع الدورات المسائية. ولذلك فإن قلة كوادر إدارة التعليم الديني يؤثر سلباً على إدارة المعاهد الدينية وتلبية احتياجاتها، وكثرة أعباء مراقبي الشؤون الإدارية والمالية والأنشطة التعليمية، مما يؤثر على قدرة إدارة التعليم الديني من استخراج الوثائق الرسمية للموظفين والمعلمين. ولذلك أوصى المؤتمر بتطوير خطة طموحة ومدروسة للتنمية الإدارية والتعليمية، وتوفير حوافز مادية لمن يطور نفسه من المعلمين والإداريين، ومحاسبة من لا ينمي ويطور نفسه وأداءه، وتوفير ميزانيات مفتوحة للتطوير التقني في المعاهد لهيئتين الإدارية والتعليمية، إضافة إلى حوافز للدورات التدريبية والمهنية ولمن يبدع فيها (دولة الكويت، 2008).

### التوصيات:

- اهتمام وزارة التربية بحل المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية.
- تدريب مديري المدارس بالقدر الذي يمكنهم من مواجهة معوقات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها في وقتها.
- تشجيع اللامركزية في العمل الإداري داخل المدارس الثانوية.
- حث عناصر المنظومة التعليمية من معلمين ومشرفين على المساعدة في العمل الإداري.
- تفعيل خطط المتابعة المستمرة والرقابة للعمل الإداري في التعليم الثانوي.
- توفير الدعم المالي والحوافز المشجعة لمديري المدارس في التعليم الثانوي.

### البحوث المقترحة

- تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي بدولة الكويت.
- تدريب مديري المدارس الثانوية على المداخل الإدارية الحديثة.
- أثر المعوقات الإدارية على مستويات أداء المعلمين في التعليم الثانوي.
- أثر المعوقات الإدارية على مستويات تحصيل الطلاب في المدارس الثانوية.

## المراجع

- أحمد إبراهيم أحمد وجمال محمد أبو الوفا وبرجس فالح الهاجري (2011): "دور التدريب في تحسين أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (22)، العدد (85)، ص ص 221 - 235.
- أحمد زكي بدوي (1982): "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، بيروت: مكتبة لبنان، ص 310.
- أحمد عبيد الرشيدى ومحمد مطير الشريجة (2014): "واقع استخدام مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشؤون الإدارية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، السنة (40)، العدد (154)، ص ص 125 - 156.
- جاسم محمد الحمدان (1986): "مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام في الكويت "بحث ميداني"، المؤتمر التربوى السادس عشر لجمعية المعلمين الكويتية، الكويت، ص 66.
- خديجة الشيخ وصالح الهندي (1997): "دور الإدارة المدرسية في تشجيع الإبداع والإبتكار في المرحلتين المتوسطة والثانوية في التعليم العام نظام الفصلين بدولة الكويت: دراسة ميدانية مقارنة"، الكويت: مركز البحوث التربوية والمناهج، وزارة التربية
- خليفة حمود العنزي (2012): "إدارة التغير مدخلا لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في الكويت: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد (45)، ص ص 129.
- دولة الكويت (1993): "كتيب التنظيم المدرسي"، مطبعة حكومة الكويت، وزارة التربية، ص ص 29، 30.
- دولة الكويت (2006): "دليل العمل المدرسي"، قطاع التعليم العام، وزارة التربية
- دولة الكويت (2008): "المؤتمر الوطني لتطوير التعليم (التعليم الديني)"، وزارة التربية.
- دولة الكويت (2008): "دليل مدير المدرسة الثانوية الناجح"، قطاع التعليم العام، وزارة التربية .

- زينب على الجبر (1998): "مساعدو مديري الإدارة المدرسية المطورة في دولة الكويت ومدى ممارستهم مهامهم الجديدة"، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الانسانية والتربوية، المجلد (14)، العدد (1)، ص 114.
- صلاح عبد الحميد مصطفى (2002): "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، الرياض: دار المريخ، ص 19.
- ضياء الدين زاهر (1995): "الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (1)، العدد (4)، ص 24.
- طارق عبد الحميد البدري (2005): "الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية"، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد الصمد الأغبري (2000): "الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر"، بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز المعاينة (2007): "الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، عمان: دار الحامد للتوزيع.
- عبد الغني عبود (1995): "إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة"، القاهرة: دار الفكر.
- عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة (2017): " تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية "، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع21، ص ص 389 : 476 .
- عثمان سعيد القباطي وعيسى علي (2011): "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، ملحق 1، ص ص 389 - 426.
- عفاف محمد سعيد (2011): " تفعيل دور التعليم الثانوي في جمهورية مصر العربية في ضوء اتجاهات التطوير المعاصرة"، مجلة كلية التربية، المجلد (5)، العدد (25)، ص ص 9 - 10.
- عمر حسن مساد (2005): "الإدارة التعليمية"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
- فاروق شوقي البوهي (2001): "الإدارة التعليمية والمدرسية"، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ص 247.



فاطمة الرامزي (2009): "التعليم الحكومي في الكويت: مشكلاته وسبل الحل"، إشراف رمزي سلامة، مجلس الأمة، دولة الكويت، متاح عبر الرابط:

<http://www.kna.kw/clt/run.asp?id=1412#sthash.4M9Vlrje.dpbs>

محمد إبراهيم محمد الشافعي (2013): "تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية باستخدام أسلوب فريق العمل"، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، العدد 51، يوليو 2013، (ص ص 381 - 407)، ص 384.

محمد جابر محمود (2010م): "رؤية تربوية لبعض أدوار مدير مدرسة المستقبل"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (26)، العدد (2)، ص ص 108 - 152  
محمد عبد القادر عابدين (2001): "الإدارة المدرسية الحديثة"، عمان: دار الشروق للنشر

محمد عبد الله آل ناجي (2005): الإدارة الفعالة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، الرياض: مكتبة الرشد

محمد عبود الحراحشة (2003): "تقويم فاعلية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة من وجهة نظر مديري مدارس محافظة المفرق"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (19)، العدد (1)، الجزء (2)، ص 891.

محمد علي عاشور (2010م): "دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة"، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، العدد (66)، ص ص 105 - 133.

محمد يوسف المسيليم (1988): الإدارة المدرسية في الكويت: الواقع والمشكلات"، مجلة التربية، الكويت، السنة (1)، ص 93

مصطفى محمود أبو بكر (2003): "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لاعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة"، الإسكندرية: الدار الجامعية.

مني خليفة قاسم الخباز (2016): "تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة"، مجلة البحث العلمي في التربية ، ع17، ص ص 335-381

ناهد بهجت محمد، جمال محمد أبوالوفا، محمد حسن رسمي (2015): "تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد"، "مجلة كلية التربية"، جامعة بنها، المجلد 26، العدد 101، ص 288.

هادي مشعان ربيع (2006): "المدير المدرسي الناجح"، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

هاني الطويل (2006): "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .

**Al-Daihani, Sultan Gh: The Impact of Servant Leadership on Strategic Planning in Kuwait Schools: A Field Study. The Educational Journal. Vol. 31, No. 123, 2017, p. 11 – 37.**

**Valentine Joseph Owan, Agunwa Judith Nonye, (2019): "Principals Administrative Competence and Teachers Work Performance in Secondary Schools in Calabar Education Zone of Cross River State, Nigeria", Humanities and Social Sciences Letters, Vol. 7, No. 1, pp. 20–28, Conscientia Beam., DOI: [10.18488/journal.73.2019.71.20.28](https://doi.org/10.18488/journal.73.2019.71.20.28), February, available at: [https://www.researchgate.net/publication/331477369\\_Principals\\_Administrative\\_Competence\\_and\\_Teachers\\_Work\\_Performance\\_in\\_Secondary\\_Schools\\_in\\_Calabar\\_Education\\_Zone\\_of\\_Cross\\_River\\_State\\_Nigeria](https://www.researchgate.net/publication/331477369_Principals_Administrative_Competence_and_Teachers_Work_Performance_in_Secondary_Schools_in_Calabar_Education_Zone_of_Cross_River_State_Nigeria).**