جامعة القاهرة

معهد الدراسات التربوية

قسم أصول التربية

تطوير الأنظمة الإدارية للتعليم العام في دولة الكويت
تصور مقترح في ضوء الخبرات العالمية

دراسة مقدمة
للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية

من الطالبة

سعاد دليل محمد العازمي

تحت إشراف

أ. د. صلاح الدين أحمد جوهر

الأستاذ (غير المتفرغ) بقسم أصول التربية

معهد الدراسات التربوية

جامعة القاهرة

أ.د. مصطفى عبد السميع محمد

مدير المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

أستاذ المناهج وطرق التدريس

جامعة القاهرة

أ.م.د. نجوى يوسف جمال الدين

الأستاذ المساعد بقسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية

جامعة القاهرة

٢٠٠٧

بسم الله الرحمن

الرحيم

"واتقوا الله ويعلمكم الله

صدق الله العظيم

(البقرة: ٢٨٢)

جامعة القاهرة
معهد الدراسات التربوية

CAIRO UNIVERSTY
INSTITUTE OF EDUCATIONAL SYUDIES

تشكيل لجنة المناقشة والحكم

على رسالة دكتور في التربية

****

اســـم الباحـــــثة : سعاد دليل محمد العازمي

موضـوع الرسالـــة : " تطوير الأنظمة الإدارية للتعليم العام في دولـة الكويـت –

تصور مقترح في ضوء الخبرات العالمية ".

الدرجة المتقدم لها : دكتور الفلسفة في التربية

القســـــــــــــم : أصول التربية

هيئة الإشـــــراف : أ.د. صلاح الدين احمد جوهر & أ.د. مصطفى عبد السميع محمد

أ.م.د. نجوى يوسف جمال الدين

تـــاريخ المناقشـــة : ٢٠٠٧/٩/١٧ م.

وقد وافق السيد الأستاذ الدكتور / نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على الرسالة الموسومة أعلاه على النحو التالي :

١ـ أ.د صلاح الدين أحمد الجوهر	**أستاذ غير متفرغ بمعهد الدراسات التربوية – جامعة القاهرة**	**مشرفاً ورئيساً**
٢ـ أ.د مصطفى عبد السميع محمد	**مدير المركز القومي للبحوث التربية والتنمية أستاذ المناهج وطرق التدريس – جامعة**	**مشرفاً**
٣ـ أ.د همام بدراوي زيدان	**مدير المركز والتخطيط التربوي بكلية التربية – جامعة الأزهر**	**عضواً**
٤ـ أ.د سامي محمد نصار	**أستاذ أصول التربية وعميد معهد الدراسات التربوية – جامعة القاهرة**	**عضواً**
٥ـ أ.م.د نجوى يوسف جمال الدين	**أستاذ مساعد وقائم بأعباء رئاسة مجلس قسم أصول التربية بالمعهد**	**مشرفاً**

أوصت لجنة المناقشة بمنحها درجة دكتور الفلسفة في التربية قسم أصول التربية مع التوصية لدى وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت للإفادة من نتائجها.

شكر وتقدير

بعد السجود لله تعالى حمداً وشكراً على ما وفقني إليه، يسعدني ويشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي العالم الجليل والمربي الفاضل الأستاذ الدكتور/ صلاح الدين أحمد جوهر، الرمز والقيمة والقدوة، والذي شرفت الباحثة بالتتلمذ على يديه، فلسيادته مني خالص الشكر والتقدير لقبوله الإشراف على هذه الدراسة، وعلى ما بذله من نصح وتوجيه كشف عن علمه الغزير وخلقه الرفيع، وأدعو الله العلي القدير مخلصة أن يمتعه بالصحة والعافية وطول العمر وأن يجزيه عني وعن طلاب العلم خير الجزاء.

كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي ومعلمي الأستاذ الدكتور/ مصطفى عبد السميع محمد، العالم والمربي الفاضل الذي نهلت الباحثة من فيض علمه، فله مني كل الشكر والتقدير والعرفان لقبوله الإشراف على هذه الدراسة وعلى ما بذله من جهد بالغ مع الباحثة وتوجيه سديد، وأدعو الله العلي القدير أن يمتعه بالصحة والعافية وطول العمر وأن يجزيه عني خير الجزاء، والشكر كل الشكر موصول لـــ أ.د.م/ نجوى يوسف جمال الدين على ما تحملته من جهد في الأشراف والتوجيه والنصح من أجل أن تخرج هذه الأطروحة في شكلها الحالي.

وتتقدم الباحثة بعظيم الشكر والتقدير إلى جميع السادة الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس والأخوة الزملاء بقسم أصول التربية - معهد الدراسات والبحوث التربوية - جامعة القاهرة على ما قدموه من نصح منذ كان البحث فكرة وحتى الانتهاء منه، وأخص بالذكر أستاذي الجليل الأستاذ الدكتور/ سامي محمد نصار عميد معهد الدراسات التربوية الذي أفاض على الباحثة بتوجيهاته المخلصة وأشكره جزيل الشكر على تفضله برئاسة لجنة مناقشة الرسالة وعلى تنويهاته القيمة التي أثرت هذا العمل، والأستاذة الدكتورة/ سميرة السيد عبد العال وكيل معهد الدراسات التربوية؛ لهم مني جميعاً – ولكل من قدم لي العون والمساندة – خالص الشكر والتقدير وجزاهم الله عني خير الجزاء.

وشكري الكبير للأستاذ الدكتور/ همام بدراوي زيدان - أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية جامعة الأزهر - على تفضله بمناقشة الرسالة وعلى جهوده القيمة التي أثرت العمل بحق ورفعت من شأنه فله مني خالص الشكر والعرفان والامتنان.

والشكر كل الشكر للأستاذ الدكتور/ عبد الرحمن احمد الأحمد العميد الأسبق لكلية التربية جامعة الكويت على جهوده الواضحة لتوجيهاته ونصحه في التطبيقات الميدانية للرسالة، فله مني كل الامتنان والعرفان وجزاه الله عني الخير والعافية.

وإلى أسرتي الكريمة، إلى والدي، ووالدتي التي أدعو الله أن يمن عليهما بالصحة والعافية وطول العمر وإلى جميع أشقائي وشقيقاتي أتقدم إليهم جميعاً بكل الشكر والتقدير والعرفان، وأدعو الله أن يحفظهم من كل سوء ومكروه وأن يجزيهم عني خير الجزاء.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع المؤسسات العلمية والتربوية بدولة الكويت وجمهورية مصر العربية لما قدموه لي من مساعدات علمية أسهمت في إخراج هذا العمل بهذه الصورة التي أدعو الله سبحانه وتعالى أن ينال رضاكم.

وعرفانا بالجميل فكل الشكر والتقدير والاحترام والرفعة دائما لبلدي الكويت بقيادة حضرة صاحب السمو الأمير الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح وسمو ولي العهد الأمين الشيخ نواف الأحمد الجابر الصباح أمد الله لنا في عمرهما.

والشكر موصول لبلدي الثاني جمهورية مصر العربية لما لقيته بها من عناية ورعاية في أثناء الدراسة.

وبعد ،،،

فلا أعتقد أنني قد بلغت الغاية وأصبت الهدف فالكمال لله وحده؛ فهذا جهدي بين أيديكم فإن لقي القبول ونال الرضا لديكم فذلك فضل من الله ونعمة إنه الهادي إلى سبيل الرشاد والمعين إلى النهج الصواب، إنه خير معين.

الباحثة

إهداء

إلي والدتي ووالدي

أطال الله في عمرهما

أهدي لكما ثمرة جهدي

ابنتكم سعاد

المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ١ - ٦٠

مقدمة ٢

مشكلة الدراسة ٧

أهداف الدراسة ١٢

أهمية الدراسة ١٣

حدود الدراسة ١٤

منهج الدراسة ١٤

مصطلحات الدراسة ١٥

الدراسات السابقة ١٩

خطوات السير في الدراسة ٦٠

الفصل الثاني: تطوير الأنظمة الإدارية: الأهداف، المجالات، المراحل ٦١ - ١١١

مقدمة ٦٢

مفهوم التنظيم والنظام ٦٣

الأنظمة الإدارية للتعليم ٦٦

عناصر النظام ٦٩

التطوير التنظيمي ٨١

مجالات التطوير التنظيمي ٨١

الأنظمة الإدارية للتعليم العام ٨٩

الإدارة المالية والتمويل ٨٩

المحاسبية التربوية ٩٣

المتابعة ٩٨

إدارة الموارد البشرية ٩٩

أهداف التطوير التنظيمي ١٠١

مراحل التطوير التنظيمي ١٠٣

الإدارة المدرسية وأنظمة التعليم ١٠٦
الفعالية الإدارية ١١٠

الفصل الثالث: واقع التنظيم الإداري بالتعليم العام بدولة الكويت ١١٢ - ٢١٧
مقدمة ١١٣
رؤية التعليم العام بدولة الكويت ١١٣
رسالة وغايات نظام التعليم العام بدولة الكويت ١١٤
الأهداف والغايات الكبرى لنظام التعليم العام بدولة الكويت ١١٥
المؤشرات الكمية للتعليم بدولة الكويت ١٢١
مهام الإدارة المدرسية الحديثة بدولة الكويت ١٢٧
الإدارة المدرسية المطورة في دولة الكويت ١٢٩
الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية المطورة ١٣١
الإدارة المالية، وتمويل التعليم بدولة الكويت ١٣٨
المحاسبية في التعليم العام الكويتي ١٨١
إدارة الموارد البشرية ١٩١
الفصل الرابع: بعض الخبرات العالمية في مجال تطوير الأنظمة الإدارية ٢١٨ - ٢٤٩
مقدمة ٢١٩
بعض الخبرات العالمية في مجال تطوير الأنظمة الإدارية ٢١٩
١- الولايات المتحدة الأمريكية ٢١٩
٢- المملكة المتحدة ٢٢٩
٣- اليابان ٢٤٢
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية ٢٥٠- ٢٩٤
مقدمة ٢٥١
أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية: ٢٥١
أهداف الدراسة الميدانية ٢٥١
أداة الدراسة الميدانية ٢٥٢

وصف الاستبانة ٢٥٢
صدق الاستبانة ٢٥٣
ثبات الاستبانة ٢٥٤
ثانياً: اختيار عينة الدراسة وتحديدها ٢٥٦
مجتمع الدراسة ٢٥٦
ثالثا: المعالجة الإحصائية ٢٥٩
رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية ٢٦٢
خامساً: مناقشة النتائج ٢٨٩
الفصل السادس: تصور مقترح لتطوير الأنظمة الإدارية للتعليم العام بالكويت ٢٩٥ - ٣١٦
مقدمة ٢٩٦
أولاً: المبادئ والأسس التي تقوم عليها البدائل المقترحة ٢٩٦
ثانياً: منطلقات البدائل المقترحة لتطوير المنظومة الإدارية للتعليم العام ٢٩٨
ثالثا: متطلبات تطبيق البدائل المقترحة لتطوير النظم الإدارية للتعليم العام في الكويت ٣٠٥
رابعاً: توصيات الدراسة ومقترحاتها ٣١٣
الملاحق ٣١٧ - ٣٣١
المراجع ٣٣٢ - ٣٤٧
ملخص: عربي ٣٤٨ - ٣٥٢
ملخص: إنجليزي ٣٥٣ - ٣٥٦

الجداول

م	عنوان الجدول	صفحة
١.	مقارنة الإنفاق الحكومي على التعليم بميزانية الدولة	١٤٢
٢.	مقارنة الزيادة السنوية لكل من عدد الطلبة والإنفاق على التعليم	١٤٣
٣.	مقارنة الزيادة السنوية لكل من عدد الطلبة والإنفاق على التعليم	١٤٤
٤.	متوسط تكلفة الطالب على حسب المراحل المختلفة بالتعليم الحكومي عام 1997/96	١٤٦
٥.	مقارنة الإنفاق الحكومي على التعليم بميزانية الدولة	١٥٢
٦.	التكاليف المتوقعة للتعليم	١٥٣
٧.	توقعات الزيادة المضطردة في أعداد الدارسين في أوائل القرن الحادي والعشرين	١٥٤
٨.	قيمة الصدق الذاتي للاستبانة ومحاورها	٢٥٤
٩.	قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية	٢٥٥
١٠.	توزيع العينة وفقاً للوظيفة	٢٥٦
١١.	توزيع العينة وفقاً للجنس	٢٥٧
١٢.	توزيع العينة وفقاً للمؤهل	٢٥٧
١٣.	توزيع العينة وفقاً لطبيعة الجهة	٢٥٨
١٤.	توزيع العينة وفقاً للجهة	٢٥٨
١٥.	توزيع العينة وفقاً للخبرة	٢٥٩
١٦.	القيمة الجدولية لمربع (كا^{٢}) عند المستوي (٠.٠٥)، (٠.٠١)	٢٦٢
١٧.	توافر التمويل وفقاً لطبيعة الجهة	٢٦٣
١٨.	أهمية التمويل وفقاً لطبيعة الجهة	٢٦٤
١٩.	توافر المتابعة والتقويم وفقاً لطبيعة الجهة	٢٦٤
٢٠.	أهمية المتابعة والتقويم وفقاً لطبيعة الجهة	٢٦٥
٢١.	توافر الإدارة وفقاً لطبيعة الجهة	٢٥٦
٢٢.	أهمية الإدارة وفقاً لطبيعة الجهة	٢٦٦
٢٣.	توافر المحاسبية وفقاً لطبيعة الجهة	٢٦٧
٢٤.	أهمية المحاسبية وفقاً لطبيعة الجهة	٢٦٧
٢٥.	توافر التمويل وفقا للجهة	٢٦٨

٢٦.	أهمية التمويل وفقا للجهة	٢٦٩
٢٧.	توافر المتابعة والتقويم وفقا للجهة	٢٧٠
٢٨.	أهمية المتابعة والتقويم وفقا للجهة	٢٧١
٢٩.	توافر إدارة الموارد البشرية وفقا للجهة	٢٧٢
٣٠.	أهمية إدارة الموارد البشرية وفقا للجهة	٢٧٣
٣١.	توافر المحاسبية وفقا للجهة	٢٧٤
٣٢.	أهمية المحاسبية وفقا للجهة	٢٧٥
٣٣.	يبين الوزن النسبى لكل عبارة بمقياس درجة توافر التمويل	٢٧٦
٣٤.	يبين الوزن النسبى لكل عبارة بمقياس درجة المتابعة والتقويم	٢٨٠
٣٥.	يبين الوزن النسبى لكل عبارة بمقياس إدارة الموارد البشرية	٢٨٣
٣٦.	يبين الوزن النسبى لكل عبارة بمقياس درجة توافر المحاسبية	٢٨٦

الأشكال

م	عنوان الشكل	صفحة
١-	الإدارة المدرسية من منظور علم النظم (الجبر، ٢٠٠٢:٧١)	٧٤
٢-	أبعاد النظم الإدارية للتعليم العام (الجبر، ٢٠٠٢: ١٧١)	٨٠
٣-	الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية المطورة (وزارة التربية، ١٩٩٣)	١٣٢
٤-	أدوات الإدارة في مواجهة المتغيرات العالمية	٢٠١
٥-	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية	٢٠٨
٦-	أساليب التخطيط لتنمية الموارد البشرية	٢٠٩
٧-	الخطوات المنهجية لتخطيط الموارد البشرية	٢١٠
٨-	نموذج هايم للمحاسبية التربوية	١٩٠
٩-	مراحل وضع البدائل المقترحة لتطوير النظم الإدارية للتعليم العام في الكويت	٣٠٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- منهج الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- خطوات السير في الدراسة

الفصل الأول

مدخل الدراسة

مقدمة:

يشهد عالمنا اليوم العديد من التغيرات والتحولات في جميع الميادين وعلى كافة الأصعدة، لذا بات من الضرورة أن يواكب هذه التغيرات تطورات وإصلاحات في الميدان التربوي، من حيث أن التربية هي الأداة التي تبني الإنسان القادر على التعامل مع معطيات وخصوصيات الألفية الثالثة، و نتيجةً لذلك، احتلت قضية تطوير النظم التربوية والإصلاح المدرسي مركز الصدارة في فكر التربويين، وضمن أولوياتهم، وهدف هؤلاء إلى إحداث التطوير والإصلاح للواقع التعليمي في جوانبه كافة، ولاسيما في جانب الإدارة. ويعتبر التطوير الإداري من القضايا الهامة التي حظيت بالاهتمام المتزايد من جانب المعنيين بالتعليم في عديد من دول العالم، خاصة في السنوات الأخيرة. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية التطوير الإداري، ومن ثم، تبني خطط أو مشروعات مستحدثة لتطوير الإدارة التعليمية بالكويت، وأنظمتها المالية، والبشرية، والتعليمية[1].

كما أنه حين نتأمل تطور الأمم ومستوى تقدمها، التي اصطلح عالمياً على تقسيمها إلى دول الشمال ودول الجنوب، وإلى الدول المتقدمة والدول النامية أو الآخذة في النمو، فإننا نجد بكل وضوح الفرق الهائل في النظم الإدارية والقوانين التي تحكمها، من حيث التطور المستمر والجودة والانضباط والشفافية، والتخطيط الاستراتيجي المنفتح على تجارب الأمم الأخرى وعلى متطلبات المستقبل.

---

[1] أنظر في هذا السياق:

- زينب علي الجبر، وعبد العزيز سعود المحيلبي. ممارسة مديري مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة وأمنائها بدولة الكويت لمهامهم. المجلة التربوية. مج١٣ (٥٠) شتاء ١٩٩٩، ص ص ١٧-٤٣.
- مركز البحوث التربوية، والمناهج. وحدة القياس والتقويم. التقرير الختامي للجنة تقويم الإدارة المدرسية المطورة، دولة الكويت، ١٩٩٦.

إن تتبع الحاجة للتطوير والتغيير من تزايد الضغوط والتحولات السريعة التي تتعرض لها نظم التعليم، والتي تعاظمت في مطلع القرن الحادي والعشرين . إذ انعكست هذه الضغوط على أنماط إدارة التغيير في النظم التعليمية . أدى إلى أن أصبح هناك من ينادي بتحطيم البيروقراطية، والتحول من المركزية إلى اللامركزية، وهناك من يدعو إلى توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات التربوية، والبعض يطالب بمراجعة أهداف التعليم، واقتراح جملة من المعايير التعليمية تتناول النظام التعليمي برمته، والبعض يطالب بإعادة النظر في وظائف المدرسة، والمؤسسة التعليمية بصفة عامة، وعلاقتها بالمجتمع، وغير ذلك من الدعاوى الإصلاحية المتنامية.

وتشهد نظم التعليم منذ منعطف العقد الأخير من القرن العشرين محاولات عديدة، سواء في الإطار الوطني أو على المستوى الإقليمي من خلال أجهزة التنسيق بالجامعة العربية لتطوير وتحديث التعليم العربي، وزيادة قدرته على التفاعل مع متغيرات الثورة العملية التكنولوجية بأبعادها وانعكاساتها المباشرة على المجتمع وأنشطته ومستوياته المختلفة[1].

إن كل تطوير في نوعية التعليم يتطلب تطويراً في إدارة نظم التعليم، والتطوير الإدارة من الضرورات التي يفرضها التنافس الاقتصادي والتقدم التقني، فالدول المتقدمة بلغت أرقى المستويات التقنية، وحققت ثورة هائلة في عالم الاتصالات والمعلومات بفضل انتهاج الطرق الإبداعية في إدارة نظمها التعليمية، والتجربة اليابانية أفضل دليل على ذلك[2]. فالمناهج التعليمية

---

[1] أنظر في هذا الصدد:
- أحمد علي الصيداوي. القيادة التربوية التحويلية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الهيئة البنائية للعلوم التربوية. بيروت (٧-٩) ديسمبر ٢٠٠٠، ص ص ٢-٥.
- هاني عبد الرحمن الطويل. التقييم والمساءلة كمدخل في إدارة النظم التربوية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر الهيئة البنائية للعلوم التربوية. بيروت (٧-٩) ديسمبر ٢٠٠٠. ص١٢.
- إبراهيم عصمت مطاوع. الإدارة التربوية في الوطن العربي: أوراق عربية وعالمية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٣، ص ص ٨٥ – ٩٨.

[2] محمد عبد القادر حاتم. الإدارة في اليابان: كيف نستفيد منها، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب. ١٩٩٠، ص٦.