



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات التمكين الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت - دراسة ميدانية

إعداد

الباحثة/ فاطمه محمد غلوم حيدر
باحثة لدرجة دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص إدارة تربوية)

إشراف

أ.د/ محمد حسنين العجمي	أ.د/ على عبد ربه حسين
أستاذ أصول التربية	أستاذ أصول التربية
وعميد الكلية	ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
كلية التربية - جامعة المنصورة	كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٥ - يوليو ٢٠٢١

متطلبات التمكين الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم
الثانوي في دولة الكويت - دراسة ميدانية

الباحثة/ فاطمه محمد غلوم حيدر

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة التمكين الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت ، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى إلى تفسيرها، والتعمق فيها، وتحليلها، ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة ، اعتمدت الدراسة على تصميم استمارة استبيان ، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التعليمية بمدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الأحمدية التعليمية للعام الدراسي ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ م ، والبالغ عددهم (٩٦) قيادي حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الكويتية. وتم توزيع الاستبانة على جميع القيادات بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الأحمدية والبالغ عددهم (٩٦) ، وتم استرداد (٨٠) استبانة ، أسفرت النتائج عن درجة التقدير الكلية للقيادات التعليمية في المدارس الثانوية بالكويت لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء التميز المؤسسي جاءت بدرجة قليلة بمتوسط حسابي (٤١,٠ %) حيث جاء المجال الثالث (الاتصال وتدقيق المعلومات) والبعده الثالث (التميز الخدماتي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (٥٤,٠ %) بدرجة متوسطة. بينما السابع التحفيز الذاتي على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي نسبي (٣٥,٠ %) بدرجة قليلة جداً، أظهرت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات تقديرات القيادات التعليمية في المدارس الثانوية لمتطلبات التمكين الإداري في ضوء إدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث يمكن التصور المقترح لهذه الدراسة من خلال واقع التمكين الإداري للقيادات التعليمية بدولة الكويت الوقوف على العلاقات المختلفة بين الممارسات الإدارية للقيادات التعليمية بدولة الكويت، وكذا متغيرات الخبرة والمؤهل والجنس والنوع.

الكلمات الدالة : التمكين الإداري - التميز المؤسسي - القيادات التعليمية

Abstract

The study aimed to know the components of administrative empowerment for educational leaders and its implications for institutional excellence in secondary education schools in the State of Kuwait. Various phenomena or problems, the study relied on designing a questionnaire form, where the study community consisted of all educational leaders in secondary schools in the Hawalli educational region for the academic year 2020-2021 AD, And their number (96) leaders, according to the Kuwaiti Ministry of Education statistics. The questionnaire was distributed to all leaders in secondary schools in Hawalli governorate, whose number is (96), and (80) questionnaires were retrieved, the results of which resulted in the overall degree of appreciation of the educational leaders in secondary schools in Kuwait for the requirements of administrative empowerment in light of the institutional excellence came to a small degree with a relative weight

(41.0) %), Where the third field (communication and information flow) and the third dimension (service excellence) came in first place with a relative arithmetic average (54.0%) with a moderate degree. While the seventh is self-motivation on the last rank with a relative arithmetic average (35.0%) to a very small degree, the results showed that there are statistically significant differences at the significance level $\alpha = 0.05$ between the averages of educational leaders' estimates in secondary schools for the requirements of administrative empowerment in light of the management of excellence due to the scientific, The proposed conception of this study, through the reality of administrative empowerment of educational leaders in the State of Kuwait, can identify the different relationships between the administrative practices of educational leaders in the State of Kuwait, as well as the variables of experience, qualification, gender and gender.

Keywords : Administrative Empowerment - Institutional Excellence - Educational Leadership

مقدمة

تمثل القيادة التعليمية أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية ، و تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم ، وهذا كما أرى يعني فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها . إلى أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة ، و القائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة ، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى.

وقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات، ولاقى رواجاً في التسعينيات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية، وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر الي ما يسمى الان التنظيم مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية. وقد وصف التمكين بأنه حالة ذهنية للموظف الذي يمتلك الشعور بالتحكم في الأداء والإحساس بالأعمال الخاصة الموكلة إليه بالإضافة إلى تحمله المسؤولية. (ايهاب ، ٢٠١٣ ، ص ٢٣)

ويعد التمكين من الموضوعات التي لاقى اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكد هؤلاء في أبحاثهم ودراساتهم بأن التمكين يؤدي إلى تحسين الجودة،

وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، وإدارة الأزمات. (ايهاب ، ٢٠١٣ ، ص ٢٤)

ويعد التمكين الإداري من أهم ركائز التطوير لمنظومة التعليم ، وعملية التمكين الإداري إذا تتحقق بشكل واسع فإن ذلك يؤدي الي تحقيق أهداف التعليم من تطوير وتحسين وتوسيع قاعدة المشاركة ، وبالتالي ضمان تحمل المسؤولية وظهور الابتكارات والابداعات الادارية وتحقيق الرضا الوظيفي والانتماء داخل منظومة التعليم ، كما يعد التمكين الإداري المدخل الحديث لتحقيق التميز المؤسسي للقيادات التربوية والادارية داخل مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت. (Egan, Steve, 2003, p8)

وتزداد اهمية التمكين مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف انواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيداً لتحقيق الاهداف التي وجدت من أجلها فضلاً عن التميز على المنظمات المنافسة أي انه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم.

مشكلة البحث

أشارت العديد من الدراسات إلى ضعف التمكين الإداري للقيادات التعليمية ، حيث توصلت دراسة سماح محمود وأسيل محمود (٢٠٠٧) إلى ضعف في قنوات الاتصال وعليه صعوبة حصول المديرين على المعلومات المطلوبة عند اتخاذ القرار مما يؤخر من سير العملية الإدارية. لا يمتلك المديرين الاستقلالية الخاصة باتخاذ القرارات أو تصحيح الأخطاء دون الحصول على الموافقات من المستويات العليا والتي كان من المفروض تخويلها لهم لغرض أداء أعمالهم بشكل أكثر سهولة.

كما توصلت دراسة: حسن الطعاني (٢٠٠٨) إلى أن جميع أبعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة وقد احتل المرتبة الأولى بعد التحفيز الذاتي ثم العمل الجماعي ثم تطوير الشخصية ثم تنمية السلوك الإبداعي وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تفويض السلطة. أظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة لصالح سنوات الخدمة (١١) سنة فاكتر.

واخيرا دراسة: ساجناك Sagnak(2012) توصلت إلى تمكين القيادة التعليمية كان مؤشرا كبيرا في السلوك الإبداعي للمعلمين والمناخ الابتكاري داخل المدرسة. ووجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين المناخ الابتكاري والسلوك الإبداعي للمعلمين. وأن المناخ الإبداعي كان موجوداً بدرجة متوسطة في العلاقة بين سلوك المديرين لتمكين القيادة والسلوك الإبداعي للمعلمين.

تحاول الدراسة الاجابة على السؤال الرئيسي التالي : **ما متطلبات التمكين الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت ؟**
ويترجع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١- ما الإطار الفكري للتمكين الإداري للقيادات التعليمية ؟

٢- ما أبعاد التمكين الإداري للقيادات التعليمية؟

٣- ما التصور المقترح لتفعيل التمكين الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت؟

منهج البحث

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى إلى تفسيرها، والتعمق فيها، وتحليلها، ومقارنتها بغيرها من الظواهر أو المشكلات المختلفة.

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

تعددت الآراء التي تناولت موضوع التمكين الإداري كل حسب وجهة نظره ومن خلال هذه الدراسة يتم عرض هذه التعريفات كالتالي:

١. "استراتيجية إدارية تقوم على منح المدير الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة له على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر مساعدة على ذلك". (ايمن ، ٢٠١١ ، ص٢٢٢)

٢. "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالمديرين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الامكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة". (خالد، ٢٠٠٩، ص١٣)

٣. زيادة اندماج مديري المدارس في القرارات التي تؤثر على المدرسة بالإضافة إلى الصف المدرسي، ليوفر الترتيبات التنظيمية التي تدمج المدير في صنع القرار، ويبني الإحساس بالمسؤولية لدى المدير. (ياسر ، ٢٠١٦ ، ص١٨)

٤. عملية تفويض السلطة والمسؤولية للمديرين وأشركهم في اتخاذ القرار بشأن تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً : أهمية التمكين الإداري للقيادات التعليمية :

تكمّن أهمية التمكين الإداري في كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة التربوية من خلال مشاركة مديري المدارس، والتزامهم بالتطوير المستمر، وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار، وهو بذلك يستخرج أقصى طاقات المديرين وأفضل إبداعاتهم مما يسهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة التربوية وبلوغ أهدافها بأفضل ما يمكن.

فالحاجة ماسة اليوم إلى وجود القيادات التربوية في مدارس التعليم الثانوي التي تقود العملية التربوية بشكل فعال نحو الشمول والتكامل والأصالة، والإبداع في وسائل التربية النابعة من قيم وتراث وعادات وتقاليد المجتمع لبناء جيل قادر على تحمل مسؤولياته وأداء واجباته تجاه ربه وأسرته ومجتمعه ووطنه وأمته. (ياسر ، ٢٠١٦ ، ص ١٩)

ويسهم التمكين الإداري في تحقيق نتائج ايجابية للقيادات التعليمية فهو يحقق الانتماء للعمل وينتج عن ذلك تحسين الأداء والتغلب على بعض المظاهر السلبية مثل التغيب أو الدوران الوظيفي، كما يسهم في زيادة مشاركة المديرين كنتيجة لشعورهم بالانتماء، وبالتالي تطوير مستوى أدائهم من خلال منحهم الثقة والصلاحيات والمكافآت والاستقلالية، ويتطلب تطوير الأداء التحاق المديرين بدورات تدريبية وندوات وغيرها من اساليب النمو المهني، والمؤسسات التي تهتم بذلك لا تفرط في المديرين بسهولة وتعمل على المحافظة عليهم لما يمتلكونه من مهارات ومعارف، ويعمل التمكين الإداري على إدراك المديرين لمعنى وقيمة وظائفهم وشعورهم بأهمية عملهم في إطار عمل المؤسسة التربوية ككل، وهذا مفهوم كلي وواسع لمعنى الوظيفة، وينعكس ذلك على نظرة المديرين لانتمائهم للمؤسسة لكي يحققوا التميز في العمل بدلاً من تركيزهم على إشباع الحاجات المادية فقط، وكل ما سبق يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالسعادة للانتماء لهذه المؤسسة التعليمية. (ياسر ، ٢٠١٦ ، ص ٢٠)

اما أهمية وجود التمكين الإداري للقيادات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي يتبين من النقاط التالية :

١- المتغيرات والمستجدات السريعة والتحديات الكبيرة، التي تستوجب التمكين الإداري للقيادات التعليمية للمدارس الثانوية لمواجهة ومحاربة السلبيات على الفور للحفاظ على تربية النشء، والاستفادة من الإيجابيات الحادثة في العالم لتسخيرها لخدمة المدرسة.

٢- أهمية مراجعة ودراسة وتقييم وتطوير الأهداف والوسائل والأنظمة والسياسات الخاصة بالمدرسة، لتفعيل عوامل تحقيق الأهداف التربوية، وهذا لا يحدث إلا بالتمكين الإداري للقيادات التعليمية للمدارس الثانوية الذين يتميزون بالحكمة والبصيرة، والرؤية الموضوعية والمستقبلية، والإبداع والتطوير.

٣- المخاطر والانحرافات الفكرية والسلوكية التي تحيط بالشباب نتيجة لسلبيات التقدم التقني والاتصال، تستوجب التمكين الإداري للقيادات التعليمية للمدارس الثانوية القادرين على مواجهة هذه المخاطر وتلك الانحرافات بشكل فوري، والعناية والاهتمام بأساليب التربية الإسلامية الصحية ليعيش الشباب في سائر حياتهم الحياة السوية البعيدة عن الانحرافات العقلية والنفسية والاجتماعية والدينية.

٤- التمكين الإداري يعمل على استشرف المستقبل للمؤسسة التعليمية ويُفعل العملية التربوية، ويجعلها قادرة على مواجهة المستجدات والتحديات، ومدركة للوسائل، والأساليب الحديثة في المؤسسة التعليمية.

٥- التمكين الإداري للقيادات التعليمية للمدارس الثانوية يجعله قادراً على التأثير في الآخرين (الطلاب والمعلمين وأولياء أمور الطلاب) في مؤسساتنا التعليمية يوفر لها القدرة على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية.

ثالثاً : خصائص التمكين الإداري للقيادات التعليمية

يتصف التمكين الإداري بعدد من الخصائص التي تحقق زيادة في الصلاحيات والمسئوليات للقيادات التعليمية مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل، وتعمل على إكساب المديرين بالخبرات لحل جميع المشاكل والأزمات التي تواجههم أثناء عملهم، وتجعل المديرين أقل اعتماداً على الإدارة التعليمية في إدارة أعمالهم.

وقد تعددت آراء التربويين حول خصائص التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية الممكنة

فمنهم من ذكر خصائص التمكين الإداري بالتالي : (سعد ، ٢٠١٥ ، ص٩٦)

١- المدير الممكن في المؤسسة التعليمية يُعد نشاط وحركة، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالمدير الناجح هو الذي يواجه هذه القدرات توجيهاً بناءً لا توجيهاً عشوائياً.

٢- المدير الممكن له تأثير على الأفراد والمؤسسة التعليمية ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى المؤسسة لتحقيقه، والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.

٣- المدير الممكن قيادته تعاونية، وعلى المدير أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

٤- المدير الممكن لديه هدف حيوي، ومن ثم فواجب المدير أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدف المؤسسة التعليمية.

رابعاً : خطوات التمكين الإداري للقيادات التعليمية

تمر عملية تمكين القيادات التعليمية بالمدارس الثانوية بعدة خطوات، تبعاً للأسلوب التدريجي الذي يعد من أفضل الطرق المؤدية لتمكين القيادات، بحيث يتم البدء بمحتويات الوظيفة، ومن ثم إشراك القيادات الممكنين إدارياً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التربوية.

ويمكن القول أن تطبيق التمكين الإداري يمكن أن يتبع بالخطوات التالية:

١. اختيار القيادات التعليمية المؤهلة

عند تقييم قدرة مدير ما على القيادة لا بد وأن ننظر إليه من منطلق مجموعة من المفاهيم المتقاربة وهي: مهارة القيادة والعمل الجماعي، القدرة على اتخاذ القرارات، مهارات التواصل، إدارة الذات، الصفات الشخصية ولا بد للإدارة أن تعمل على اختيار القيادات التعليمية الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار المدراء المتقدمين للعمل.

٢. تحديد أسباب الحاجة لتغيير سياسة المؤسسة التربوية

يجب أن تقرر المؤسسة التربوية لماذا تريد أن تتبنى برنامجاً لتمكين القيادات التعليمية، هل هو لتحسين خدمات المدرسة، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات

ومهارات المديرين، أم لتخفيف عبء العمل عن المؤسسة التربوية. وأياً كان السبب، فإن توضيح ذلك للمديرين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

٣. التغيير في سلوكيات القيادة التربوية تجاه القيادات التعليمية للمدارس الثانوية

قبل تنفيذ برنامج التمكين الإداري هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم من قياديي التربية والتعليم في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات القيادات التعليمية للمدارس الثانوية، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين الإداري. (سعد ، ٢٠١٥ ، ٩٨)

٤. تحديد القرارات التي يشارك فيها القيادات التعليمية للمدارس الثانوية

يفضل أن تُحدد الإدارة التربوية طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المدراء بشكل تدريجي. كما ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى تتمكن القيادة التربوية القيادات التعليمية للمدارس الثانوية من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المدراء بشكل مباشر.

٥. تكوين فرق عمل للقيادات التعليمية

أي نظام قيادي إداري تعليمي يتجاهل فرق العمل في العملية الإدارية ولا يعمل على تميتها وتشجيعها على العمل يتعرض للشكالية والركود، والإدارة التربوية لا تهتم بالتعاون الداخلي فقط، بل تهتم أيضاً بالتعاون الخارجي مع الأف ارد والجماعات والمؤسسات الخارجية، التي تربطهم بها مصالح ومنافع متبادلة ويمكن أن تستفيد منهم في تحقيق أهدافها التربوية ويجب أن تعمل المؤسسة التربوية على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين القيادات التعليمية، والمدراء الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من المدير الذي يعمل منفرداً. (ياسر ، ٢٠١٦ ، ص ٣٢)

٦. مشاركة القيادات التعليمية في المعلومات

لكي يتمكن القيادات التعليمية من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة التربوية فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم، والمؤسسة التربوية ككل، ويجب أن يتوافر للمدراء الممكّنين إدارياً فرصة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة التربوية، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة التربوية.

٧. توفير التدريب اللازم للقيادات التعليمية

يمثل التدريب أثناء الخدمة الركيزة الأساسية لنمو وتطوير العمل الإداري في أي مجال من المجالات، ويشمل هذا النوع من التدريب في الغالب جانبين الأول: يركز على علاج القصور في مستوى الأداء الإداري أو القيادي لبعض العناصر القيادية والتي تتطلب حلاً سريعاً، والثاني: يهتم باستمرار نمو وتطوير القيادات التعليمية فكرياً ووظيفياً، حيث ينبغي أن يتم تدريب المدراء بصورة شمولية لإعدادهم وتممية قدراتهم.

٨. الاتصال الفعال لتوضيح توقعات وأهداف تمكين القيادات التعليمية

أهمية شرح وتوضيح المقصود بالتمكين الإداري للقيادات التعليمية فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة التربوية كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة التربوية للمدراء حيث تحدد الإدارة التربوية للمديرين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

٩. وضع برنامج لمكافآت وتقدير القيادات التعليمية

تعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات الافراد واشباع الحاجات التي تظهر في المؤسسة التربوية، ولنجاح عملية التمكين الإداري يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها القيادات التعليمية بأهداف المؤسسة التربوية، عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات المؤسسة التربوية.

خامساً : معوقات تطبيق التمكين الإداري للقيادات التعليمية

أشارت كثير من أدبيات البحث والدراسات السابقة إلى معوقات تطبيق التمكين الإداري، وأبرزها كما يلي : (عادل ، ٢٠٠٥ ، ص٦)

١. قلة وجود التدريب المناسب : حيث يجب أن يكون في المنظمة مهارات وسلوكيات متجددة ، وهذا يتوفر مع وجود التدريب المستمر لكل أفراد المنظمة لزيادة التعلم بصقل مهاراتهم وتممية قدراتهم .

٢. ضعف كفاءة القيادة : ويعنى ذلك أن للقيادة دوراً مهماً وحيوياً في تطبيق التمكين ، و أن المديرين هم الأساس في التطبيق السليم للتمكين ، وإلا سيواجهون مقاومة شديدة من جانب العاملين .

٣. سيادة البيروقراطية : فهي لا تسمح للمبادأة والإبداع ، ويعتمد فيها المرؤوسون بصورة كلية على رؤسائهم ، نظراً لوجود الكثير من اللوائح والقواعد التي تحدد ما يفعله المرؤوسون ، ولتدفق الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل.

٤. أن مفهوم التمكين يتداخل مع بعض المفاهيم الأخرى : فهو كثيراً ما يتداخل عند بعض الناس مع مفاهيم وتصورات أقل شمولاً ، مثل المشاركة ، والتفويض ، والإنابة ، وإنه يمثل تغييراً جذرياً في سلوك العاملين في العمل، وقد لا يتطابق ذلك مع الطريقة التقليدية في فهم المديرين والعاملين لأدوارهم ووظائفهم.

٥. تخوف المديرين من أن يكون مرؤوسوهم أكثر قدرة ومهارة في أعمالهم من قدراتهم ، مما يظهرهم بمظهر الضعف أمام الإدارة العليا ، وبالتالي تلجأ الإدارة إلى الاعتماد على هؤلاء المرؤوسين نظراً لكفاءتهم العالية ، مما يؤدي إلى فقدان المديرين السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به.

٦. تخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات ، و ذلك للأسباب التالية (الخوف من العقاب عند ارتكاب الخطأ، أو الظهور بمظهر الغبي عند الوقوع في الخطأ، أو الخوف من فقدان العمل، أو تخوفهم من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم على تلقي الأوامر وتنفيذها، أو لفقدان الدعم المطلوب عند حدوث الخطأ).

إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها :

وتناولت هذه الإجراءات ما يلي:

١- هدف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية الي الكشف عن آراء القيادات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي بالكويت حول متطلبات التمكين الاداري بمدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت.

٢- مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي بمنطقة الأحمدية التعليمية للعام الدراسي ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ م ، والبالغ عددهم (٩٦) قيادي حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الكويتية. وتم توزيع الاستبانة على جميع القيادات بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الأحمدية والبالغ عددهم (٩٦) ، وتم استرداد (٨٠) استبانة بنسبة ٩٧,٧٥ % والجدول التالية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة :

١. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
نكر	٣٧	٤٦,٢٥
أنثى	٤٣	٥٣,٧٥
المجموع	٨٠	١٠٠

يبين جدول (١) أن ما نسبته ٤٦,٢٥ % من عينة الدراسة من الذكور و ٥٣,٧٥ % من الإناث وهذا يؤكد على أن نسبة الإناث العاملات أعلى من الذكور ، مما يدل على أن المرأة الكويتية لها دور بارز وفاعل في مجال التربية والتعليم خاصة المجالات الإدارية فيها.

٢. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	٤٦	٥٧,٥
دراسات عليا	٣٤	٤٢,٥
المجموع	٨٠	١٠٠

يبين جدول (٢) أن ما نسبته ٥٧,٥ % من عينة الدراسة بكالوريوس و ٤٢,٥ % من عينة الدراسة دراسات عليا، وهذا يشير إلى أن نسبة المديرين من حملة البكالوريوس أعلى من نسبة حملة الدراسات العليا.

٣. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٨	٢٢,٥
من ٥ الي ١٠ سنوات	٢٥	٣١,٢٥
أكثر من ١٠ سنوات	٣٧	٤٦,٢٥
المجموع	٨٠	١٠٠

يتضح من جدول (٣) أن ما نسبته ٢٢,٥ % من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات، وما نسبته ٣١,٢٥ % سنوات خدمتهم من ٥ - ١٠ سنوات، وما نسبته ٤٦,٢٥ % سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات، وهذا يدل على أن معظم المديرين العاملين يتمتعون بسنوات خدمة أكثر من (١٠) سنوات.

٤. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣ دورات	٧	٨,٧٥
من ٣ الي ٧ دورات	٢٠	٢٥
أكثر من ٧ دورات تدريبية	٥٣	٦٦,٢٥
المجموع	٨٠	١٠٠

يتضح من جدول (٤) أن نسبة ٨,٧٥ % من عينة الدراسة التحقوا بأقل من (٣) دورات تدريبية، وما نسبته ٢٥ % التحقوا بعدد من (٣ - ٧) دورات تدريبية، أما نسبة ٦٦,٢٥ % قد التحقوا بأكثر من (٧) دورات تدريبية، وهذا يشير إلى أن النسبة الكبرى من المديرين التحقوا بأكثر من (٧) دورات تدريبية مما يدل على أنه هناك توجه لدى وزارة التربية والتعليم بتطوير وتنمية قدرات مديري المدارس الثانوية لديهم.

٥. المعالجة الإحصائية وتحليل نتائجها :

المجال الأول: التفويض والثقة الإدارية: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية كما يوضحها الجدول (٧)

جدول (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والترتيب ودرجة الأهمية للمجال الأول (التفويض والثقة الإدارية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	تمنح الإدارة التعليمية المديرين الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم وإبداعاتهم	٢,٤٤	٠,٧٢٤	١	قليلة
٢	تشق في كفاءة المديرين مما يشجع على التميز في الأداء	٢,٣١	٠,٧٠٧	٢	قليلة
٣	تدعم لقيادات التعليم الثانوي بزيارات هادفة للوصول إلى التميز في العمل	٢,٠١	٠,٨٦٣	٣	قليلة
٤	تشجع على اتخاذ قرارات لا تتعارض مع فلسفة الوزارة	١,٧٥	٠,٨٩١	٤	قليلة جداً
٥	تمنح رؤية مستقبلية لتطوير المدرسة بشكل متميز	٢,٠١	٠,٧٦٥	٣	قليلة
٦	تمنح المرونة في تحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية	١,٦٠	١,٠٢٣	٥	قليلة جداً
	الدرجة الكلية للمجال	٢,٠٢	٠,٥٨٣		قليلة

من خلال الجدول (٧) توضح الدراسة ما يلي:

تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تراوحت ما بين (٣٠,٠ - ٥٠,٠) بدرجة (قليلة جداً إلى قليلة)، وأن المتوسط الحسابي للمجال الأول (التفويض والثقة الإدارية) بلغ ٢,٠٢ بدرجة قليلة.

وقد حصلت الفقرة (١) التي تنص على " تمنح الإدارة التعليمية المديرين الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم وإبداعاتهم." على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢,٤٤ وبدرجة قليلة. بينما

حصلت الفقرة (٢) والتي تنص على " تثق في كفاءة المديرين مما يشجع على التميز في الأداء ".
على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢,٣١ بدرجة قليلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١. إيمان مدير المدرسة بأهمية إيضاح الأنظمة الإدارية الخاصة به ليتمكن من القيام بواجبه الوظيفي على أكمل وجه وبشكل متميز .

٢. أن ثقة مدير المدرسة في قدراته المتميزة وابداعه في عمله هي التي يمكنها أن تجعل الإدارة التعليمية تمنحه الصلاحيات الكافية للتصرف في مجال عمله.

٣. اعتقاد المديرين بأن الإطار القانوني والوظيفي الذي تشكله هذه الأنظمة يسمح لمدير المدرسة بمباشرة مهامه الموكلة إليه.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (محمد البلوي: ٢٠٠٨) التي جاءت في سياق نص الفقرة، أن إيضاح الأنظمة الإدارية لمديري المدارس قليلة، ونتيجة دراسة (حسن الطعاني: ٢٠٠٨) والتي جاءت أيضاً بدرجة قليلة، وكذلك مع دراسة (An Breen: 2007) والتي بينت أن منح الصلاحيات للمديرين بما يتناسب مع قدرة العاملين من قبل الإدارة التعليمية جاءت بدرجة قليلة.

بينما تختلف نتائج الدراسة مع دراسة (يوسف الزالملي: ٢٠١٣) ونتائج دراسة (هيثم العطار: ٢٠١٢) التي جاءت في سياق نص الفقرة، أن إيضاح الأنظمة الإدارية ومنح الصلاحيات جاءت بدرجة كبيرة.

أما الفقرات التي حصلت على أدنى مستوى فجاءت الفقرة (٤) التي تنص على " تشجع على اتخاذ قرارات لا تتعارض مع فلسفة الوزارة." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ١,٧٥ بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (٦) التي تنص على " تمنح المرونة في تحديد المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة السنوية." على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي ١,٦٠ بدرجة قليلة جداً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١- قناعة مدير المدرسة بأنه مقيد بحرية تحديد المصروفات الخاصة بمدرسته تبعاً لميزانية

المدرسة السنوية والذي يحد من إمكانياته، ويعمل على تأجيل الكثير من احتياجات المدرسة.

٢- مدير المدرسة مؤمن بأن هناك ضعف في التوجه نحو منحه الصلاحيات اللازمة دون الرجوع إلى رؤساء عمله، وهذا بدوره يحد من صلاحياته كمدير للمدرسة.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (زكية جابر: ٢٠١٢) ودراسة (وقفي أبو علي: ٢٠١٠) ودراسة (حسن الطعاني: ٢٠٠٨) التي جاءت في سياق نص الفقرة، أن التفويض في المصروفات المرتبطة بميزانية المدرسة لا يتم بالقدر الكافي. وبينت دراسة (يوسف الزامل: ٢٠١٣) ودراسة (أمينة الراداي: ٢٠١٢) أن استخدام الصلاحيات دون الرجوع لرؤسائهم جاءت بدرجة قليلة جداً.

المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية كما يوضحها الجدول (٨)

جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والترتيب ودرجة الأهمية للمجال الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	تشق الإدارة التعليمية بقدرات مديري المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية مما يزيدهم ابداعا	١,٨٧	٠,٨٥٩	٥	قليلة
٢	تسمح للمديرين بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة ومتميزة للمدرسة	١,٦٠	٠,٨٢٧	٧	قليلة جداً
٣	تحت على تطبيق الإبداع للوصول إلى التميز في المدرسة	٢,٣٢	٠,٧٥٨	١	قليلة
٤	تسمح بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل المدرسي	٢,١٢	٠,٧٨٢	٢	قليلة
٥	تحترم القرارات المتخذة من قبل مدير المدرسة	١,٧٠	٠,٨٥٩	٦	قليلة جداً
٦	تتبع الإدارات التعليمية أساليب الضغط لتنفيذ الأعمال المدرسية	١,٤٤	٠,٩١٢	٩	قليلة جداً
٧	تشجع على التزام مديري المدارس بالقرارات السلمية الصادرة من الإدارات التعليمية مراعية المتميز فيها.	٢,٠٢	٠,٧٤٣	٣	قليلة
٨	تساعد على الانسجام بين أهداف المديرين وأهداف الإدارة التعليمية	٢,٠٠	٠,٦٩٤	٤	قليلة
٩	تطور الإدارة التعليمية قراراتها بشكل متميز	١,٥٠	٠,٨٠٠	٨	قليلة جداً
	الدرجة الكلية للمجال	١,٨٤	٠,٦٠٧		قليلة

من جدول (٨) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجال تراوحت ما بين (٢٩,٠ - ٤٦,٠) بدرجات توافر قليلة جداً إلى قليلة، وأن متوسط درجة الاستجابة للمجال الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات) بلغت (١,٨٤) بدرجة قليلة، وقد حصلت الفقرة (٣) التي تنص

على "تحت المديرين على تطبيق الإبداع للوصول إلى التميز في المدرسة،" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢,٣٢ بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (٤) والتي تنص على "تسمح بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل المدرسي"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢,١٢ بدرجة قليلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١. محاولة مدير المدرسة لإيجاد كافة الطرق والوسائل التي تجعل منه مديراً مبدعاً ومميزاً في إدارته المدرسية.

٢. هناك قيود على حرية المديرين في تنفيذ بعض الأعمال التي تحد من المشكلات المدرسية.

٣. يوجد توجه من قبل المديرين للعمل على تنفيذ مشاريع إبداعية ترفع من شأن المدرسة، وتحد من مشكلاتها، لكن قلة الدعم المالي والمعنوي يحول دون تنفيذ هذه المشاريع. وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (وفي أبو علي: ٢٠١٠) ودراسة (غيثاء سلامة: ٢٠١١) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن تطبيق الإبداع والتميز في المدرسة، والسماح للمديرين بإيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل المدرسي جاءت بدرجة قليلة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: ٢٠١٥) ودراسة (منار حسنين: ٢٠١٥) ومع دراسة (يوسف الزامل: ٢٠١٣) ودراسة (هيثم العطار: ٢٠١٢) ودراسة (زكية جابر: ٢٠١٢) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن تطبيق الإبداع والتميز في المدرسة، والسماح للمديرين بإيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل المدرسي جاءت بدرجة كبيرة.

أما الفقرات التي حصلت على أدنى مستوى فجاءت الفقرة (٩) التي تنص على "تطور الإدارة التعليمية قراراتها بشكل متميز"، على المرتبة الثامنة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ١,٥٠ بدرجة قليلة جداً. بينما حصلت الفقرة (٦) والتي تنص على "تبع الإدارات التعليمية أساليب الضغط لتنفيذ الأعمال المدرسية"، على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي ١,٤٤ بدرجة قليلة جداً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١. الحاجة إلى تعزيز وتحسين طرق ومعايير اشراك مديري المدارس في القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.

-
٢. ضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية والندوات التثقيفية في مجال اتخاذ القرارات وحل المشاكل لدى مديري المدارس.
٣. يتبين أن هناك ضغط نوعاً ما على المديرين في تنفيذ الأعمال المدرسية مما يجعلهم في صراع مع الزمن وقيامهم بأعمال غير راضين عنها.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (مصلح القحطاني: ٢٠١١) (٢٠١١) ودراسة (Sagnak: ٢٠١٢) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الإدارة التعليمية لديها تطور في قراراتها، وتتبع الإدارة التعليمية أساليب التحفيز جاءت بدرجة قليلة جداً.
- بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد الزعيم: ٢٠١٤) ودراسة (زكية جابر: ٢٠١٢) ودراسة (سلامة حسين: ٢٠١١) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الإدارة التعليمية لديها تطور في قراراتها، وتتبع الإدارة التعليمية أساليب التحفيز جاءت بدرجة متوسطة.
- المجال الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات:** وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية كما يوضحها الجدول (٩)

جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية للمجال الثالث
(الاتصال وتدقيق المعلومات)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	توضح الإدارة التعليمية للمديرين التعليمات الصادرة منها لتساعد في حل المشكلات الإدارية	٣,٠٢	٠,٦٦٨	٣	متوسطة
٢	تحرص بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع المديرين	٣,١٢	٠,٦٦١	٢	متوسطة
٣	يُتيح أصحاب القرار للمديرين التواصل الفعال معهم بسهولة عند الحاجة	٢,٣٨	٠,٨٤٢	٩	قليلة
٤	يمنح نظام المعلومات المعمول به للمديرين سرعة التواصل مع أصحاب القرار	٢,٥٠	٠,٧٥٨	٦	قليلة
٥	توفر نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين دون قيود	٢,٧٦	٠,٧١٦	٥	متوسطة
٦	تمنح المعلومات الحالية في المؤسسة القدرة على صياغة الأهداف بما يتوافق مع الرؤية المستقبلية	٢,٨٨	٠,٧٥٤	٤	متوسطة
٧	تسهل للمديرين عملية الوصول للمعلومات اللازمة لتحقيق الانجاز والتميز	٢,٥٠	٠,٦٨٩	٦	قليلة
٨	تسمح بتبادل المعلومات في حل المشاكل المتعلقة بالمدرسة	٢,٤٢	٠,٧١٦	٨	قليلة
٩	تشرك المديرين في تبادل المعلومات اللازمة لضمان الجودة والتميز	٢,٣١	٠,٧٥٢	١٠	قليلة
١٠	تسهل للمديرين عملية التواصل مع الرئيس المباشر في المؤسسة التعليمية	٣,٢٢	٠,٧٤٧	١	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٢,٧١	٠,٥٦٤		متوسطة

من جدول (٩) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجال تراوحت ما بين (٤٦,٠ - ٦٤,٠) بدرجات توافر قليلة إلى متوسطة، وأن متوسط درجة الاستجابة للمجال الثالث (الاتصال وتدقيق المعلومات) بلغت (٢,٧١) بدرجة متوسطة.

وقد حصلت الفقرة (١٠) التي تنص على "تسهيل للمديرين عملية التواصل مع الرئيس المباشر في المؤسسة التعليمية،" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٢٢ بدرجة متوسطة.

بينما حصلت الفقرة (٢) والتي تنص على "تحرص بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة مع المديرين"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,١٢ بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١- الرضا نوعاً ما من مدير المدرسة عن الآليات والأنظمة المتبعة في توفير المعلومات اللازمة لعمله، التي تيسر له وصول التعليمات والاجراءات في الوقت المناسب.

٢- تحاول الإدارة التعليمية العمل على وصول المعلومة بالدقة والسرعة المطلوبة من والى مدير المدرسة، فالمعلومة الصحيحة والواضحة أساس القرار الصائب.

٣- هناك توجه لتسخير وسائل الاتصال الحديثة والقوية لمدير المدرسة بما يتماشى مع طبيعة العصر ومتطلبات الواقع، فمدارس اليوم لا تخلو من الهواتف والهاتف المحمول، واستخدام الرسائل القصيرة والبريد الإلكتروني.

٤- محاولة الحرص على عقد الندوات والدورات وورش العمل بشكل متواصل للبقاء على تماس وقرب دائم ومستمر من مدير المدرسة.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (زكية جابر: ٢٠١٢) ومع دراسة (مصلح القحطاني: ٢٠١١) ودراسة (وقفى أبو علي: ٢٠١٠) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الاتصال والتواصل مع الرئيس المباشر، والاهتمام بقنوات الاتصال والتواصل متوفرة بدرجة متوسطة.

وبينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: ٢٠١٥) ودراسة (منار حسنين: ٢٠١٥) ودراسة (محمد الزعيم: ٢٠١٤) ودراسة (يوسف الزالمى: ٢٠١٣) ودراسة (هيثم

العطار: ٢٠١٢) ودراسة (سلامة حسين: ٢٠١١) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الاتصال والتواصل مع الرئيس المباشر، والاهتمام بقنوات الاتصال والتواصل متوفرة بدرجة كبيرة.

أما الفقرات التي حصلت على أدنى النسب فجاءت الفقرة (٣) التي تنص على "يتيح أصحاب القرار للمديرين التواصل الفعال معهم بسهولة عند الحاجة"، على المرتبة التاسعة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٣٨ بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (٩) والتي تنص على "تُشرك المديرين في تبادل المعلومات اللازمة لضمان الجودة والتميز"، على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي ٢,٣١ بدرجة قليلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١- ضعف نظم الاتصال والتواصل المستخدم الذي يسمح بنقل التعليمات والاجراءات، والتغذية الراجعة والمعلومات بين مدير المدرسة والإدارة التعليمية.

٢- قلة الاهتمام بمتابعة التغذية الراجعة الآتية من مدير المدرسة مثل (أسئلة- استفسارات- شكاوى) منذ لحظة وصولها حتى إرسال الرد المناسب من قبل الإدارة التعليمية.

٣- قلة الزيارات الدورية والمستمرة لمدير التربية والتعليم للإدارة المدرسية، والاطلاع عن كُتب على مستجدات البيئة المدرسية.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (تغريد الجعبري: ٢٠١٢) ودراسة (محمد المسليم: ٢٠١٠) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن قنوات التواصل مع أصحاب القرار متوفرة بسهولة، وشارك الإدارة التعليمية للمدراء في تبادل المعلومات جاءت بدرجة قليلة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: ٢٠١٥) و(منار حسنين: ٢٠١٥) ودراسة (محمد الزعيم: ٢٠١٤) ودراسة (يوسف الزامل: ٢٠١٣) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن قنوات التواصل مع أصحاب القرار متوفرة بسهولة، وشارك الإدارة التعليمية للمديرين في تبادل المعلومات جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

المجال الرابع: فرق العمل: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب

وبدرجة الأهمية كما يوضحها الجدول (١٠)

جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة
الأهمية للمجال الرابع (فرق العمل)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق	٢,٤٤	٠,٧٨٨	١	قليلة
٢	تشجع الزيارات التبادلية العلمية الهادفة بين مديري المدارس	١,٧٧	٠,٩٧٣	٦	قليلة جدا
٣	تنشر إنجازات العمل الجماعي الهادف على مستوى مديرية التربية والتعليم	٢,٠١	٠,٩٩٣	٥	قليلة
٤	تشرك المديرين في الاجتماعات الدورية الهادفة لتطوير العمل المدرسي	٢,١٩	٠,٨٨١	٣	قليلة
٥	تضع رؤية مشتركة بالتعاون مع مديري المدارس عند رسم السياسات	١,٤٠	٠,٩٥٧	٩	قليلة جدا
٦	تحت على العلاقة التعاونية التي تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين المديرين	٢,٣١	٠,٦٨٢	٢	قليلة
٧	تقدم الحاجات اللازمة للعمل الجماعي بما يخدم التميز في المؤسسة	٢,١٢	٠,٧٥٩	٤	قليلة
٨	تشرك فرق العمل في حل المشاكل المدرسية	١,٦٠	٠,٨١٨	٨	قليلة جدا
٩	تحرص على تشكيل فرق عمل وقت الأزمات	١,٧٥	٠,٩١٧	٧	قليلة جدا
	الدرجة الكلية للمجال	١,٩٥	٠,٦٥٠		قليلة

من جدول (١٠) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجال تراوحت ما بين (٢٨,٠ - ٤٩,٠) بدرجات توافر قليلة جداً إلى قليلة، وأن متوسط درجة الاستجابة للمجال الرابع (فرق العمل) بلغت (١,٩٥) بدرجة قليلة، وقد حصلت الفقرة (١) التي تنص على "تتبنى الإدارة التعليمية فلسفة العمل بروح الفريق"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢,٤٤ بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (٦) والتي تنص على "تحت على العلاقة التعاونية التي تسودها الثقة والاحترام المتبادل بين المديرين"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢,٣١ بدرجة قليلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١. ضعف الاتجاه المتزايد لدى الإدارة التعليمية نحو الأخذ بمبادئ الشورى في المجالات والأنشطة المختلفة التي تتعلق بالمدرسة إلى جانب الثقة في أداء مديري المدارس.
 ٢. قلة التوجه من قبل مديري المدارس لفكرة العمل الجماعي والانخراط ضمن فرق العمل، وتبادل الخبرات والمهارات بينهم، واستثمارها بهدف تحسين المهام التعليمية والإدارية حرصاً على مستقبل مدارسهم.
 ٣. إن توافر علاقات اجتماعية وثقافة تنظيمية محفزة للعمل والإبداع داخل المدرسة والعمل كفريق قد يسهم في تطوير المدرسة.
 ٤. محاولة ادراك مديري المدارس بأهمية العلاقات الطيبة بين جميع أطراف العملية التعليمية التعليمية من داخل المؤسسة للمساهمة معاً في زيادة الثقة بينهم، والتكامل في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (وشاح: ٢٠١٢) ودراسة (مصلح القحطاني: ٢٠١١) ودراسة (بمرسون: ٢٠٠٨) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن العمل بفلسفة روح الفريق، وحثها على العلاقة الاجتماعية بين المديرين جاءت بدرجة قليلة.
- بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: ٢٠١٥) ودراسة (محمد الزعيم: ٢٠١٤) ودراسة (يوسف الزالملي: ٢٠١٣) ودراسة (هيثم العطار: ٢٠١٢) ودراسة (وفقي أبو علي: ٢٠١٠) ودراسة (حسن الطعاني: ٢٠٠٨) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن العمل بفلسفة روح الفريق، وحثها على العلاقة الاجتماعية بين المديرين جاءت بدرجة كبيرة.
- أما الفقرات التي حصلت على أدنى النسب فجاءت الفقرة (٨) التي تنص على "شرك فرق العمل في حل المشاكل المدرسية"، على المرتبة الثامنة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ١,٦٠ بدرجة قليلة جداً. بينما حصلت الفقرة (٥) والتي تنص على "تضع رؤية مشتركة بالتعاون مع مديري المدارس عند رسم السياسات"، على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي ١,٤٠ بدرجة قليلة جداً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١. ضعف التوجه نحو قيادة عمليات التغيير المدرسي من (معلمين، طلاب، موارد) مع مديري المدارس الذين يملكون المعلومات المتعلقة بجوانب العمل المختلفة في المدرسة.
 ٢. أن بعض قرارات الإدارة التعليمية قد تكون محدودية التطبيق الفعلي ضمن الإمكانيات المتاحة، وقد يتعارض البعض منها مع السياسة العامة للإدارة التعليمية.
 ٣. قلة التوجه نحو العمل المشترك تجاه المهام المطلوب إنجازها، بين الإدارة التعليمية ومدير المدرسة.
 ٤. يوجد فجوة بين صياغة الخطة المدرسية وأهدافها وبين أهداف وسياسات الإدارة التعليمية.
- وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (وفقى أبو علي: ٢٠١٠) ودراسة (مصلح القحطاني: ٢٠١١) والتي جاءت في إطار نص الفقرة، أن تبني الإدارة التعليمية لفلسفة العمل بروح الفريق، وحثها على العلاقة الودية بين المديرين جاءت بدرجة قليلة جدا.
- بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (منار حسنين: ٢٠١٥) ودراسة (محمد شقورة: ٢٠١٥) ودراسة (يوسف الزامل: ٢٠١٣) ودراسة (هيثم العطار: ٢٠١٢) ودراسة (حسن الطعاني: ٢٠٠٨) والتي جاءت في إطار نص الفقرة، أن تبني الإدارة التعليمية لفلسفة العمل بروح الفريق، وحثها على العلاقة الودية بين المديرين جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة.
- المجال الخامس:** التدريب والنمو المهني: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية كما يوضحها الجدول (١١).

جدول (١١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والترتيب ودرجة الأهمية للمجال
الخامس (التدريب والنمو المهني)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	تندبى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية القدرات الإبداعية عند القيادات التعليمية بالممارس الثانوية	٢,١٣	٠,٩٩٩	٢	قليلة
٢	تقوم بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية	٢,٢٢	٠,٨٤٣	١	قليلة
٣	تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التعليمية لضمان التميز في الأداء	٢,٠٣	٠,٨٢٨	٣	قليلة
٤	توفر أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري	١,٤٠	٠,٨٩١	٩	قليلة جداً
٥	تسعى لتطوير الأداء المتميز لقيادات التعليم الثانوي بشكل مستمر	١,٩٨	٠,٩٠٤	٤	قليلة
٦	تنوع من أساليب التدريب المتميزة للقيادات التعليمية	١,٥٦	٠,٨١٧	٨	قليلة جداً
٧	توفر دورات تدريبية لتطوير الكفايات الإدارية المتميزة	١,٧٠	٠,٩٠٠	٧	قليلة جداً
٨	تشجع تبادل الخبرات بين مديري المدارس	١,٩٧	٠,٧٩٩	٥	قليلة
٩	تقوم بتطوير قدرات القيادات التعليمية المهنية باستمرار للوصول إلى إدارة مدرسية متميزة	١,٧٨	٠,٩٨١	٦	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	١,٨٦	٠,٧١٩		قليلة

من جدول (١١) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجال تراوحت ما بين (٢٨,٠ - ٤٤,٠) بدرجات توافر قليلة جداً إلى قليلة، وأن متوسط درجة الاستجابة للمجال الخامس (التدريب والنمو المهني) بلغت (١,٨٦) بدرجة قليلة، وقد حصلت الفقرة (٢) التي تنص على "تقوم بتنظيم دورات

تتضمن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية،" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢,٢٢ بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (١) والتي تنص على "تتبنى الإدارة التعليمية خطة تدريبية واضحة لتنمية القدرات الإبداعية عند المديرين،" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢,١٣ بدرجة قليلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١. محاولة إشراك مدير المدرسة في ورش العمل والدورات التدريبية المتنوعة التي تزيد من حصيلته وخبرته الإدارية والتربوية.

٢. محاولات قليلة لإفراح المجال أمام مديري المدارس للالتحاق بورش عمل متقدمة بفن الإدارة المدرسية لتطوير قدراته.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (أمينة الرادادي: ٢٠١٢) ودراسة (أسيل وسماح محمود: ٢٠٠٧) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تقوم بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة، وتبنيها للخطة التدريبية لتنمية قدرات المديرين جاءت بدرجة قليلة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (منار حسنين: ٢٠١٥) ومع دراسة (محمد الزعيم: ٢٠١٤) ومع دراسة (يوسف الزامل: ٢٠١٣) ودراسة (هيثم العطار: ٢٠١٢) ودراسة (حسن الطعاني: ٢٠٠٨) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تقوم بتنظيم دورات تتضمن الاتجاهات الحديثة، وتبنيها للخطة التدريبية لتنمية قدرات المديرين جاءت بدرجة كبيرة.

أما الفقرات التي حصلت على أدنى النسب فجاءت الفقرة (٦) التي تنص على "تتبع من أساليب التدريب المتميزة للمديرين،" على المرتبة الثامنة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ١,٥٦ بدرجة قليلة جدا. بينما حصلت الفقرة (٤) والتي تنص على "توفر أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري،" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي ١,٤٠ بدرجة قليلة جدا.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١- ضرورة تعزيز انسجام أهداف ومحتوى الخطة التدريبية مع متطلبات الواقع وطموحات المستقبل.

٢- الحاجة لصياغة بعض أهداف الخطة التدريبية غير الواضحة في صورة مخرجات يمكن العمل عليها وتحقيقها في فترة زمنية محددة.

٣- ضعف نظام الإمدادات العلمية المطبق والذي من المفترض أن يشجع ويحفز على التطور الذاتي، غير أنه يبدو لا يرقى إلى الجهد المبذول لدى مديري المدارس.

٤- نظام الإمدادات العلمية المعمول به لدى الإدارة التعليمية لا يؤدي إلى حفز مديري المدارس على التطور الذاتي بالقدر المناسب.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (أمينة الراداي: ٢٠١٢) ودراسة (وفقي أبو علي: ٢٠١٠) ودراسة (أسيل وسماح محمود: ٢٠٠٧) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الإدارة التعليمية تنوع من أساليب التدريب للمديرين، وأنها تُوفر أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري جاءت بدرجة قليلة جدا.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (يوسف الزامل: ٢٠١٣) ودراسة (هيثم العطار: ٢٠١٢) ودراسة (زكية جابر: ٢٠١٢) ودراسة (حسن الطعاني: ٢٠٠٨) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، أن الإدارة التعليمية تنوع من أساليب التدريب للمديرين، وأنها تُوفر أحدث الكتب والأبحاث ذات العلاقة بالتميز في العمل الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

المجال السادس: الدعم الاجتماعي: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية كما يوضحها الجدول (١٢)

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب
ودرجة الأهمية للمجال السادس (الدعم الاجتماعي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
١	تشرك الإدارة التعليمية أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان	١,٦١	٠,٩١٣	٧	قليلة جداً
٢	تبني الإدارة المدرسية علاقات مميزة مع مؤسسات المجتمع المحلي بحرية تامة	٢,٤٩	٠,٧٦٤	١	قليلة
٣	تساند مجالس أولياء الأمور المدير في تلبية احتياجات المدرسة المتميزة.	١,٩٨	٠,٩٠٥	٥	قليلة
٤	تشجع المجتمع المحلي على تمويل المدرسة بمشاريع مميزة لتطوير الأداء	٢,٠٨	٠,٩٩٠	٤	قليلة
٥	تشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات الطلابية والبيئية بالمدرسة	٢,٢٥	٠,٩٠٠	٣	قليلة
٦	تحفز المجتمع المحلي على ابتكار التميز للمدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة	١,٧٨	٠,٩٦٥	٦	قليلة
٧	توضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي	٢,٣٠	٠,٧٩١	٢	قليلة
	الدرجة الكلية للمجال	٢,٠٨	٠,٧١٦		قليلة

من جدول (١٢) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجال تراوحت ما بين (٣٢,٠ - ٥٠,٠) بدرجات توافر قليلة جداً إلى قليلة، وأن متوسط درجة الاستجابة للمجال السادس (الدعم الاجتماعي) بلغت (٢,٠٨) بدرجة قليلة، وقد حصلت الفقرة (٢) التي تنص على "تبني الإدارة المدرسية علاقات مميزة مع مؤسسات المجتمع المحلي بحرية تامة"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢,٤٩ بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (٧) والتي تنص على "توضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢,٣٠ بدرجة قليلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١. أن المجتمع المحلي يلعب دوراً ضعيفاً في تسهيل بعض الاحتياجات التي تحتاجها المدرسة، مما يدفع الإدارة التعليمية بترك المجال للمديرين ببناء علاقات معهم لخدمة المدرسة.
٢. محاولات تسخير المجتمع المحلي لتذليل جميع عقبات البيئة المدرسية التي يواجهها مدير المدرسة قليلة.

ويتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (محمد المسيليم: ٢٠١٠) ودراسة (أسيل وسماح محمود: ٢٠٠٧) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة المدرسية تبني علاقات مميزة مع مؤسسات المجتمع المحلي بحرية تامة، وأن الإدارة التعليمية تُوضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي جاءت بدرجة قليلة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: ٢٠١٥) ودراسة (مصلح القحطاني: ٢٠١٢) ودراسة (حسن الطعاني: ٢٠٠٨) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة المدرسية تبني علاقات مميزة مع مؤسسات المجتمع المحلي بحرية تامة، وأن الإدارة التعليمية تُوضح التعليمات المتعلقة بالتعامل مع المجتمع المحلي جاءت بدرجة متوسطة.

أما الفقرات التي حصلت على أدنى النسب فجاءت الفقرة (٦) التي تنص على "تُحفز المجتمع المحلي على ابتكار التميز للمدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة"، على المرتبة السادسة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ١,٧٨ بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (١) والتي تنص على "تُشرك الإدارة التعليمية أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان"، على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي ١,٦١ بدرجة قليلة جداً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١. أن المجتمع المحلي يقدم بعض المتطلبات التي تسعى لتميز المدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة.
٢. تعتقد الإدارة التعليمية أن مجالس أولياء الأمور غير مجزية وغير فعالة في عملية التخطيط للعمل وعملية اتخاذ القرارات، ويرجع ذلك إلى عدم إدراكهم لأهمية إشراك أولياء الأمور في العمل المدرسي.

ويتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (محمد المسيليم: ٢٠١٠) ودراسة (أسيل وسماح محمود: ٢٠٠٧) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُحفز المجتمع المحلي على ابتكار

التميز للمدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة، وبأنها تُشرك أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان جاءت بدرجة قليلة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: ٢٠١٤) ودراسة (محمد الزعيم: ٢٠١٤) ودراسة (حسن الطعاني: ٢٠٠٨) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُحفز المجتمع المحلي على ابتكار التميز للمدرسة من خلال امدادها بالوسائل التعليمية الحديثة، وبأنها تُشرك أولياء الأمور عند اتخاذ قرارات العمل المدرسي بقدر الإمكان جاءت بدرجة متوسطة إلى كبيرة.

المجال السابع: التحفيز الذاتي: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية كما يوضحها الجدول (١٣).

جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ودرجة الأهمية للمجال السابع (التحفيز الذاتي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	درجة الأهمية
١	تراعي الإدارة التعليمية المهنية في العمل عند تقدير جهود القيادات التعليمية بالمدارس الثانوية	١,٧٨	١,٣٠١	٤	قليلة
٢	تشجع مبادرات القيادات التعليمية بالمدارس الثانوية المتميزة	٢,١٢	٠,٨١٧	١	قليلة
٣	تقدم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة	١,٥٠	٠,٨٢٢	٧	قليلة جداً
٤	تقدر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية	٢,٠١	٠,٧٧٢	٢	قليلة
٥	تشجع الأفكار الإبداعية والتميزة في حل المشكلات المدرسية	١,٨٨	٠,٧٩٠	٣	قليلة
٦	تسهل المهام المرتبطة باحتياجات المعلمين المتميزين	١,٧٠	٠,٩٦١	٥	قليلة جداً
٧	تمنح علاوات تشجيعية للقيادات التعليمية المتميزين في الأداء	١,٤٢	٠,٩٦٠	٨	قليلة جداً
٨	توفر التقنيات الحديثة للوصول إلى التميز في العمل الإداري	١,٦٢	٠,٨١٩	٦	قليلة جداً
	الدرجة الكلية للمجال	١,٧٥	٠,٦٧٤		قليلة جداً

من جدول (١٣) يمكن استخلاص ما يلي:

تظهر النتائج أن درجة توافر جميع فقرات المجال تراوحت ما بين (٢٨,٠ - ٤٢,٠) بدرجات توافر قليلة جداً إلى قليلة، وأن متوسط درجة الاستجابة للمجال السابع (التحفيز الذاتي) بلغت (١,٧٥) بدرجة قليلة جداً، وقد حصلت الفقرة (٢) التي تنص على "تشجع مبادرات القيادات التعليمية بالمدارس الثانوية المتميزة"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٢,١٢ بدرجة قليلة. بينما حصلت الفقرة (٤) والتي تنص على "تُقدر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية"، على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢,٠١ بدرجة قليلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- ١- أن مبادرات مدير المدرسة تلقى تعريزاً أضعيفاً من قبل الإدارة التعليمية ولا تقدم له العون والمساندة للقيام بها.
 - ٢- ضعف الثقة بمدير المدرسة والتوجه الضعيف لتفويضه مزيداً من الصلاحيات ومشاركته في اتخاذ القرار المدرسي، وإعطائه التغذية الراجعة بصورة بناءة.
- وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (هيثم العطار: ٢٠١٢) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُشجع مبادرات المديرين التعليمية المتميزة، وأنها تُقدر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية جاءت بدرجة قليلة.
- بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: ٢٠١٥) ودراسة (يوسف الزالملي: ٢٠١٣) ودراسة (زكية جابر: ٢٠١٢) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُشجع مبادرات المديرين التعليمية المتميزة، وأنها تُقدر أهمية ومكانة المدير كجزء حيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية جاءت بدرجة كبيرة.
- أما الفقرات التي حصلت على أدنى النسب فجاءت الفقرة (٣) والتي تنص على "تُقدم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة"، على المرتبة السابعة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي ١,٥٠ بدرجة قليلة جداً. بينما حصلت الفقرة (٧) والتي تنص على "تمنح علاوات تشجيعية للقيادات التعليمية المتميزين في الأداء"، على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي ١,٤٢ بدرجة قليلة جداً وهي أدنى فقرة في جميع المجالات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

١- نظام المكافآت والحوافز المطبق لا ينسجم مع الجهد المبذول من قبل مدير المدرسة لذلك هذا النظام بحاجة للتطوير بما يتناسب مع ما يتطلب نجاح عملية التمكين الإداري، ويلبي تطلعات وحاجات مديري المدارس.

٢- اقتصار النظام على الحوافز التقليدية الروتينية المتمثلة بخطابات الشكر والتكريم بعيداً عن الحوافز المادية المطلوبة.

وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (محمد شقورة: ٢٠١٥) ودراسة (يوسف الزامل: ٢٠١٣) ودراسة (هيثم العطار: ٢٠١٢) ودراسة (وفقي أبو علي: ٢٠١٠) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُقدم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة، وأنها تمنح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء جاءت بدرجة قليلة جداً.

بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (زكية جابر: ٢٠١٢) والتي جاءت في سياق نص الفقرة، بأن الإدارة التعليمية تُقدم حوافز تشجيعية للقيام بأعمال إبداعية متميزة لتطوير المدرسة، وأنها تمنح علاوات تشجيعية للمديرين المتميزين في الأداء جاءت بدرجة متوسطة.

التصور المقترح لتفعيل التمكين الإداري للقيادات التعليمية

في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت .

أولاً : منطلقات التصور المقترح:

في ضوء دراسة واقع التمكين الإداري للقيادات التعليمية بدولة الكويت والوقوف على العلاقات المختلفة بين الممارسات الإدارية للقيادات التعليمية بدولة الكويت، ومتغيرات الخبرة والمؤهل والجنس والنوع، يمكن تحديد المتطلبات الخاصة بدولة الكويت فيما يلي:

- سعي المجتمع الكويتي إلى مواكبة التطور والتقدم الحاصل في كل المجالات العلمية.
- وضع أهداف محددة وواضحة المعالم للإدارات التعليمية بوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت.
- تهتم وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بترقية ذوي الكفاءات في المناصب الإدارية المختلفة للاستفادة من خبراتهم في المجالات المختلفة.

ثانيا : أهداف التصور المقترح.

يهدف التصور المقترح إلى:

- تقوية ودعم فلسفة التمكين الإداري لدى القيادات التعليمية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت.
- الاستفادة من الموارد والطاقات البشرية الموجودة واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة بدولة الكويت.

ثالثا : متطلبات تطبيق التصور المقترح وآليات تنفيذها.

يمكن تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح على النحو التالي:

١ - التفويض والثقة الإدارية ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات للتمكين الإداري ومن إجراءاتها المقترحة ما يلي :

- أ. الإسراع في التحول نحو تطبيق التمكين الإداري، وذلك من خلال البعد عن الإجراءات الروتينية المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ب. تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع عصر التقدم في المجال الإداري الذي يفرضه التمكين الإداري.
- ج. التواصل الدائم من قبل مديريات التربية والتعليم بالكويت مع وزارة التربية والتعليم للحصول على الدعم المالي والمعنوي اللازم لتطبيق التمكين الإداري للمديرين في مدارسهم.

٢ . الاتصال وتدقيق المعلومات ومجال فرق العمل للتمكين الإداري ومن إجراءاتها المقترحة ما يلي:

- أ. تطوير مراكز المعلومات في المدارس الثانوية بالكويت وتوفير كافة المستلزمات ومنح المديرين الصلاحيات اللازمة لاستخدامها للتميز في عملهم.
- ب. الاستفادة من تجارب الدول التي استخدمت التمكين الإداري للمديرين في مدارسها، والاستفادة من الخبرات السابقة التي استخدمتها هذه الدول من عملية تمكين مديري المدارس لديها.
- ج. تفعيل الزيارات واللقاءات المتبادلة بين مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية في المناطق المختلفة، والاطلاع على التجارب الرائدة في العمل الإداري من أجل نقل الخبرات المتميزة لمديري المدارس.

٣ . التدريب والنمو المهني ومجال الدعم الاجتماعي للتمكين الإداري ومن إجراءاتها المقترحة ما يلي:

- أ. تطوير وتحسين واثراء معاهد ومراكز التدريب والتأهيل التربوي بوزارة التربية والتعليم الكويتية وتحديد مسح لاحتياجات مدرء المدارس التدريبية لتوفير المزيد من الفرص المناسبة لتهيئة مناخ النمو المهني لمدير المدرسة المتماشية مع متطلبات التمكين الإداري.
- ب. تبني تدريب مديري المدارس الثانوية أثناء الخدمة على كيفية تطبيق التمكين الإداري، وتقديم الخدمات الإرشادية اللازمة لهم من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول وضع معوقات التطبيق وكيفية علاجها، وكيفية الوصول للتميز في العمل الإداري.
- ج. تأهيل دفعة من مديري المدارس الثانوية بالكويت كدفعة أولى وكتجربة في عملية التمكين الإداري، وذلك من خلال البعثات العلمية أو الدورات التدريبية، التي تمكنهم من ممارسة عملية التمكين الإداري بشكل سليم.

٤. التحفيز الذاتي للتمكين الإداري ومن إجراءاتها المقترحة ما يلي:

- أ. على مديريات التربية والتعليم أن تقوم باستمرار بتشجيع المبادرات الصادرة من المديرين وحثهم على المزيد من المبادرات للارتقاء بالعمل المدرسي.
- ب. تشجيع المديرين المتميزين في مجال عملهم، وذلك من خلال الحوافز المادية والعينية لهم، مع الثناء وشكرهم على ما يقدمونه من جهد متميز في عملهم الإداري.
- ج. منح المديرين صلاحيات أوسع بتحديد احتياجاتهم للمصروفات المستخدمة من ميزانية المدرسة السنوية، لتوفير متطلبات واحتياجات المدرسة دون قيود.

المراجع

- ١- العمري ، ايمن نداء (٢٠١١) : درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد ٣٢ ، ص ٢٢٢.
- ٢- الطيب ، أحمد والبشيتي ، جمعة (٢٠٠٤): القيادة الإبداعية وادارة التغيير والتطوير : الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية ، ص ٨٦
- ٣- سهمود ، إيهاب (٢٠١٣) : واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير ، الأكاديمية الإدارية وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، م

-
- ٤- الطعاني ، حسن أحمد (٢٠٠٨): درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن، *المجلة التربوية*، عدد ٢٥.
- ٥- الرشودي ، خالد سليمان (٢٠٠٩): مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ١٣.
- ٦- العتيبي ، سعد بن مرزوق (٢٠١٥): جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، *الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة*، ١١-١١ ابريل، الخبر، ص ٩٦.
- ٧- محمود ، سماح مؤيد و محمود ، أسيل (٢٠٠٧): أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير (دراسة تحليلية لآراء المدرء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، عدد ٦٧.
- ٨- زايد ، عادل (٢٠٠٥): الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص ٦.
- ٩- فتحي ، محمد (٢٠٠٣) : إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ، ص ٤٢.
- ١٠- قنديل ، نهلة أحمد (٢٠٠٨): "إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز"، جامعة السويس، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع " نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتج كتركت الهرم، جمهورية مصر العربية.
- ١١- المهدي ، ياسر فتحي (٢٠١٦): تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية*، العدد ٣١، جامعة عين شمس، ص ١٨.
- 10 Carol Steed & Others (2005); **The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey**, Higher Education in Europe, Vol. 30, Nos.3-4, October, P.316.
- 11 Egan, Steve, (2003); "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam University, , p8.
- 12 Stephen Chukwu Anyamele (2007); **Applying Leadership Criterion of Excellence model for Achieving Quality Mangage in Higher Education Institutions**, Academic Journal, Vol. 5, Issue. 2, Jul, , pp1-7.
- 13 Sagnak, (2012); **The Empowering Leadership and Teacher Innovative Behavior: The Mediating Role of Innovation Climate**, African Journal of Business Management.
-
