



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

**الطاف حسن سيد إسماعيل السيد حسن**

مدير مساعد / وزارة التربية الكويتية

«المجلد الثامن والثلاثون- العدد السابع- جزء ثاني- يوليو ٢٠٢٢ م»

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

**ملخص:**

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٤٧) معلماً ومعلمة، وتم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع مجالات ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية باستثناء مجالي (العلاقات الإنسانية، والتقييم) حيث وجدت فروق لصالح الإناث، وقد أوصت الدراسة إلى: ضرورة الحفاظ على المستوى المرتفع للتمكين الشخصي، والأداء الوظيفي بمدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت، والاهتمام بدرجة أكبر بمشاركة المدير للمعلمين في عملية اتخاذ القرارات، وخاصة المتعلقة بدورهم المهني.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الشخصي، الأدوار الإشرافية، مديري المدارس، الكويت.

## Abstract

The study aimed to identify the degree of practice of school principals in Kuwait for personal empowerment in their supervisory roles from the point of view of teachers, and the analytical descriptive curriculum was used, the sample of the study consisted of (347) teachers, and a questionnaire was prepared to achieve the objectives of the study, and the study reached several results, the most important of which is: the degree of practice of school principals in Kuwait for personal empowerment in their supervisory roles is high, and the results showed that there are no statistically significant differences in all areas of practice of school principals of the stage Secondary school in Kuwait for personal empowerment in their supervisory roles except in the areas (human relations, calendar) where there were differences in favour of females, the study recommended: the need to maintain the high level of personal empowerment, the job performance of secondary schools in Kuwait, and greater attention to the participation of the director of teachers in the decision-making process, especially related to their professional role.

**Keywords:** Personal empowerment, supervisory roles, school principals, Kuwait.

## مقدمة:

في ظل الأعمال الإدارية المتجددة والتسارع في المتغيرات بشكل كبير يعد التمكين الشخصي من المرتكزات الأساسية التي تبنى عليها المؤسسات التربوية والتي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق بناء تنظيمي متكامل وسليم له المقدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، ومما لا شك فيه ان تطبيق هذا المفهوم يعد من الأساسيات والضروريات للمؤسسات التربوية، وذلك من أجل تحقيق أفضل النتائج والأهداف المرجوة والتي هدفها التركيز على المعلمين ولا سيما ان المؤسسات التربوية في الوقت الحالي تحتاج إلى صياغة وتطوير رؤيتها التنظيمية، وبالتالي انجاز الأعمال بكفاءة وسرعة عالية.

ويعتبر التمكين الشخصي عنصر هاماً في تلبية احتياجات أي مؤسسة من خلال مساعدة أعضاء المؤسسة على الالتزام بقيمتها، وهو إجراء ضروري، خصوصاً عندما يكون الموظفون جددًا، أو عندما يكون هناك إعادة تطوير للقيم الأساسية في المؤسسة. ومن هذا المنطلق فإن للتمكين الشخصي دور فاعل في تسهيل هذا التغيير. حيث يشير ريتشي وجينوني (Ritchie & Genoni, 2002).

والجدير بالذكر ان للتمكين الشخصي دور بارزاً في تبادل المعرفة، فالتعلم في المكان الذي يعمل فيه الفرد، أو التعلم في السياق الزماني والمكاني، هو التعلم الأكثر فائدة واثماً، لأنه أكثر تحديداً، فهو يُطبّق حرفياً على الوضع الراهن، ولأنه اجتماعي فإنه يعمل على تطوير المعرفة والالتزامات الجماعية، ويحفز التفكير لدى المستفيد ويقويه، ويحفز الإبداع، وللتمكين الشخصي عدة سياقات، والتي تتمثل بتطوير المعلمين الجدد، والتمكين في القيادة، والتغيير التنظيمي والتطوير المهني (Altman, 2007).

وتمكين المعلمين عملية يتم من خلالها منحهم الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المبادرة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنحهم الحرية، والثقة والدعم العاطفي، لاستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في تجويد عملهم، وتطوير مناخ التعليم دون تدخل مباشر من الإدارة مع تأهيلهم مهنيًا على نحو مستمر للقيام بأدوارهم، وإن الإصلاحات الإدارية في منظومة العمل التربوي هدفها تعزيز المناخ الحافز على العمل، وبناء السلوكيات الإيجابية لدى المعلمين (محمد، ٢٠١٢).

ويُعد تمكين المعلمين الركن الرئيس في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي في كثير من دول العالم، نظراً لأنه يرسخ روح المسؤولية، والاعتزاز بالعمل التربوي، ويُعد الأساس الذي يمكن المعلم من تحمل المسؤولية، ومواجهة التطورات والتحديات في المجال التعليمي، كما يفرض أنماطاً سلوكية تتناسب وطبيعة العمل، واتخاذ القرارات المتعلقة به (أبو طعمة وعاشور، ٢٠١٦).

والتمكين في المؤسسات التربوية عامة، وعلى وجه الخصوص المدارس يهتم بشكل رئيس بإقامة، وتكوين الثقة بين الإدارة والمعلمين في المدرسة، وتحفيزهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وإذابة الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والمعلمين، ومدير المدرسة هو المسؤول عن تنظيم العمل الجماعي، والعمل بالمدرسة، هو من العوامل المهمة إلى تحقيق ذلك (الأسود، ٢٠١٧).

ونظراً لأهمية التمكين الشخصي في تحقيق نتائج إيجابية في المجال التربوي تتعلق بالتخفيف من عمل المديرين، وزيادة النضج والكفاءة المهنية للمعلمين، فإن الدراسة الحالية تهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت العديد من الدراسات ان كثيراً من مديري المدارس يعمدون إلى اتخاذ أسلوب السرية في إدارتهم، والمركزية في ممارستهم للأعمال الإدارية، وعدم إعطاء الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والاستقلالية، وعدم دعم النمو المعرفي لديهم، وتظهر المشكلة بوضوح عندما تتسم الإجراءات الإدارية داخل المدارس في دولة الكويت بالضبابية، وعدم الوضوح، وعليه أصبح من الضروري إخضاع هذه المشكلة إلى الدراسة العلمية المنهجية، وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين.

ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين؟

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى:

الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين.

الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية على النحو التالي:

الأهمية النظرية، وتتمثل فيما يلي:

تتناول الدراسة الحالية أحد موضوعات الإدارة الحديثة وهو التمكين الشخصي والذي يعتبر أحد عوامل قوة المؤسسات التربوية الهادفة إلى تحقيق التميز في تعليمها، مما يتيح لها الفرصة الحصول على أفراد ذو جهود عالية قادرة على رفع مقوماتها إلى الاتجاه الصحيح.

إضافة معرفية للمكتبة العربية حول موضوع التمكين الشخصي والأدوار الإشرافية.

تسهم الدراسة الحالية في الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين.

الأهمية العملية، وتتمثل فيما يلي:

تفيد الدراسة الحالية المشرفين التربويين ومدراء المدارس على وضع الخطط الإنمائية والبرامج التدريبية من خلال الوقوف على جوانب ممارسة مديري المدارس الثانوية للتمكين الشخصي وعلاقته برفع مستوى أداء المعلمين.

من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة كل من مديري المدارس والمعلمين الذين يطمحون إلى التميز والتطوير والإرتقاء في مجال عملهم.

كما قد تسهم هذه الدراسة في رفع مستوى وعي القائمين على العملية التعليمية من خلال فهم أسلوب التمكين الشخصي وآثاره ونتائجه الإيجابية، مما يتيح التعامل معه على أسس علمية واضحة وفي ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة.

### مصطلحات الدراسة:

**التمكين الشخصي (Coaching):** يعرف التمكين الشخصي بأنه "إطلاق إمكانات ومقدرات الأفراد لتعظيم ورفع مستوى أدائهم، فهو يساعد على التعلم الذاتي بدلاً من التعلم التقليدي" (Whitmore, 2002, 7). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان المعد لهذه الدراسة والمحدد بالمجالات الآتية (السمات الشخصية، التخطيط، النمو المهني، العلاقات الإنسانية، المنهاج، التقويم).

### حدود الدراسة:

**الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩.

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة الحالية في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت.

**الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت.

### الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تم ترتيبها من الأقدم للأحدث، وذلك على النحو التالي:

هدفت دراسة آدم ونولان (Adam & Nolan, 2011) التعرف إلى أداء المعلمين بالمدارس الثانوية بمدارس جاكسون بالولايات المتحدة الأمريكية، وتمثلت عينة الدراسة من مديري هذه المدارس والبالغ عددهم (٨٢) مديراً والمشرفين التربويين والبالغ عددهم (١٣٢) مشرفاً تربوياً، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة كأداة للدراسة. أكدت النتائج على أن المعلمين يمتلكون المقدرات التي تمكنهم من أداء دورهم المهني بدرجة كبيرة، سواء داخل الصف أو خارجه، ولم تكن هناك فروق في ضوء متغيرات الجنس وسنوات الخبرة.

أجرت ليسون (Lauson, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى مدى فاعلية برامج التمكين الشخصي التي يقوم بها مجلس مدارس مقاطعة كيبيك في كندا لمديري المدارس الجدد خلال فترة اندماجهم المهني، وبالتحديد التعرف على تصورات الموجهين أو "الكوتش" حول الآثار الإيجابية المتوقعة من التمكين التنفيذي، والعوامل التي تسهل هذا التمكين وتعيقه. وذلك للوصول لأفضل الأساليب التي تعمل على تحسين عملية التمكين الشخصي لمديري المدارس الجدد. وتكونت عينة الدراسة من (٣٣) كوتش من مجلس المدارس في مقاطعة كيبيك. وقامت الباحثة بجمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع الموجهين، وقد بينت النتائج إجماع الموجهين على أن برامج التمكين الشخصي المقدمة لمديري المدارس الجدد قد أسهمت وبشكل فاعل في تحسين المهارات المهنية والأداء والشعور بالفعالية لدى مديري المدارس.

وهدفت دراسة أبو طعمة وعاشور (٢٠١٦) إلى تعرف دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في فلسطين المحتلة عام ١٩٤٨ في تمكين المعلمين، وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩٨) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة مقياس شورت ورينهوت المطور للبيئة العربية، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مدير المدرسة الحكومية في تمكين المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس في تمكين المعلمين ككل، وفي مجالات المشاركة في صنع القرار، والتأثير، وفعالية الذات في العمل التعليمي لصالح الذكور، كما وجدت فروق في المؤهل العلمي في مجالات المشاركة في صنع القرار، والمكانة والتأثير لصالح الدراسات العليا، كما وجدت فروق في متغير مستوى المدرسة في مجالي المشاركة في صنع القرار، والنمو المهني لصالح المدرسة الابتدائية، فيما لم تكن هناك فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما أجرى كل من ستاهل وشاربلن وكيهروالد (Stahl, Sharplin & Kehrwald, 2016) بحثاً حول استخدام نموذج التمكين الشخصي الحقيقي (Real-Time Coaching) المصمم لتعزيز المهارات العملية لمعلمي ما قبل الخدمة من أجل تدريس الفصول المعاصرة في نيوزيلاندا. ويركز النموذج على المدرسين قبل مباشرتهم للخدمة التعليمية من خلال حصص تدريبية، حيث يكتسبون في الوقت نفسه التغذية الراجعة عبر سماعه الرأس خلال عملية التدريس. لجمع معلومات حول خبرات المشاركين في عملية التمكين الشخصي الحقيقي، أجريت جولتان من المقابلات شبه المؤسسة مع المشاركين. أشارت النتائج إلى أن نموذج التمكين الشخصي الحقيقي (RTC) لديه القدرة على تعزيز الشعور بالثقة لدى المعلمين من خلال تطوير المهارات العملية جنباً إلى جنب مع السمات العاطفية مثل المرونة والفعالية والسعي نحو التحسين المستمر.



كما هدفت دراسة جونسون (Johnson, 2017) إلى فحص التفاعلات بين مديري المدارس والمدرّبين المشاركين في البرنامج التدريبي الخاص بالتمكين الشخصي للقادة مديري المدارس، والذي أجرته إحدى الجامعات في منطقة جبال روكي في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (٧) من مديري المدارس، و(٧) من الأفراد الذي قاموا بتدريب مديري المدارس، وقد تم استخدام المناهج الكمية والنوعية، حيث تم جمع البيانات لفهم خصائص تفاعلات المدراء مع الممكنين، والتغيرات في ممارسات القيادة الخاصة بمديري المدارس والتي نتجت عن برنامج التمكين الشخصي، وتصورات المشاركين حول فعالية برنامج التمكين الشخصي. تم تحليل النتائج لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في تصورات المديرين وتصورات المديرين، وقد بينت النتائج فعالية برنامج التمكين الشخصي المُقدم للقادة مديري المدارس، كما بينت النتائج تغيراً إيجابياً في ممارسات مديري المدارس بعد انتهاء البرنامج. وقدمت الدراسة توصيات لتحسين برنامج التمكين الشخصي للقادة مديري المدارس في الجامعة، ولمطوري برامج التمكين الشخصي المماثلة، للنظر فيما يتعلق بالهياكل والعمليات لتعزيز التفاعلات بين المديرين ومديري المدارس، وتطوير العلاقات الإنتاجية بين المديرين ومديري المدارس.

### الطريقة والإجراءات:

### منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت والبالغ عددهم (2710) معلماً ومعلمة، حسب إحصائيات وزارة التربية الكويتية لعام 2018/2019، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٤٧) معلماً ومعلمة ونسبة (12.8%) من المجتمع الأصلي للعينة بمنطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت.

### أداة الدراسة:

تم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من محورين الأول لقياس درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية، وتكوّن من (٥٤) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي (السمات الشخصية، التخطيط، النمو المهني، العلاقات الإنسانية، المنهاج، التقويم)، وذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة

## صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (١٣) من أساتذة جامعتي آل البيت والكويت وكلية التربية الأساسية بالتعليم التطبيقي، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة، وبعد ذلك جمعت البيانات من المحكمين وتم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (80%) من المحكمين.

## ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، حيث تراوح معاملات الثبات بيم (٠.٩٥-٠.٩٦) كما وحصلت الدرجة الكلية على (٠.٩٦). وهذا يشير الى أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية. والجدول التالي يبين ذلك:

**الجدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية مرتبة تنازلياً**

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجالات           | رقم المجال | الرتبة |
|--------|-------------------|-----------------|--------------------|------------|--------|
| مرتفعة | 0.86              | 4.07            | النمو المهني       | 3          | 1      |
| مرتفعة | 0.93              | 4.01            | السمات الشخصية     | 1          | 2      |
| مرتفعة | 0.97              | 3.90            | العلاقات الإنسانية | 4          | 3      |
| مرتفعة | 0.95              | 3.89            | التقويم            | ٦          | 4      |
| مرتفعة | 0.90              | 3.80            | التخطيط            | 2          | 5      |
| مرتفعة | 0.97              | 3.80            | المنهاج            | 5          | 6      |
| مرتفعة | 0.86              | 3.92            | الدرجة الكلية      |            |        |

يبين الجدول (١) أن المتوسط الحسابي لمجالات درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية ككل (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، وبدرجة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.80 - 4.07)، حيث جاء مجال (النمو المهني) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، وبدرجة (مرتفعة)، تلاه في المرتبة الثانية مجال (السمات الشخصية) بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، وبدرجة (مرتفعة)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء مجال (المنهاج) بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري بلغ (0.97) وبدرجة (مرتفعة)، وبالنظر إلى الواقع التربوي في الدول العربية، تعكس الإصلاحات التي تمت مؤخراً في وزارة التربية بدولة الكويت، فوجد انها كلفت مديري المدارس بضرورة تمكين المعلمين وتنميتهم في الجوانب التربوية المختلفة، وتقييمهم في ضوء هذه المعايير، وتدل هذه النتيجة إلى ان مديري المدارس لديهم اتجاهات إيجابية نحو التمكين الشخصي للمعلمين، باعتباره من المتطلبات الأساسية لتحقيق الأهداف التربوية، فالإدارة الحديثة تتطلب من مديري المدارس تطوير أداء المعلمين، وكل هذه الأمور لا يمكن تحقيقها دون ان يتم تمكين المعلمين في المهام الإشرافية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية حسب الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة

| المتغير      | الفئات        | السمات الشخصية | التخطيط | النمو المهني | العلاقات الإنسانية | المنهاج | التقويم | الكلية |      |
|--------------|---------------|----------------|---------|--------------|--------------------|---------|---------|--------|------|
| الجنس        | ذكر           | س              | 3.78    | 3.73         | 3.93               | 3.82    | 3.81    | 3.85   |      |
|              |               | ع              | 0.97    | 1.06         | 1.03               | 0.97    | 1.07    | 0.97   |      |
|              | أنثى          | س              | 3.82    | 3.87         | 4.09               | 4.19    | 4.00    | 4.00   |      |
|              |               | ع              | 0.83    | 0.86         | 0.79               | 0.72    | 0.83    | 0.73   |      |
| المؤهل       | بكالوريوس     | س              | 3.76    | 3.74         | 3.95               | 4.03    | 3.85    | 3.87   |      |
|              |               | ع              | 0.91    | 0.98         | 0.94               | 0.88    | 0.99    | 0.87   |      |
|              | دراسات عليا   | س              | 4.03    | 4.10         | 4.29               | 4.26    | 4.12    | 4.16   | 4.16 |
|              |               | ع              | 0.85    | 0.85         | 0.81               | 0.76    | 0.86    | 0.80   | 0.77 |
|              |               |                | س       | 3.82         | 3.78               | 4.02    | 4.06    | 3.76   | 3.91 |
|              |               | ع              | 0.83    | 0.93         | 0.86               | 0.81    | 0.94    | 0.88   | 0.80 |
|              |               | س              | 3.62    | 3.62         | 3.82               | 3.89    | 3.83    | 3.73   | 3.76 |
|              |               | ع              | 1.01    | 0.99         | 1.05               | 0.95    | 1.00    | 1.07   | 0.95 |
|              |               | س              | 3.90    | 3.91         | 4.11               | 4.20    | 4.01    | 4.01   | 4.03 |
|              |               | ع              | 0.86    | 0.96         | 0.86               | 0.82    | 0.91    | 0.94   | 0.83 |
| سنوات الخبرة | من ١ - أقل    | س              | 3.82    | 3.78         | 4.02               | 4.06    | 3.91    | 3.90   |      |
|              | من ٥ سنوات    | ع              | 0.83    | 0.93         | 0.86               | 0.81    | 0.94    | 0.80   |      |
| سنوات الخبرة | من ٥ - أقل من | س              | 3.62    | 3.62         | 3.82               | 3.89    | 3.83    | 3.76   |      |
|              | ١٠ سنوات      | ع              | 1.01    | 0.99         | 1.05               | 0.95    | 1.00    | 0.95   |      |
| سنوات الخبرة | ١٠ سنوات      | س              | 3.90    | 3.91         | 4.11               | 4.20    | 4.01    | 4.03   |      |
|              | فأكثر         | ع              | 0.86    | 0.96         | 0.86               | 0.82    | 0.91    | 0.83   |      |

يبين الجدول (٢) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخبرة (من ١ - أقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، و ١٠ سنوات فأكثر)، وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على مجالات ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية والجدول (٣) يوضح ذلك

الجدول (٣) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة على مجالات ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية

| الدالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجالات           | مصدر التباين |
|------------------|--------|----------------|--------------|----------------|--------------------|--------------|
| .636             | .225   | .180           | 1            | .180           | السمات الشخصية     | الجنس        |
| .116             | 2.489  | 2.260          | 1            | 2.260          | التخطيط            |              |
| .064             | 3.445  | 2.858          | 1            | 2.858          | النمو المهني       |              |
| .012             | 6.435  | 4.626          | 1            | 4.626          | العلاقات الإنسانية |              |
| .064             | 3.441  | 3.013          | 1            | 3.013          | المنهاج            |              |
| .031             | 4.677  | 4.234          | 1            | 4.234          | التقويم            |              |
| .059             | 3.579  | 2.592          | 1            | 2.592          | الكلي              |              |
| .051             | 3.830  | 3.073          | 1            | 3.073          | السمات الشخصية     | المؤهل       |
| .011             | 6.615  | 6.004          | 1            | 6.004          | التخطيط            |              |
| .009             | 6.972  | 5.783          | 1            | 5.783          | النمو المهني       |              |
| .056             | 3.687  | 2.651          | 1            | 2.651          | العلاقات الإنسانية | العلمي       |
| .057             | 3.658  | 3.203          | 1            | 3.203          | المنهاج            |              |
| .020             | 5.500  | 4.980          | 1            | 4.980          | التقويم            | العلمي       |
| .018             | 5.609  | 4.062          | 1            | 4.062          | الكلي              |              |

يتبين من  
الجدول (٣) عدم  
وجود فروق ذات  
دلالة احصائية عند  
مستوى الدلالة  
( $\alpha \geq 0.005$ ) تُعزى  
لأثر الجنس في جميع  
المجالات والدرجة  
الكلية لممارسة مديري  
مدارس المرحلة  
الثانوية في دولة  
الكويت للتمكين  
الشخصي في أدوارهم  
الإشرافية إلا فيما  
يتعلق بمجالي  
(العلاقات الإنسانية،  
والتقويم) حيث وجدت  
فروق لصالح  
(الإناث)، وتدل هذه  
النتيجة إلى تقارب  
ممارسات مديري  
ومديرات المدارس  
فيما يتعلق بالتمكين  
الشخصي للمعلمين  
في أدوارهم الإشرافية،  
وهذا قد يكون نتيجة  
لأن المديرين  
والمديرات يقومون  
بنفس الأدوار،

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجالات           |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|--------------------|
| .084              | 2.498  | 2.005          | 2            | 4.009          | السمات الشخصية     |
| .154              | 1.883  | 1.709          | 2            | 3.419          | التخطيط            |
| .125              | 2.090  | 1.734          | 2            | 3.468          | النمو المهني       |
| .054              | 2.941  | 2.114          | 2            | 4.229          | العلاقات الإنسانية |
| .161              | 1.838  | 1.609          | 2            | 3.219          | المنهاج            |
| .165              | 1.810  | 1.638          | 2            | 3.277          | التقويم            |
| .119              | 2.139  | 1.549          | 2            | 3.099          | كلي                |
|                   |        | .802           | 342          | 274.436        | السمات الشخصية     |
|                   |        | .908           | 342          | 310.422        | التخطيط            |
|                   |        | .829           | 342          | 283.679        | النمو المهني       |
|                   |        | .719           | 342          | 245.896        | العلاقات الإنسانية |
|                   |        | .876           | 342          | 299.505        | المنهاج            |
|                   |        | .905           | 342          | 309.645        | التقويم            |
|                   |        | .724           | 342          | 247.695        | كلي                |
|                   |        |                | 347          | 5295.333       | السمات الشخصية     |
|                   |        |                | 347          | 5322.408       | التخطيط            |
|                   |        |                | 347          | 5867.000       | النمو المهني       |
|                   |        |                | 347          | 6011.760       | العلاقات الإنسانية |
|                   |        |                | 347          | 5561.180       | المنهاج            |
|                   |        |                | 347          | 5600.667       | التقويم            |
|                   |        |                | 347          | 5584.310       | كلي                |

وبالتالي تتقارب ممارساتهم فيما يتعلق بهذه الأدوار خاصة في ضوء التزامهم بالتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والمتعلقة بضرورة التمكين للمعلمين في المهام التربوية المختلفة، كما تبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية تُعزى لأثر المؤهل في مجالات (السمات الشخصية، العلاقات الإنسانية، المنهاج) بينما وجدت فروق فيما يتعلق بمجالات (التخطيط، النمو المهني، التقويم) والدرجة الكلية لصالح مؤهل الدراسات العليا. وهذه النتيجة تُعزى إلى أن المؤهل العلمي لا يعد ذو أثر في هذه المجالات نظراً لأن هذه المجالات، وخاصة فيما يتعلق بإدراك أداء مديري المدارس فيما يتعلق بالسمات الشخصية والعلاقات الإنسانية، والتي تعد متعلقة بالمهارات الشخصية أكثر من تعلقها بالمؤهلات الدراسية، وبالتالي لا تتأثر كثيراً بالمؤهل العلمي، إضافة إلى أن الخبرات التي يكتسبها المعلمين تعوض فارق المؤهل العلمي في إدراكهم لأداء المديرين لهذه الأدوار، وظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تُعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية لممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية، وهذه النتيجة تُعزى إلى أن سنوات الخبرة لا تُعد العامل المؤثر في إدراك المعلمين لممارسة مديري المدارس للتمكين الشخصي، حيث تكون الممارسات واضحة للجميع وممارسة مع جميع المعلمين، وبالتالي تتقارب آرائهم في تحديد درجة ممارسة المديرين لها.

**التوصيات:**

**بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة:**

ضرورة الحفاظ على المستوى المرتفع للتمكين الشخصي، والأداء الوظيفي بمدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.

الاهتمام بدرجة أكبر بمشاركة المدير للمعلمين في عملية اتخاذ القرارات، وخاصة المتعلقة بدورهم المهني.

ضرورة إعداد وتأهيل مديري المدارس الجدد وتدريبهم على التمكين الشخصي.



## المصادر والمراجع:

### المراجع العربية

أبو طعمة، ناديا وعاشور، محمد (٢٠١٦). دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٢ (٢)، ٢٥٥ - ٢٦٧.

الأسود، فايز علي (٢٠١٧). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة وعلاقتها بتمكين معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة.

محمد، اشرف (٢٠١٢). تمكين المعلمين بمدارس التعليم العام وعلاقته بسلوك مواطنهم التنظيمية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٢٣)، ١٧٣-١٩٨.

## المصادر الاجنبية

- Adams F; Nolan M; Kisiah W & Carol R. (2011). Teacher performance evaluation, Jackson public school district, 22 (2), 1-45
- Altman, W. (2007). Executive Coaching Comes of Age. Engineering Management, 17 (5), 26-29.
- Johnson, C. M. (2017). Principal Leadership Coaching: An Examination of Principal-Coach Interactions. (PhD Decertation), University of Wyoming, USA.
- Lauson, N. (2015). Coaching New School Principals during Their Professional Integration: Exploring Opportunities for Improvement. Journal of Education and Human Development, 4(1), 147-158.
- Ritchie, A., & Genoni, P. (2002). Group mentoring a professionalism: a programme evaluation. Library Management, 23(1/2), 65 - 88
- Stahl, G; Sharplin, E & Kehrwald, B (2016). Developing pre- service teachers confidence: real - time coaching in teacher education, Wellington: Ministry of education.
- Whitmore, J. (2002). Coaching for Performance Growing People, Performance and Purpose. London: Nicholas Barley publishing.