



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم

إعداد

أ/ دلال خالد أحمد عبد الله الياسين

مدرسة مادة الاجتماعيات في مدارس منطقة العاصمة التعليمية
المرحلة المتوسطة بنات في وزارة التربية

أ.م.د/حنان الطواني

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة أسيوط

أ.د/ أحمد حسين عبد المعطي

أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية
للدراسات العليا سابقاً
كلية التربية - جامعة أسيوط

أ.م.د/ نعمات عبد الناصر

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة أسيوط

﴿المجلد التاسع والثلاثون- العدد العاشر- جزء ثانى - أكتوبر ٢٠٢٣ م﴾

عدد خاص بالمؤتمر العلمى الدولى الثامن(تطوير التعليم: اتجاهات معاصرة ورؤى مستقبلية)

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص باللغة العربية

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم، وذلك من خلال التعرف على أهم ملامح التعليم الابتدائي بدولة الكويت في الوقت الحاضر، والوقوف على واقع أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي، والتعرف على أهم المعايير الوطنية لجودة التعليم الكويتي في الوقت الحاضر، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم، واستخدام المنهج الوصفي على اعتبار أنه يتناول كيفية تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم، وكان من أبرز نتائجه أن تطوير أداء القيادات المدرسية للتعليم الابتدائي يحتاج إلى التوافق والتكامل والتشجيع، نظراً لكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم بالإضافة إلى قلة اهتمام القيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي بدورها التوعوي تجاه العاملين بأهمية قضايا الجودة ومفرداتها العلمية.

الكلمات المفتاحية: تطوير – أداء القيادات المدرسية – دولة الكويت – المعايير الوطنية لجودة التعليم.

Abstract in English

The current research aimed to identify how to develop the performance of school leaders in primary education in the State of Kuwait in the light of the national standards for the quality of education, by identifying the most important features of primary education in the State of Kuwait at the present time, and standing on the reality of the performance of school leaders in primary education, and identifying the most important The national standards for the quality of Kuwaiti education at the present time, and to identify the most important proposed measures to develop the performance of school leaders in primary education in the State of Kuwait in the light of the national standards for the quality of education. For the quality of education, and one of its most prominent results was that the development of the performance of school leaders for primary education needs compatibility, integration and encouragement, due to the large number of burdens placed on them, in addition to the lack of interest of school leaders in primary education in their awareness role towards workers of the importance of quality issues and their scientific vocabulary.

Keywords: Development - Performance of School Leaders - The State of Kuwait - National Standards for Quality Education.

أولاً : الإطار العام للبحث

مقدمة البحث :

تمثل السياسة التعليمية في دولة الكويت الإطار العام الذي تتحرك خلاله منظومة التعليم من بداية سلم التعليم حتى نهايته على اعتبار أن لها دوراً هاماً في توجيه المسار التعليمي وتقويمه والحكم على نجاحه، وتعتمد دولة الكويت الحديثة على الثقافة العربية النابعة من الدين الإسلامي، في أسلوب الحياة من أجل الحفاظ على هوية الشعب الكويتي؛ وذلك بفضل الجهود التي تبذلها الدولة للحفاظ على هوية المجتمع والعمل على التكيف مع ثورات العصر ومستجداته وكيفية توظيفها لصالح أهداف التعليم بشكل عام وتحقيق أهداف التعليم الابتدائي بشكل خاص.

ونظراً لأن القيادة المدرسية تضطلع بمجموعة من المهام التي يتصدرها توجيه الجهود المبذولة من قبل كافة العناصر البشرية التي تعمل بالمدرسة نحو تحقيق الأهداف المنشودة بالإضافة إلى أنها تعمل على تشكيل الصورة المستقبلية لمخرجات المدرسة وتنجز كل هذه المهام من خلال تضافر الجهود والتي تعمل في جو مؤسسي يهتم بتنمية العلاقات الإنسانية والتي بدورها تتوجه نحو إيجاد بيئة عمل تعاونية يحدث فيها توازن بين أهداف العنصر البشري وأهداف المدرسة كمؤسسة تربوية تقوم بتربية الأجيال المتعاقبة على ضوء فلسفة المجتمع وإمكاناته المتاحة^(١).

لذا يتجسد أداء القيادات المدرسية على أرض الواقع من خلال مجموعة من المهارات التي تتوجه نحو تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها عبر أفضل الممارسات التعليمية والتربوية بالإضافة إلى مواجهة المتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وعلى هذا فإن الرؤية الإستراتيجية للتعليم في دولة الكويت تركز على إتاحة التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون تمييز وفي إطار نظام مؤسسي كفؤ وعادل ومستدام ومرن يركز على التعلم القائم على المتعلم المفكر والمتمكن من فنيات العصر ويهتم ببناء شخصيته وإطلاق إمكاناتها لتحقيق أفضل النتائج الممكنة بالإضافة إلى أنه متعلم يعترف بذاته وينتمي لوطنه يحب الإبداع والانفتاح على كل المدارس العلمية دون خوف أو تعصب ويقبل التعددية ويحترم الاختلاف ويفتخر ببلاده ويشارك في بناء مستقبلها ويمتلك القدرة على التعامل تنافسياً على المستوى الإقليمي أو المستوى العالمي.

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- كيف يمكن تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم؟
- ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :
- ما أهم ملامح التعليم الابتدائي بدولة الكويت في الوقت الحاضر؟
- ما واقع أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي؟
- ما أهم المعايير الوطنية لجودة التعليم الكويتي في الوقت الحاضر؟
- ما أهم الإجراءات المقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم؟

أهداف البحث :

- هدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم، وذلك من خلال ما يلي :
- التعرف على أهم ملامح التعليم الابتدائي بدولة الكويت في الوقت الحاضر.
 - الوقوف على واقع أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي.
 - التعرف على أهم المعايير الوطنية لجودة التعليم الكويتي في الوقت الحاضر.
 - تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم.

منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتبار أنه يتناول كيفية تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم.

مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- تطوير Development:

ينظر إلى التطوير في بعض الأحيان على أنه نمط من أنماط التغيير، التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية، نتيجة لتفاعل مجموعة من القوي البشرية والمادية مثل الأفراد والمؤسسات المجتمعية والعادات الاجتماعية أي أنه يعبر عن تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو وظيفة أو مهارة معينة وبالتالي يعتمد علي مراحل متعددة^(٢)، ويعرف أيضاً علي أنه أسلوب علمي منظم قائم علي مجموعة من الأسس والركائز التي تهدف إلي تغيير وتحسين أداء العاملين بإدارة المؤسسة ويتم ذلك من خلال تدريبهم أثناء العمل أو خارج العمل^(٣).

ويعرف التطوير إجرائياً على أنه الوصول إلى الصورة المثلى للنظام المؤسسي وفق منهج علمي محدد وواضح ينطلق من دراسة علمية مستمرة تمكن من تحديد الأخطاء وعلاجها أولاً بأول مع الاستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة في ذات الإطار من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

٢-الأداء Performance:

يعرف الأداء على أنه إظهار المهارة بشكل يمكن قيامه والكفاءة هي القدرة على أداء سلوك ما والأداء هو المظهر العملي للكفاءة، ومن ثم فإن الأداء يعبر عن مقدار ما يحققه الإنسان في مجال عمله من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات عند القيام بعمل معين وفق برنامج عمل محدد تظهر فيه قدرته على الإنجاز^(٤).

ويعرف الأداء إجرائياً على أنه سلوك يصدر من العنصر البشري موجه نحو تحقيق أهداف محققة مسبقاً حيث يقوم بها خلال فترة زمنية معينة وفي ذات الوقت يرتبط بتحقيق أهداف المدرسة الابتدائية بدولة الكويت.

٣- القائد المدرسي School Leader :

هو الشخص الذي وقع عليه الاختيار وتم تعيينه من قبل الإدارة العليا ليقوم بإدارة المدرسة وتنظيم العمل بها وذلك بما يتوافر له من إمكانيات وموارد سواء مادية أو بشرية وغيرها، وبمعنى آخر فهو قائد فريق العمل المدرسي الذي يضم المساعدين والمعلمين الأوائل والمعلمين والجهاز الإداري المعاون وموظفي الخدمات والفنيين كما أنه يتولى مسؤوليات متعددة على اعتبار أنه المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كل المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية يعاونه في ذلك مجلس إدارة المدرسة ومجلس الأمناء ومجلس الآباء، وعلى هذا فإن القائد المدرسي في المدرسة العصرية يعد المسئول التنفيذي عن كافة الأنشطة المدرسية في كافة مجالات العمل التربوي أو التعليمي أو الإداري أو المالي حيث إنه يقوم بإدارة المدرسة وتنظيم العمل فيها على ضوء الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة.

٤- التعليم الابتدائي Primary Education :

يمثل المرحلة الأولى من مراحل التعليم في دولة الكويت والذي يساعد التلميذ على التفكير بشكل سليم وتنمية مهاراته ومعارفه وخبراته حتى يتهيئ للتعامل مع الحياة وممارسة دوره كشخص في المجتمع مع تشجيعه على مواصلة تعليمه في المراحل الأعلى (متوسط - ثانوي - جامعي) وبالتالي يصبح مواطناً صالحاً للمجتمع يشارك في تفعيل قاطرة التنمية بالمجتمع الكويتي^(٥).

٥- المعايير الوطنية لجودة التعليم

: National Standards for Quality of Education

تعرف المعايير على أنها مجموعة من المواصفات المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة حيث تتضمن التخطيط الإستراتيجي والمراقبة المستمرة لتحصيل التلاميذ وإدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية في المدرسة واتخاذ القرار والعلاقة مع جميع أطراف العملية التربوية بمعنى أنها تعد بمثابة بيان بالمستوى المتوقع الذي رخصته هيئة مسئولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشوداً من الجودة (Quality) والتميز

(Excellence)⁽¹⁾، ويأتي التعريف الإجرائي للمعايير ممثلاً في كونها مجموعة من الشروط العلمية التي يتم التوصل إليها من خلال البحث الدقيق وتطبيقها داخل المؤسسة التعليمية من أجل التعرف على نواحي القوة والضعف فيما يراد تقييمه وإصدار الحكم عليه وبالتالي فإن المعايير تربط بين الواقع الحالي للأداء والواقع المنشود له وتعمل على تطوير الأداء للمدرسة باستمرار.

ثانياً : ملامح التعليم الابتدائي في دولة الكويت : ويندرج تحتها :

أ- أهمية التعليم الابتدائي في الكويت وأهدافه :

تتضح أهمية التعليم الابتدائي في المجتمع الكويتي من خلال اهتمام الدولة بهذا النوع من التعليم عبر توفير التمويل والرؤى اللازمة لتطوير أبعاده وتطوير محاور العملية التعليمية به والتي تتمثل في إدارته على اعتبار أنه المحور الرئيس أو القلب النابض أو المحرك الأساسي لكل ما هو مطلوب من المدرسة الابتدائية نحو العملية التربوية والتعليمية وذلك عن طريق ترجمة الأهداف التعليمية إلى سلوك وتنفيذ السياسة التعليمية والتي من خلالها تتحدد المعالم وترسم الطرق وتبين السبل التي تنير الطريق أمام كافة العناصر البشرية المسؤولة عن هذه المدرسة سواء كانوا مديريين أو مساعدي مديريين أو المعلمين أو أفراد الجهاز الإداري أو غيرهم، وتأتي أهمية التعليم الابتدائي من فلسفة التربية في المجتمع الكويتي والتي تؤكد على مجموعة القيم والأهداف والاتجاهات الأساسية التي يتبناها المجتمع والنابعة من عقيدته وتراثه والصبغة التي ارتضاها لنظامه الاجتماعي والسياسي والتي عبرت عنها موائيقه الأساسية وفي مقدمتها الدستور والاتجاهات التي اخترها لتحقيق أهدافه من خلال إدراكه لواقعه وحاجاته ومتطلبات التنمية فيه وتفاعله وارتباطه بالعالم المحيط به،

وعلى هذا يمكن طرح أهمية التعليم الابتدائي في دولة الكويت على النحو التالي :

- يمثل التعليم الابتدائي في المجتمع الكويتي القاعدة الأساسية للتعليم حيث يقوم بتشكيل التصورات الأساسية الأولى لدى التلاميذ وخاصة فيما يتعلق بمكونات وجودهم وحياتهم.
- بناء شخصية التلميذ من كافة جوانبها الجسمية والوجدانية والاجتماعية وغيرها.
- تنمية ولاء التلميذ للمجتمع والوطن.
- استيعاب التلميذ من الأسرة أو مرحلة الحضانة ورياض الأطفال وتهيئته للانتحاق بالمدرسة المتوسطة⁽²⁾.

وتتمثل أهداف التعليم الابتدائي في المجتمع الكويتي فيما يلي :

- إكساب التلميذ المفاهيم الأساسية للدين الإسلامي والاتجاهات والقيم التي تساعد على بناء العقيدة الإسلامية الصحيحة وتمكنه من الممارسة السليمة للعبادات والأخلاق الإسلامية القويمة.

- إكساب التلميذ المفاهيم والمعلومات الأساسية والاتجاهات والميول والمهارات العقلية التي تتفق ومرحلة نضجه وتسهم في تكوين شخصيته وتساعد على التكيف الناجح مع بيئته^(٨).

ب- ركائز التعليم الابتدائي ومجالات العمل به :

تؤكد السياسة التعليمية في دولة الكويت على أن التعليم الابتدائي وخاصة مع إطلاقة الألفية الثالثة بأنه عبارة عن تعليم يقوم على التحول من التعليم المتمركز حول المنهج أو المعلم إلى التعليم المتمركز حول التلميذ أو الطالب حيث يصبح التلميذ عنصراً نشيطاً في عملية التعلم من خلال المشاركة الفاعلة في كافة الأنشطة التي تخدم العملية التعليمية ومفرداتها المختلفة، وعلى ضوء هذه النظرة فإن التعليم الابتدائي في دولة الكويت يركز على المثلث التربوي التالي:

- **وضع المدرسة الابتدائية :** حيث تعتبر المدرسة الابتدائية بيئة تعليمية للمعلم والتلميذ على حد سواء حيث يركز الجميع على تحقيق أهداف محددة من خلال خطة شاملة وضعتها الوزارة.

- **مهنية المعلم :** حيث أصبح المعلم في ذات الوقت يجمع بين المعرفة والتطبيق حتى يتسنى له تطوير نفسه باستمرار وتحقيق المشاركة الفاعلة داخل المدرسة التي ينتمي إليها أو يعمل بها وبالتالي يواجه قضايا العمل المدرسي بمهنية فائقة ومنهجية علمية.

- **طبيعة التدريس :** حيث أصبح ينظر إلى التدريس في المدرسة الابتدائية في الوقت الحاضر على أنه علم وفن يحتاج المعلم فيه إلى التدريب والتأمل في كافة المناشط التعليمية أو التربوية أو الممارسات المهنية حتى يتطور أدائه وتحسن إنتاجيته وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على الأجيال^(٩).

وعلى ضوء المثلث السابق يمكن عرض مجالات العمل بالتعليم الابتدائي على النحو التالي :

- **المجال المجتمعي The Societal Field :** ويعني اهتمام التعليم الابتدائي بتنمية علاقته مع المجتمع المحلي من خلال الخدمات التي يقدمها له وتلبية حاجات طلابه ومساعدتهم على تحقيق آمالهم وذلك من خلال تقديم مجموعة من البرامج التي تخدم المجتمع مثل تعليم الكبار وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها المدرسة لخدمة فئات معينة من ذات المجتمع بالإضافة إلى القيام بتربية أبناء المجتمع على ضوء مقتضيات العصر ومستجداته.

- **المجال التعليمي Educational Field** : ويعني اهتمام التعليم الابتدائي بتطوير العملية التعليمية من حيث الأداء والمحتوى مع التأكيد على تطوير أداء المعلم وتبسيط المعلومات للتلاميذ وتقديم المحتوى العلمي للمقررات الدراسية بأسلوب عصري مع توظيف الأساليب المبتكرة في ذات السياق بالإضافة إلى الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلم حتى يستطيع أن يؤدي مهامه تجاه الأجيال بنجاح.
- **المجال الإداري Administrative Field** : ويعني اهتمام التعليم الابتدائي بتوفير العناصر البشرية المؤهلة والمدربة لتنفيذ مهامه وتحقيق أهدافه على أرض الواقع بنجاح على أن يتم ذلك في إطار سياسة المنطقة التعليمية أو الوزارة.
- **المجال الطلابي Student Field** : ويعني اهتمام التعليم الابتدائي بتوفير خدمات تعليمية وصحية ومجتمعية للتلاميذ بالإضافة إلى قيامه بتوجيه التلاميذ نحو السلوكيات المرغوبة ومعالجة قضاياهم أولاً بأول ومساعدتهم على التفوق وتحقيق الأهداف المنشودة لهم وللمجتمع^(١٠).

ثالثاً : واقع أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي بدولة الكويت : ويندرج تحتها:

أ- مفهوم أداء القيادات المدرسية وأهمية تطويره :

يعبر أداء القيادات عن مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والأدوار والممارسات المتوفرة لدى هذه القيادات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها مع مراعاة معايير التميز والنجاح، وعلى ذلك تتمثل أهمية تطوير أداء هذه القيادات في الأمور التالية :

- نشر جو من الثقة بين هذه القيادات بمختلف مستويات العمل المدرسي.
- إيجاد آفاق جديدة لتعامل هذه القيادات في إطار تحقيق الصالح العام للمدرسة.
- إيجاد علاقات تبادلية بين هذه القيادات شريطة التكامل وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد.
- دعم الإبداع والمبادرة بين القيادات المدرسية لزيادة فاعلية المدرسة.
- تطوير وظيفة القائد من حيث الشكل والمضمون.
- تحقيق أهداف المدرسة بنجاح.

- مساعدة القائد على التكيف مع متغيرات العصر.
 - قيادة المدرسة نحو تحقيق رسالتها الحالية ورؤيتها المستقبلية.
 - تحسين مخرجات المدرسة.
 - تطوير أداء العاملين من أجل تحسين إنتاجية المدرسة.
 - تنمية مهارات القيادات المدرسية في إطار صنع القرار واتخاذ^(١١).
- ب- أهداف تطوير أداء القيادات المدرسية ومبادئه :
- لقد طرح الفكر الإداري المعاصر أهداف تطوير القيادات المدرسية على النحو التالي:

- رفع مستوى أداء القائد المدرسي وتحسين أدائه.
 - تحقيق التكامل بين ترقية أهداف المدرسة وأهداف القائد المدرسي.
 - إيجاد جو من الثقة بين العاملين والقائد المدرسي في كافة مستويات العمل.
 - تشجيع روح المنافسة بين العاملين في إطار ثقافة العمل الفريقي^(١٢).
 - تمكين العاملين في المدرسة من المساهمة في حل أو علاج مشكلات العمل المدرسي أولاً بأول.
 - تبني ثقافة الحوار والمناقشة كمنهج حياة للمدرسة يلتقي في إطارها القائد وأفراد الجهاز الإداري وكذلك المعلمين للتعامل مع قضايا العمل المدرسي بموضوعية.
 - توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار في إطار من الوضوح والشفافية والموضوعية.
 - تكوين علاقات فاعلة بين القائد المدرسي وكافة العاملين من أجل تحقيق أهداف المدرسة.
 - تنمية إبداع العاملين لكل ميادين العمل المدرسي.
 - تشجيع القائد المدرسي على المبادرة حتى يصبح قدوة لكل العناصر البشرية بها.
 - العمل على خفض معدلات غياب العاملين وتوجيه السلوكيات في اتجاه تحقيق مصالح المدرسة^(١٣).
- أما عن المبادئ التي ينطلق منها تطوير أداء القيادات المدرسية فيمكن عرضها على النحو التالي :

- مبدأ الاستمرارية **Principle Continuity** : ويعني أن تطوير أداء القيادات المدرسية يعد ضرورة عصرية ومن ثم يكون مستمراً حيث تبدأ ولا تنتهي لضمان الوقوف على كل ما هو جديد ومفيد للقيادة المدرسية.

- مبدأ الشمولية **Principle Inclusivity** : ويعني أن تطوير أداء القيادات المدرسية يتحتم أن يكون شاملاً لكل جوانب شخصية القائد المدرسي سواء الإنسانية أو الجسدية أو العقلية أو الجمالية أو الخلقية أو المجتمعية وغيرها.
 - مبدأ التوقع **Principle Expectation** : ويعني أن تطوير أداء القيادات المدرسية يركز على التوقعات المستقبلية لأداء القائد المدرسي حتى يحقق النجاح المنشود للمدرسة.
 - مبدأ التميز **Principle Excellence** : ويعني أن تطوير أداء القيادات المدرسية يجب أن يكون مصحوباً بأعمال متميزة تنضوي على المناخ المدرسي الحافز وقيم العمل النبيلة والقيادة القوية الواعية والفاهمة لكل ميادين العمل المدرسي والتي تشجع الفكر الجديد باستمرار^(١٤).
 - مبدأ التفوق **Principle Superiority** : ويعني أن تطوير أداء القيادات المدرسية يساعدهم على استمرار الأداء المتفوق باستمرار حتى تصل المدرسة إلى الصدارة من خلال جذب مستفيدين جدد من خدماتها وتصبح المدرسة عبر مبدأ التفوق في بؤرة اهتمام كل فئات المجتمع وطوائفه.
 - مبدأ الابتكار **Principle Innovation** : ويعني أن تطوير أداء القيادات المدرسية يحتاج إلى منحهم كافة الصلاحيات اللازمة من أجل تشجيع الابتكار وجعل القائد المدرسي مبادر في مجال العمل ومشجعاً للفكر المبدع ومطبّقاً له على ضوء الإمكانيات المتاحة للمدرسة والظروف المحيطة بهم^(١٥).
- جـ مداخل تطوير أداء القيادات المدرسية ومتطلباته :
- يمكن تطوير أداء القيادات المدرسية عبر مجموعة من الخطوات يمكن عرضها على النحو التالي :

- مدخل تحليل الواقع **Analyzing the Present** : ويعني جمع معلومات عن الوضع الحالي لأداء القيادات المدرسية بشكل خاص ثم عن المدرسة بشكل عام شريطة توفر الدقة والموضوعية في هذه المعلومات أي البعد عن التزييف أو التسويف أو التحيز، ويتضمن هذا المدخل الخطوات التالية :
- تحليل الوضع الراهن لأداء القيادات المدرسية (قوة + ضعف، فرص + تهديدات).
- تحليل الوضع الراهن للمدرسة الابتدائية (قوة + ضعف، فرص + تهديدات).
- الالتزام بالدقة والموضوعية عند جمع المعلومات.

مع مراعاة أن مواطن القوة تحتاج إلى تعزيز ومواطن الضعف تحتاج إلى علاج على ضوء الإمكانيات المتاحة للمدرسة وظروف البيئة المحيطة بها، كما أن الفرص يتحتم على القيادات المدرسية حسن اقتناصها أو اغتنامها لصالح المدرسة وفي ذات الوقت يتحتم مواجهة التهديدات أو المخاطر التي تتعرض لها من البيئة الخارجية عبر خطة إستراتيجية تتضمن جدول زمني لذلك.

- **مدخل تحديد الفجوة Determine the Gap :** ويعني تحديد فجوة الأداء بمعنى كشف المسافة بين الأداء الفعلي وبين المخرجات ثم تحليل الثغرات لمعرفة الأسباب ورصد مصادر فجوة الأداء سواء على المستوى الداخلي والذي يتمثل في العاملين والإمكانيات المتاحة والمناخ المؤسسي والثقافة التنظيمية أو يكون عاملاً خارجياً مثل زيادة شدة المنافسة وتأثير العولمة بالإضافة إلى التطورات العلمية المتتابة والتغيرات التقنية المتلاحقة^(١٦).
وعلى هذا فإن خطوات تطوير الأداء تهدف إلى إحداث التطوير المستمر بمعنى أنها تبدأ ولا تنتهي على اعتبار أن العصر يموج بمجموعة من المتغيرات والمؤسسة يزداد طموح العاملين بها كما يرتقي تطلع إدارتها لإحداث النقلة النوعية لها عبر تطوير أداء العاملين ثم تطوير أداء الوحدات وبالتالي يحدث تطوير المؤسسة ككل.

أما عن متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم في دولة الكويت فيمكن تحديدها على النحو التالي :

- **متطلبات تنمية Developmental Requirements :** وتشمل التأكيد على التنمية المهنية الشاملة والمستدامة لكافة العناصر البشرية بالمدرسة الابتدائية بدولة الكويت سواء المعلم أو الموظف الإداري أو الفني أو غيره بالإضافة إلى التأكيد على التنمية المهنية للقيادات المدرسية من أجل تحسين أدائهم والوصول إلى أفضل النتائج الممكنة للمدرسة.
- **متطلبات ثقافية Cultural Requirements :** وتشمل اهتمام القيادات المدرسية بالتغييرات المتلاحقة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي بحيث تتمتع بالمهارات المتنوعة بالإضافة إلى التركيز على كل ما هو جديد ومفيد وخاصة في عصر اختصار المسافات وكسر الحواجز وسرعة التفاعل مع المعرفة المتجددة مع التركيز على تأصيل الاستعداد النفسي لدى هذه القيادات نحو تقبل عملية التغيير^(١٧).

- متطلبات مادية **Materials Requirements** : وتشمل العمل على ترقية العائد الاقتصادي للقيادات المدرسية وتخصيص مجموعة من الحوافز والمكافآت على مدار العام في إطار تحقيق جودة الأداء وتطوير رؤية المدرسة ورسالتها مع توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطط تطوير الأداء الخاصة بالقيادات أو العاملين بالمدرسة.
 - **Legislative Requirements** متطلبات تشريعية : وتشمل توفير الضمانات القانونية من خلال بعض التشريعات التي تضمن ممارسة القائد المدرسي لمجموعة من الأنشطة التي تساعده على تطوير أدائه بشكل خاص وتطوير أداء العاملين معه في ذات المدرسة بشكل عام مع منح القائد المدرسي والعاملين مجموعة الصلاحيات التي تضمن تزويدهم بالمهارات والتقنيات والمعلومات والسلطة والمسئولية في إطار فريق العمل الذي يستثمر الطاقات ويقتنص الفرص ويؤمن بالتحسين المستمر من أجل رفع كفاءة المدرسة^(١٨).
- رابعاً : ملامح المعايير الوطنية لجودة التعليم الكويتي في الوقت الحاضر: ويندرج تحتها :

أ- أهداف المعايير الوطنية وخصائصها :

تهدف المعايير الوطنية لجودة التعليم في دولة الكويت إلى إحداث النقلة النوعية في منظومة التعليم ككل من حيث مدخلاته وعملياته من أجل الحصول على مخرجات تعليمية عالية الجودة، ومن ثم يمكن تحديد أهداف المعايير الوطنية لجودة التعليم بدولة الكويت على النحو التالي :

- التزام المؤسسة التعليمية بتنفيذ الرؤية والرسالة الخاصة بها.
- اهتمام القيادة المؤسساتية بتفعيل الحوكمة الرشيدة والتميز في الأداء.
- توفير الشفافية والموضوعية عند الحكم على أداء المؤسسة التعليمية.
- التزام المؤسسة التعليمية بمبادئ المحاسبية والمساءلة وعمليات التقويم الذاتي والمستمر.
- اهتمام المؤسسة التعليمية بتفعيل دور المؤسسات المحلية ومساعدة جهات المراقبة والمتابعة على أداء دورها لتحسين الجودة.
- اهتمام المؤسسة التعليمية بتطوير أساليب القيادة وتطوير أساليب الأداء بالإضافة إلى تطوير أساليب التقويم المؤسسي والتعليمي.

- اهتمام المؤسسة التعليمية بتحديث طرائق التعليم المتمركز على المتعلم وربط التعليم بالمهارات الحياتية وإدارة الحياة واحتياجات المجتمع المحلي^(١٩).
- أما عن خصائص المعايير الوطنية لجودة التعليم بدولة الكويت فيمكن عرضها على النحو التالي :
- الشمولية **Inclusivity** : وتعني أن المعايير الوطنية للجودة بدولة الكويت تتناول جميع الجوانب الخاصة بالعملية التعليمية والتربوية للمؤسسة التعليمية.
- الموضوعية **Objectivity** : وتعني أن هذه المعايير قابلة للتطوير والتنفيذ على أرض الواقع دون تحيز أو تعسف أو تزيف.
- المرونة **Flexibility** : وتعني أن هذه المعايير قابلة للتعديل ثم التطبيق على جميع المؤسسات التعليمية بمختلف المراحل التعليمية.
- المجتمعية **Societal** : وتعني أن هذه المعايير تعكس فلسفة المجتمع الكويتي مع التركيز على احتياجاته وظروفه الراهنة وقضاياها في الحاضر والمستقبل.
- الاستمرارية **Continuity** : وتعني أن هذه المعايير يمكن تطبيقها لفترات زمنية طويلة بحيث يتسنى لها مواجهة المتغيرات المتلاحقة سواء على المستوى العلمي أو على الصعيد التكنولوجي.
- القابلية **Susceptibility** : وتعني أن هذه المعايير قابلة للقياس من خلال مقارنة مخرجات المؤسسة التعليمية بالمعايير المقننة.
- التشاركية **Participatory** : وتعني أن هذه المعايير تبنى على أساس مشاركة كافة الأطراف المعنية لجودة المؤسسة التعليمية^(٢٠).
- ب- مبادئ المعايير الوطنية ومزاياها :

تتمثل مبادئ المعايير الوطنية لجودة التعليم بدولة الكويت على النحو التالي :

- التحسين **Optimization** : ويعني التركيز على العميل أو المستفيد من خدمات المؤسسة التعليمية حيث يتصدر المشهد الطالب ومن ثم يكون التركيز على تحسين المنتج التعليمي.
- الوقاية **Protection** : وتعني توجيه الجهود نحو منع الأخطاء قبل وقوعها في كل مجالات العمل المدرسي وهذا يحتم على المؤسسة التعليمية أن تهتم باكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.

- الرقابة **Control** : وتعني اهتمام المؤسسة التعليمية على رقابة عملياتها المختلفة وأداء العاملين على المستوى الإداري والمعلمين على المستوى التعليمي أو التربوي.
- التسلسل **Sequence** : ويعني اهتمام المؤسسة بنشر ثقافة الجودة وتعريف كافة العناصر البشرية بها بمبادئها ومراحل تنفيذها مع تدريب كافة العناصر البشرية على مفرداتها وكيفية تطبيقها على أرض الواقع وفي ميادين العمل المدرسي كافة.
- الجماعية **Collective** : وتعني اهتمام المؤسسة بنشر ثقافة العمل الجماعي وتحقيق مبدأ المشاركة من خلال فرق العمل مع تحديد مسئولية كل عضو في الفريق مع تحقيق المساءلة عن النتائج التي تتحقق على أرض الواقع.
- التغذية الراجعة **Feedback** : وتعني الاستماع إلى آراء كافة العناصر البشرية المعنية بجودة المؤسسة التعليمية سواء المعلم أو الطالب أو ولي الأمر أو الإداري أو الفني أو غير ذلك^(٢١).

أما عن مزايا المعايير الوطنية لجودة التعليم بالكويت فتتمثل في :

- إلقاء الضوء على أداء منظومة التعليم بالكويت من خلال أداء العنصر البشري بالإضافة إلى أداء الوحدات وأداء المؤسسة ذاتها.
 - التأكيد على تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لكافة المستفيدين منها.
 - تعزيز ثقافة العمل الفريقي والحفاظ عليه حتى تتحقق الأهداف المنشودة للجودة.
 - تشجيع الإبداع وتقبل الفكر المبادر في مجال العمل المدرسي لإحداث النقلة النوعية المنشودة للمؤسسة التعليمية.
 - تعزيز دور العنصر البشري في إحداث عملية الإصلاح المنشودة للمؤسسة التعليمية في الحاضر أو المستقبل^(٢٢).
- جـ- معايير التعليم الكويتي ومؤشراته :

يمكن عرض معايير التعليم الكويتي ومؤشراته على النحو التالي :

- معايير ترتبط بإدارة المدرسة : وتضمن تحسين جودة التعليم والتعلم حيث يعبر عن التحسين المستمر لمخرجات التعليم مع التخطيط العلمي للجودة ومفرداتها داخل المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى وجود مجلس للجودة بالمؤسسة ذاتها مع اعتماد نظام الوقاية من الأخطاء ومنع

وقوعها في المستقبل ناهيك عن التكيف المستمر مع مستجدات العصر وثوراته وكيفية توظيفها لصالح المؤسسة التعليمية وتحقيق جودة التعليم والتعلم بها، معنى ذلك أن مثل هذا التحسين يتحقق من خلال استخدام معايير واضحة ومحددة مجموعة من المواصفات التي تساعد على تحسين الوضع التعليمي للمؤسسة التعليمية وبما تتضمنه من معلم وطالب بالإضافة إلى إدارة المؤسسة ذاتها وعلاقتها مع المجتمع المحلي ومؤسساته المناظرة مع الأخذ في الاعتبار مساعدة الطالب على الانخراط في المجال العملي ومواكبة تكنولوجيا العصر حتى يصبح أكثر حركية ومشاركة في تحريك فاطرة التنمية المستدامة في المجتمع، ويحتاج مثل هذا التحسين أيضاً إلى توفير بيئة تعليمية تضم مجموعة من التجهيزات العلمية الحديثة مع توافر أساليب لتحفيز الطالب وتشجيعه على المشاركة في كافة الأنشطة التربوية أو التعليمية داخل أو خارج المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة مع التأكيد على روح المحبة والتعاون بين العناصر البشرية بالمؤسسة التعليمية سواء الطالب والمعلم والإداري، وفي ذات السياق تأتي مراقبة تطبيق المعايير العلمية على المستوى التعليمي عبر التقييم الدوري والمتواصل^(١٣)، وعلى مستوى دولة الكويت تتمثل مؤشرات الاهتمام بإدارة المدرسة من خلال ما يلي :

- التأكيد على مواكبة الثورة المعلوماتية والنمو العرفي المتسارع وتقنية الاتصالات في كل مراحل التعليم بالدولة.
- إحداث نقلة نوعية في تحقيق جودة عناصر المنظومة التعليمية من خلال البرنامج التكاملي لتطوير التعليم ورفع مستوى مخرجاته.
- التأكيد على حسن إعداد المعلم على اعتبار أن تحسين التعليم يبدأ من عنده وينتهي عنده حيث إنه يمثل القائد في العملية التعليمية.
- التأكيد على دعم المؤسسات التعليمية بمختلف المراحل التعليمية لدخول المنافسة وخاصة في عصر النهضة المعلوماتية والتكنولوجية المتجددة والمستمرة نحو الأفضل.
- تقويم مختلف عناصر العملية التعليمية من منظور تكاملي مع قياس جودتها من خلال التفاعل بين عناصرها.
- تطبيق مبدأ المحاسبية ومؤشرات الأداء على كل العناصر البشرية التي تقوم على العملية التعليمية مع ربط جودة الأداء بالنتائج التي تحققت على أرض الواقع.

- التزام القيادات المدرسية بالجودة.
- تقييم العمليات التي تقوم بها المؤسسة التعليمية بمختلف المراحل لضمان الجودة في التدريس والتفاعل الإيجابي مع المجتمع.
- دعم القيادات المدرسية لشبكة العلاقات الإنسانية بين كل العاملين بالمدرسة.
- وجود معايير لاختيار العاملين بالمدرسة.
- تدريب العاملين بمختلف وحدات المدرسة^(٢٤).
- **معايير ترتبط بالنظام التعليمي بالمؤسسة التعليمية :** وتتضمن رفع فعالية النظام التعليمي نظراً لأن فعالية النظام التعليمي تعبر عن قدرة النظام على تحقيق أهدافه من خلال أداء الأعمال بطريقة صحيحة عبر وجود رؤية واضحة وأهداف إستراتيجية محددة ومن ثم فإن الفاعلية تركز على المخرجات من حيث تحقيقها بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب ومن مؤشرات فعالية النظام التعليمية المخرجات أو الأهداف من حيث درجة ومستوى التحقيق كماً ونوعاً، وفي ذات السياق فإن فعالية النظام التعليمي على المستوى الداخلي تتعلق بإعداد الطلبة وتدفعهم عبر حساب نسب النجاح والرسول أو التسرب بالإضافة إلى المعارف أو المعلومات التي اكتسبها خلال دراستهم بالنظام التعليمي ذاته، في حين أن الفعالية على المستوى الخارجي تعبر عن النتائج النهائية ذات الصلة بالمكتسبات في المجال الاجتماعي والاقتصادي حيث تدرس كيفية تحقيق إنتاج النظام وخريجي التعليم للمشاركة في التنمية المجتمعية ومن ثم تقاس فاعلية النظام التعليمي على المستوى الخارجي من خلال تحقيق أهداف وإنجازات تتعلق بالمجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة التعليمية ومن أجل رفع فعالية النظام التعليمي يتحتم وجود رقابة داخلية تؤكد على نوعية المكتسبات إلى أقصى حد ممكن مع تقليل التكلفة وحسن استثمار الوقت بالإضافة إلى وجود رقابة خارجية تؤكد على تنامي إنتاجية النظام التعليمي حتى تتحقق الأهداف المنشودة لها مع دمج المتخرجين في المجتمع والمشاركة في حركة التنمية المستدامة بذات المجتمع^(٢٥)، وعلى مستوى دولة الكويت يتم رفع فعالية النظام التعليمي من خلال المؤشرات التالية:
- تطوير عناصر النظام التعليمي مع التركيز على مهارات المعلم حتى يتكيف مع تحديات القرن الحادي والعشرين.

- وجود مجموعة من المعايير العقلانية مثل الواقعية والمرونة والكفاءة والرؤية بعيدة المدى والديناميكية مع توظيف هذه المعايير على المؤسسة التعليمية بدولة الكويت.
 - تبني فكرة البيئة الجماعية في كل المؤسسات التعليمية التي يشارك من خلالها الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة في الحاضر والمستقبل.
 - التفاعل مع مفردات العصر الرقمي وتوظيف كافة التقنيات الحديثة وأجهزة الحاسوب وثورة المعلومات في عناصر العمل المدرسي.
 - تغيير دور المعلم فأصبح موجهاً بدلاً من ملقناً مع تحويل دور الطالب فأصبح باحثاً ومعتمداً على ذاته في الحصول على المعلومات.
 - إقامة تجمعات ذات بنية معرفية جديدة يتعاون من خلالها الطلبة في عملية التعليم.
 - تشجيع المدرسة بكافة المراحل التعليمية للتفاعل مع زيادة المعلومات وزيادة المعرفة وانتشار التعليم عن بعد مع ربط ذلك بالاقتصاد الوطني.
 - نشر الثقافة التقنية بين كل العناصر البشرية بالمؤسسة التعليمية في إطار إيجاد مجتمع إلكتروني قادر على مواكبة مستجدات العصر.
 - تنمية مهارات وقدرات الطلبة وبناء شخصيتهم حتى يصبحوا قادرين على التواصل مع الآخرين.
 - إتاحة فرصة تبادل الخبرات بين المعلمين والعاملين والقيادات المدرسية باستمرار.
 - دعم تفاعل المنظومة التعليمية والتي تضم المعلم والمتعلم والمنزل والمجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية عبر وسائل التعليم المتنوعة.
 - إعادة هندسة العملية التعليمية من خلال تحديد دور المعلم والمتعلم والمؤسسة التعليمية في ظل تزايد منجزات الثورة التكنولوجية^(٢٦).
- **معايير ترتبط بالتميز المؤسسي :** وتتضمن الاهتمام بالتميز المدرسي ويعني تطبيق إدارة المؤسسة التعليمية لمبادئ الجودة الشاملة مع التركيز على رضا المستفيدين من خدماتها وتنمية العلاقة مع المؤسسات المناظرة في إطار تبادل الخبرات وتحقيق الأهداف المنشودة من أجل الحفاظ على النجاح المستمر مع الأخذ في الاعتبار أن التميز المدرسي يحتاج إلى تميز القيادة وتميز المعلم وتميز المشاركة المجتمعية وذلك من خلال تحقيق الربط الفاعل بين المدرسة والمجتمع، بالإضافة إلى التواصل مع الطالب واستخدام أساليب حديثة في التدريس

- ونشر ثقافة الانضباط في كل وحدات المدرسة مع توظيف مستجدات العصر في كل مفردات العمل التعليمي والإداري بالمؤسسة مع التأكيد على التجديد في المسار التعليمي والإداري وبأسلوب متوازي حتى تصل المؤسسة إلى أهدافها المنشودة^(٢٧)، وعلى مستوى دولة الكويت يتم الاهتمام بالتميز المؤسسي من خلال المؤشرات التالية :
- استمرارية تطوير كل عناصر المؤسسة التعليمية مع تحقيق شموليته بحيث تتناول كافة مكوناتها ومؤشرات التميز بها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.
 - بناء أداء المؤسسة التعليمية بمختلف مراحلها على مقومات التقوق والإبداع.
 - ربط تطوير المؤسسة التعليمية بحاجات المجتمع مع التأكيد على إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.
 - إحداث تعديلات وتغييرات في الهيكل التنظيمي للمدرسة بمختلف مراحلها على تصحيح مؤسسة متميزة في عالم سريع التغير.
 - دعم التفوق التنافسي للمدرسة بمختلف مراحلها من خلال الاستجابة لرغبات المستفيدين من خدماتها.
 - تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة تحت مظلة تقليل التكلفة وتحسين الجودة وحسن استثمار الطاقات.
 - التركيز على العناصر ذات القيمة المضافة حتى تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
 - التحسين المستمر في كل الخدمات التي تقدم من قبل المؤسسة التعليمية لأصحاب العلاقة.
 - تنمية العلاقة بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع المحلي عبر قنوات اتصال واضحة ومحددة.
 - مساعدة المدرسة بمختلف مراحلها على الانتقال من المحلية إلى العالمية عبر ثقافة التحسين المستمر وتعظيم الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 - التزام القيادات التعليمية بالجودة.
 - تفويض القيادات التعليمية للسلطة لضمان إيجاد قيادات الصف الثاني.
 - دعم مبدأ اللامركزية على مستوى المدرسة وعلى مستوى المنطقة التعليمية^(٢٨).
- معايير ترتبط بالإمكانات المدرسية : وتتضمن إيجاد الإمكانيات المؤهلة للنجاح في المؤسسة التعليمية حيث إن المؤسسة التعليمية تحتاج إلى مجموعة من الموارد اللازمة حتى تصل إلى الجودة المنشودة وتحقق الأهداف المأمولة لها والتي تضمن بقاءها واستمرارها في المجتمع

ومثل هذه الإمكانيات تنضوي على عناصر بشرية وعناصر تعليمية وعناصر مادية وعناصر معنوية بالإضافة إلى العناصر الطبيعية، وكذلك العنصر المالي والذي يتمثل في التمويل على اعتبار أن العنصر البشري يعتبر بمثابة العمود الفقري للمؤسسة التعليمية من خلال توفير مهاراته ومواهبه في إنجاز المهام المنوطة به والتي بدورها تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة كما أن العنصر التعليمي يتمثل في فهم المؤسسات المناظرة والمنافسة مع توفير المعلومات اللازمة عنها ومن ثم تضع المؤسسة التعليمية خطة مستقبلية بالاستعداد لدخول مضمار المنافسة وفق معارف علمية ومهارات بشرية وموارد مادية مناسبة تساعد على تحقيق أهدافها، أما عن العنصر المعنوي فيتمثل في اهتمام المؤسسة برفع الروح المعنوية لكافة العناصر البشرية بها بمختلف وحداتها مع نشر ثقافة العمل الفريقي ودعم الحركة أو التفاعل بين العاملين في إطار الأسرة الواحدة ووفقاً لنسق القيم الذي يتصدره العدل والإنصاف والموضوعية، أما العناصر الطبيعية فتتمثل في توفير احتياجات العناصر البشرية والتي تتمثل في الخدمات المساعدة مثل المأكل والمشرب والمرافق المساعدة للمؤسسة على إتمام رسالتها بنجاح^(٢٩)، وعلى مستوى دولة الكويت يتم توفير الإمكانيات المؤهلة لنجاح المؤسسة التعليمية لتحقيق الجودة على أرض الواقع من خلال المؤشرات التالية:

- استقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية للعمل في المؤسسة التعليمية وخاصة مديري المدارس ومساعدتهم.
- تفعيل اللامركزية والحفاظ على استقلالية المدرسة مع التأكيد على أهمية التقييم الذاتي لها.
- تدريب العناصر البشرية سواء في الجهاز الأكاديمي أو الجهاز الإداري لصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم.
- تشجيع العناصر البشرية على إبداء آرائهم ومقترحاتهم مع حثهم على الإبداع في مجال العمل.
- تشجيع العنصر البشري المتميز ومعاقبة المقصر على ضوء الضوابط الحاكمة للمؤسسة التعليمية.
- توفير مستجدات العصر في كل مجالات العمل المدرسي سواء إدارياً أو تعليمياً.
- إنشاء موقع إلكتروني للمدرسة وطرح كافة المعلومات الخاصة بها عليه.
- مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف.

- استفادة الطلبة من المكتبة.
- استفادة الطلبة من الأجهزة والأدوات التكنولوجية.
- تنمية موارد تمويل المدرسة (إيجاد بدائل جديدة للتمويل)^(٣٠).
- **معايير ترتبط بالطالب :** وتتضمن الارتقاء بالمستوى العلمي للطلاب حيث يعبر المستوى العلمي للطلاب على اهتمامه بإتقان العملية التعليمية والتفاعل مع مضامينها ومفرداتها والأنشطة المصاحبة لها بإيجابية حتى يتحقق الهدف المنشود الذي يسعى إليه الطالب وتحاول أن تحققه المدرسة على أرض الواقع ومن ثم فإن ترقية المستوى العلمي للطلاب يعد من المؤشرات الهامة على اهتمام المؤسسة التعليمية بالعملية التعليمية على اعتبار أنه يشير إلى تطوير مهارة الطالب واتساع مداركه وتنوع معارفه ومن ثم يستطيع أن يصنع المستقبل الأفضل له ولمجتمعه، وفي ذات السياق تضطلع المؤسسة التعليمية بمختلف مراحلها بتكوين شخصية الطالب من خلال تكامل المجال المعرفي مع المجال الوجداني بالإضافة إلى المجال المهاري والسلوكي مع الأخذ في الاعتبار أن المجال الأول يركز على التكوين الفكري والثقافي للطلاب ويتم ذلك من خلال دراسته للعلوم المتنوعة والتي تشكل عقله وثقافته وتفكيره في حين أن المجال الثاني يركز على ترقية المستوى العاطفي لديه حتى يشعر بمن حوله ويندمج ويتفاعل معهم وفق ثقافة المجتمع حتى تتكون اللحمة المجتمعية التي توجه سلوكه نحو التكيف مع المجتمع الذي ينتمي إليه في حين أن المجال الثالث يركز على تنمية مهارات الطالب وتهذيب سلوكه وتوجيهه نحو الاتجاه المرغوب فيه من أجل التفاعل الإيجابي مع مدرسته وبيئته ومجتمعه بإيجابية^(٣١)، وعلى مستوى دولة الكويت يتم الارتقاء بالمستوى العلمي للطلاب من خلال المؤشرات التالية :
- إتاحة المقررات التعليمية عبر الإنترنت.
- تعاون وزارة التربية والتعليم مع شركات القطاع الخاص لتطوير منصات ومحتوى التعليم الإلكتروني.
- تقوم الوزارة بتقديم حوافز مالية للشركات من أجل الاستثمار في التعلم الإلكتروني.
- تحديد مفردات المنهج الوطني والذي يركز على إعداد الطالب للجامعة والقوى العاملة ودمج القيم الإسلامية في المناهج الدراسية.
- التأكيد على إيجاد تجربة تعليمية أكثر شمولية للطلاب من خلال المناهج الحديثة.

- وجود نظام موحد للاختبارات مع التركيز على تنمية مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات لدى الطالب.
- إعطاء مساحة كافية للمدارس عند تدريس المناهج الدراسية مع التأكيد على الثقافة الوطنية وترقية اللغة العربية.
- التأكيد على دراسة التربية البدنية والتربية الصحية كمقررات دراسية في جميع المراحل التعليمية.
- مراعاة نسبة عدد الطلبة إلى المعلمين.
- متوسط تكلفة الطالب والخدمات التي تقدم له.
- دافعية الطالب واستعداده للتعليم^(٣٢).
- معايير ترتبط بالمعلم : وتتضمن حجم الهيئة التدريسية والكفاية المهني للمعلم ومساهمة المعلم في خدمة المعلم بالإضافة إلى احترام المعلم لطلابه^(٣٣)، وعلى مستوى دولة الكويت يتم ترقية كفاية المعلم من خلال المؤشرات التالية :
- تحسين الروح المعنوية للمعلم.
- تقليل عبء العمل عن العمل.
- تحسين العلاقات بين المعلمين وبعضهم البعض.
- تحسين ظروف العمل داخل الصف وخارجه.
- تحقيق درجة رضا عالية عن العمل لدى المعلم.
- ضمان مسار وظيفي آمن للمعلم.
- توفير برامج رعاية اجتماعية وصحية للمعلم.
- منح المعلم السلطات والصلاحيات التي تساعد على اتخاذ القرار.
- توفير وسائل السلامة والأمان بالمدارس.
- توفير وسائل التعلم المختلفة والتقنيات الحديثة.
- تعميق الإحساس بالانتماء المهني.
- معالجة مشكلات المعلم على ضوء الإمكانيات المتاحة.
- تحقيق العدالة عند التعامل مع المعلمين^(٣٤).

- **معايير ترتبط بالعاملين :** وتتضمن توفير الحياة الوظيفية الآمنة لكل العاملين ويعني اهتمام المؤسسة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم مع تحقيق الرضا الوظيفي لهم وإيجاد مناخ عمل مناسب يتعامل مع الصراعات وفق منهجية علمية واضحة ومحددة بالإضافة إلى وجود منظومة من القيم النبيلة التي تؤكد على كرامة العاملين وتوظيف كل الموارد المتاحة في إطار تحسين جودة الأداء وتنامي إنتاجية المؤسسة باستمرار، مع التأكيد على استقطاب الكفاءات البشرية للعمل بالمؤسسة وإيجاد ميزة تنافسية لها تساعدها على قبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة، وفي ذات السياق تأتي عملية استقطاب العنصر البشري والتي تنطلق من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب حيث يترتب على ذلك تحقيق أهداف عملية التوظيف الناجحة والتي بدورها تساعد المؤسسة على قبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة، وتنطلق عملية الاستقطاب من طرح المؤسسة لمجموعة فرص العمل المتاحة مع وضع تفاصيلها والجدول الزمني والشروط الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة أو من يجد عنده المواصفات المناسبة بالإضافة إلى حرص المؤسسة على توفير مزايا إضافية في الوظيفة المطروحة تجعلها جاذبة للكفاءات المطلوبة عبر العائد الاقتصادي العالي أو توفير وسائل مواصلات مريحة أو تقليل ساعات العمل^(٣٥)، وعلى مستوى دولة الكويت يتم توفير الحياة الوظيفية الآمنة لكل العاملين بمختلف المؤسسات التعليمية من خلال المؤشرات التالية :

- توفير بيئة عمل مناسبة تسهم في ترقية معدلات الرضا والأداء الوظيفي.
- إشباع حاجات العاملين سواء المادية والمعنوية مع تنمية الانتماء للمدرسة.
- توفير برامج رعاية اجتماعية وصحية لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ضمان مسار وظيفي آمن لكل العناصر البشرية بالمؤسسة التعليمية من حيث الاستقرار والأمن الوظيفي.
- تمكين العاملين في وظائفهم من خلال التوازن بين السلطة والمسئولية مع المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم^(٣٦).

- **معايير ترتبط بالمناهج الدراسية :** وتتضمن أصالة المنهج وجودة مستوى المنهج ومحتواه بالإضافة إلى طريقة تدريس المنهج، ناهيك عن ارتباط المنهج بالواقع، وعلى مستوى دولة الكويت يتم الاهتمام بالمناهج الدراسية من خلال المؤشرات التالية :

- ارتباط محتوى المنهج الدراسي بالأهداف التعليمية الموضوعية.
 - توافق المنهج الدراسي مع الأفكار والآراء والنظريات الحديثة.
 - توافق المنهج الدراسي مع الحياة الواقعية والمعاصرة.
 - تركيز المنهج الدراسي على المفاهيم والتعميمات والنظريات والمبادئ وتفسيرها وتوضيحها.
 - تحقيق التوازن بين اتساع المنهج الدراسي وعمق محتواه.
 - تنمية عقل المتعلم والاتجاهات الإيجابية وكيفية تنظيم المعلومات.
 - فهم واستيعاب الطلبة لموضوعات المنهج الدراسي.
 - تضمين المنهج الدراسي موضوعات تتفق مع ميول واهتمامات الطلبة.
 - ارتباط المنهج الدراسي باهتمامات الطلبة في المرحلة الدراسية التي ينتمون إليها.
 - تناسب موضوعات المنهج الدراسي مع قدرة الطلبة ومستوى نموهم.
 - تراعي موضوعات المنهج الدراسي الفروق الفردية بين الطلبة.
 - يستفيد الطلبة من دراسة المنهج الدراسي في حل مشكلاتهم اليومية.
 - احتواء المنهج الدراسي على مجموعة من المهارات والمعلومات التي تساعد الطالب على التكيف مع مجتمعه.
 - يتضمن المنهج الدراسي أنماط تعليمية متنوعة تتعدى الحدود الجغرافية للدولة.
 - يتطرق المنهج الدراسي إلى المشاكل العالمية وإيجاد الحلول المناسبة لها.
 - يرتبط المنهج الدراسي بالواقع الاجتماعي للطلبة والبيئة المحيطة بهم^(٣٧).
- **معايير ترتبط بالاختبارات الوطنية :** وتتضمن ضمان جودة الارتباط بالاختبارات الوطنية حيث تعني تحديد هيئة علمية تقوم بوضع الاختبارات في جميع المدارس وبمختلف المراحل التعليمية بالدولة في إطار رفع جودة التعليم وتطبيق الأهداف التي تتمشى مع رؤية الدولة بالإضافة إلى وضع مؤشرات بخصوص برنامج تنمية القدرات البشرية مع التأكيد على وضع أولياء الأمور في الصورة لمستويات التحصيل العلمي بالمدارس، وإشعال التنافس الإيجابي في الدارس والإدارات التعليمية المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار أن مثل هذه الاختبارات تسهم في قياس وتحسين مستوى التحصيل العلمي لطلبة المدارس وتحفيز التميز المدرسي والتنافس الإيجابي بين المدارس وإدارات التعليم على أن يتم كل ذلك على ضوء الأدوار التكاملية والتنسيق المتواصل بين الوزارة والمؤسسات ذات الصلة^(٣٨)، ولاشك أن

مثل هذه الاختبارات تعد وفقاً لنواتج التعلم المشتقة من المعايير الوطنية لمناهج التعليم والمعايير الدولية وبالمحاكاة مع اختبارات الدراسات الدولية كما أن نواتج التعلم تمثل المحصلة النهائية لما يعرفه الطالب ويفهمه ويستطيع القيام به في المجالات المستهدفة بنهاية كل مرحلة تعليمية وتؤكد مثل هذه الاختبارات على :

- تقويم التحصيل التعليمي لطلبة المدارس.
 - تحفيز التميز والتنافس الإيجابي بين المدارس في الإدارات التعليمية المختلفة.
 - تمكين التحليل العلمي لأداء المنظومة لوضع الحلول وتحسين الأداء.
 - توفير التقارير والبيانات المفسرة حول التحصيل العلمي للطلبة والمتغيرات المؤثرة فيه.
 - قياس مؤشرات الاختبارات الوطنية في تنمية القدرات البشرية ودعم تحقيق مستهدفاتها^(٣٩).
- وعلى مستوى دولة الكويت فقد صدر المرسوم الأميري رقم (٣٠٨) لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء المركز الوطني لتطوير التعليم والذي يقوم على تنفيذ اختبارات تقييم قدرات الطلبة خريجي الثانوية العامة للالتحاق بكليات العليم العالي سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص^(*)، تظهر مؤشرات الاختبارات الوطنية من خلال الارتباط بالأهداف التعليمية، ومراعاة مستوى صعوبة الأسئلة، ومراعاة المستوى المعرفي للطلاب، وتوزيع الأسئلة على مفردات المنهج، وتناسب عدد الأسئلة مع الوقت المحدد.

التحديد والموضوعية والشمولية، والبعد عن استخدام الأسئلة الغامضة، تحديد درجة كل سؤال^(٤٠).

– **معايير ترتبط بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع :** وتتضمن وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط بها بالإضافة إلى المشاركة في حل مشكلاته والتأكيد على تبادل المنافع والتفاعل على أرضية مشتركة تخدم الطرفين^(٤١)، وعلى مستوى دولة الكويت يتم ترقية العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال المؤشرات التالية :

- قيام المدرسة بإعداد خطة سنوية لأنشطة خدمة المجتمع.
- تعاون المدرسة مع المجتمع في إعداد خطة الأنشطة.
- قيام المدرسة بمحاضرات وندوات ثقافية وتوعوية بالمجتمع.
- قيام المدرسة بعرض مسرحيات تخدم قضايا في المجتمع.
- تشارك المدرسة المجتمع في المناسبات القومية.

- تقوم المدرسة بإجراء دراسات استطلاعية لعلاج مشكلات بعض الأسر في المجتمع.
- تتواصل المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي لمكافحة العادات والتقاليد السلبية.
- تضع المدرسة مرافقها في خدمة المجتمع في المناسبات العامة.
- تتواصل المدرسة مع مؤسسات المجتمع من أجل المحافظة على البيئة.
- تتواصل المدرسة مع المؤسسات الشريفة لنشر التوعية المرورية.
- مساهمة المدرسة في برامج محو الأمية وتعليم الكبار بالمجتمع.
- اهتمام المدرسة برحلات متنوعة لزيارة المتاحف المختلفة بالمجتمع.
- اهتمام المدرسة باستغلال الخامات البيئية لخدمة العملية التعليمية بها^(٤٢).

سادساً : نتائج البحث ومقترحاته :

أ- النتائج : على ضوء معايير التعليم الكويتي ومؤشراته يمكن أن نخرج بمجموعة من النتائج لعل من أبرزها ما يلي :

- بالنسبة للمعايير التي ترتبط بإدارة المدرسة : من المتوقع أن يتم :
 - تطوير أداء القيادات المدرسية للتعليم الابتدائي إلى التوافق والتكامل والتشجيع.
 - اهتمام القيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي بدورها التوعوي تجاه العاملين بأهمية قضايا الجودة ومفرداتها العلمية.
 - اهتمام القيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي باكتشاف مواهب العاملين وتلبية احتياجاتهم في مجال العمل المدرسي.
 - اهتمام القيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي بتوظيف العاملين على ضوء المؤهل الأكاديمي مع مراعاة الميول أو القدرة أو الاستعداد للعمل المدرسي.
- بالنسبة للمعايير التي بالنظام التعليمية بالمؤسسة التعليمية : من المتوقع أن يتم :
 - وجود رؤية واضحة وأهداف إستراتيجية تركز على جودة المدخلات لضمان جودة المخرجات كماً وكيفاً.
 - دعم المشاركة المجتمعية بين المؤسسة المجتمعية والمجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة.
 - التركيز على مهارات المعلم حتى يتكيف مع تحديات القرن الحادي والعشرين.

- تبني فكرة البيئة الجماعية في كل المؤسسات التعليمية حتى يشارك الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة.
- نشر الثقافة التقنية بين كل العناصر البشرية بالمؤسسة التعليمية في إطار إيجاد مجتمع إلكتروني قادر على مواكبة مستجدات العصر.
- بالنسبة للمعايير التي ترتبط بالتميز المؤسسي : من المتوقع أن يتم :
 - تطبيق إدارة المؤسسة التعليمية لمبادئ الجودة الشاملة مع التركيز على رضا المستفيدين من خدماتها.
 - تنمية العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المناظرة في إطار تبادل الخبرات وتحقيق الأهداف المنشودة.
 - نشر ثقافة الانضباط في كل وحدات المؤسسة التعليمية.
 - ربط تطوير المؤسسة التعليمية بحاجات المجتمع مع التأكيد على إمكانات الواقع ومحدداته الفعلية.
 - التركيز على العناصر ذات القيمة المضافة حتى تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
 - بالنسبة للمعايير التي ترتبط بالإمكانات المدرسية : من المتوقع أن يتم :
 - استقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية للعمل بالمؤسسة التعليمية.
 - تفعيل اللامركزية والحفاظ على استقلالية المؤسسة التعليمية.
 - تشجيع العناصر البشرية على إبداء آرائهم ومقترحاتهم مع حثهم على الإبداع في مجال العمل.
- ب-الإجراءات المقترحة :
 - توفير فرص التدريب والتأهيل لكل القيادات المدرسية للتعليم الابتدائي في مجالات التخطيط الإستراتيجي.
 - إجراء تقويم دوري لأداء القيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي.
 - إقامة الندوات العلمية والمؤتمرات العلمية في إطار ترقية مهارات القيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي.

- تنمية المعارف والمفاهيم العلمية لدى القيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي حول تحليل البيئة الداخلية وما تتضمن من مواطن قوة وسبل تعزيزها ومواطن ضعف وطرق معالجتها.
- توفير فرص الابتعاث الخارجي لبعض القيادات التعليمية بالتعليم الابتدائي إلى الدول المتقدمة في إطار تبادل الخبرات وصقل المهارات.
- تشجيع القيادات المدرسية على الإلمام بكل ما هو جديد ومفيد لصالح المدرسة الابتدائية ومن أجل الوصول إلى مستقبل أفضل لها.
- العمل على تكوين صف ثاني من الكوادر البشرية بالمدرسة الابتدائية بدولة الكويت عبر الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية الحديثة.
- التأكيد على تبادل الزيارات المستمرة بين المدرسة الابتدائية وغيرها من المؤسسات المناظرة على ضوء تبادل المنافع والخبرات بما يخدم الصالح العام بالمجتمع الكويتي.
- توفير برامج رعاية اجتماعية وصحية للمعلم مع تحسين ظروف العمل داخل الصف وخارجه.
- منح المعلم الصلاحيات الكافية التي تساعد على اتخاذ القرار مع توفير وسائل التعلم المختلفة والتقنيات الحديثة.
- إشباع حاجات العاملين سواء المادية والمعنوية مع تنمية الانتماء للمدرسة.
- توفير بيئة عمل مناسبة تسهم في ترقية معدلات الرضا والأداء الوظيفي.
- تمكين العاملين في وظائفهم من خلال التواجد بين السلطة والمسئولية مع المشاركة في صنع القرار واتخاذها.

مراجع البحث وهوامشه

١. الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية : التقرير الموحد عما يتم تنفيذه من أهداف إستراتيجية التنمية الشاملة المطولة بعيدة المدى لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ٢٠٢٥، الرياض، ٢٠٢٠، ص ص٧-١٠.
٢. إبراهيم عدنان : الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص١٣٢-١٣٣.
٣. عبد السلام محمد أبو قحف : أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ص١١٢-١١٣.
٤. أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ٢٠١٢، ص ص٣٠٩-٣١٠.
٥. وزارة التربية : التعليم الابتدائي بالكويت، الكويت، ٢٠٢٢، ص ص١-٢.
٦. بيومي محمد ضحاوي، محمد إبراهيم خاطر : نظم التعليم والاتجاهات المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص١٧٦-١٧٧.
٧. فيصل سعد فالح الوسمي : درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، الأردن، ٢٠٠٦، ص ص٤٤-٤٥.
٨. سعود هلال الحربي : صنع السياسة التعليمية في دولة الكويت في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص٢٠٣-٢٠٤.
٩. جمعية المعلمين الكويتية : ملامح مشروع وطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، المؤتمر الوطني للتربية في دولة الكويت، في الفترة من ٣-٤ مارس ٢٠١٦، الكويت، ٢٠١٦، ص ص٣٢٦-٣٢٧.

١٠. ليلي حبيب طارش : أهمية الأهداف والسياسة التعليمية العامة وإنجازاتها في دولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ١، ع ٤، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٢١٢-٢١٣.

١١. أحمد جمعة : الإدارة المدرسية كقيادة تربوية، مجلة دراسات تربوية، مج ١٨، ع ٣٥٤، المركز القومي للمناهج والبحث التربوي، الخرطوم، السودان، ٢٠١٧، ص ص ١٨٩-١٩٠.

12. P. Earley : Exploring the School Leadership Landscape : Changing Demands, Changing Realities, Bloomsbury Publishing, London, 2019, PP. 123-124.

13. A. Eagly & B. Johnson : Gender and Leadership Styles : A meta – Analysis, Psychological Bulletin, Vol. 108, No.2, London, 2018, PP. 242-243.

١٤. وليد خالد فالح وأخران : أساليب تطوير أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية، مجلة المعرفة التربوية، مج ٦، ع ١٢٤، الجمعية المصرية لأصول التربية، بنها، ج.م.ع، ٢٠١٨، ص ص ٦٧-٦٨.

١٥. فوزي حبيش : الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٩٤-٩٥.

١٦. محمد أكرم العدلوني : القيادة في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني والنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ٢٠١٥، ص ص ٢٢٢-٢٢٣.

١٧. سالم سعيد القحطاني : القيادة الإدارية – التحول نحو نموذج قيادي عالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ٢٠١٩، ص ص ٨٧-٨٨.

18. G. A. Yukl : Leadership in Organizations, Upper Saddle River, Prentice-Hall, New Jersey, 2019, PP. 127-128.

١٩. خالد العصيمي : أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ١٥-١٦.
٢٠. عصام عبيد : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص ١٦-١٧.
٢١. ريتشارد ويليامز : أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم عقيل، مكتبة جريز للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ٧٦-٧٧.
٢٢. محمد أحمد الطراونة، بدرية المعنز البليسي : الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج ١٧، ١٤، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، ٢٠١٧، ص ص ٣٧-٣٨.
23. Arcaro S. Jerome : Quality in Education an Implementation, Handbook, Vanity Books, International, New Delhi, 2017, PP. 197-198.
٢٤. وزارة التربية والتعليم : جودة التعليم في الكويت، وزارة التربية والتعليم، الكويت، ٢٠٢٣، ص ص ٧-٨.
٢٥. محمد صالح : موسوعة التعليم في عصر العولمة – المستقبلات والتعليم، دار الكتاب المصري، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٢٥-٢٦.
٢٦. راجع في ذلك :
- وزارة التربية والتعليم : لمحة موجزة عن التعليم في الكويت، جمعية الأعمال الاجتماعية، الكويت، ٢٠١٤، ص ص ١٠٤-١٠٥.
- وزارة التربية والتعليم : تجربة الكويت في مجال التعليم الإلكتروني، قطاع التخطيط والمعلومات، الكويت، ٢٠٢٠، ص ص ٢-٤.
٢٧. سامح عامر : التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١٥-١٦.

٢٨. يوسف أبو فارة وآخرون : الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ٣٥-٣٦.
٢٩. سيد محمد جاد الرب : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشيري للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٩، ص ص ١٠-١١.
٣٠. خالد الجسعي: الجودة التربوية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ٢٠١٦، ص ص ٢٤-٢٥.
٣١. مسعود صبري : ثلاثية تكوين شخصية الطالب في المؤسسات التعليمية، مكتبة جامعة الكويت، الكويت، ٢٠٢١، ص ص ١-٣.
٣٢. وزارة التربية والتعليم : الدليل الشامل لنظام التعليم في الكويت، وزارة التربية والتعليم، الكويت، ٢٠٢٢، ص ص ١-٣.
٣٣. غدير جاسم عبد الله حسين : واقع التسهيلات المدرسية في مدارس الكويت، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج ٤٥، ٢٤، الجامعة الأردنية، ٢٠١٨، ص ص ٣٠٥-٣٠٧.
٣٤. وزارة التربية : المعلم في دولة الكويت، الكويت، ٢٠٢١، ص ص ٤-٧.
35. Guyst Clair : Total Quality Management in Information Services, Bowler-Sauer, New York, 2020, PP. 213-214.
٣٦. دلال خالد أحمد عبد الله : أثر الولاء على جودة الحياة الوظيفية، مجلة المعرفة التربوية، مج ١، ١١٤، الجمعية المصرية لأصول التربية، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٨، ص ص ٢٢٥-٢٢٦.

٣٧. راجع في ذلك

- وزارة التربية والتعليم : عناصر المنهاج، وزارة التربية والتعليم، الكويت، ٢٠٢٢، ص ص ١-٣.

- جودت سعادة، عبد الله إبراهيم : المنهج الدراسي المعاصر، ط٥، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ٢٥٦-٢٥٨.

٣٨. وزارة التربية : الاختبارات الوطنية، الكويت، ٢٠٢٠، ص ص ٣-٤.

٣٩. جامعة الكويت: الاختبارات الوطنية، المركز الوطني لتطوير التعليم، جامعة الكويت، ٢٠٢٠، الكويت، ١-٧.

(*) دولة الكويت : المرسوم الأميري رقم (٣٠٨) لسنة ٢٠٠٦، بشأن إنشاء المركز الوطني لتطوير التعليم، الكويت، ٢٠٠٦، مادة (٥)، كما يقوم المركز ببناء المعايير الوطنية للتعليم وتفعيل دور المجلس الأعلى للتعليم والتميز المدرسي وقياس شخصية الطالب واختبار الكفايات الأساسية للمعلم ثم إعطائه الرخصة بالإضافة إلى الاختبارات الوطنية.

٤٠. وزارة التربية : الاختبارات الوطنية والتحصيل الطلابي، قطاع التعليم العام، الكويت، ٢٠٢٠، ص ص ٣-٥.

٤١. وزارة التربية : التعليم طريق المستقبل ٢٠١٨/٢٠١٩، التقرير الوطني لتطوير التعليم في دولة الكويت، اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة، الكويت، ٢٠١٩، ص ص ٢٠-٢٢.

٤٢. راجع في ذلك :

- وزارة التربية والتعليم : العلاقة بين المدرسة والمجتمع – الواقع والمأمول، الكويت، ٢٠٢٠، ص ص ١-٣.

- عبد الرحمن أحمد الأحمد : الحياة المدرسية والعلاقة بين البيت والمدرسة في التعليم العام بدولة الكويت، جامعة الكويت، الكويت، ٢٠١٥، ص ص ١١-١٣.

