

درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية

د . محمد يوسف المسيليم

جامعة الكويت . الكويت

almusaileem_50@hotmail.com

ملخص: تنطلق هذه الدراسة من الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما درجة تقييم مديري المدارس، في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت، للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم؟ و للإجابة على هذا السؤال صمم الباحث أداة الدراسة و هي عبارة عن استبانة احتوت ثمان و عشرين بنداً و سؤالاً واحداً مفتوحاً ، و وزعت البنود على أربعة محاور و هي صلاحيات ذات علاقة بالشئون الإدارية ، صلاحيات ذات علاقة بالمعلمين ، صلاحيات ذات علاقة بالوزارة والمنطقة التعليمية، وصلاحيات ذات علاقة بالمشاريع والأنشطة التربوية. تشكلت عينة الدراسة من جميع المدارس في منطقة حولي التعليمية، و عددها تسع و ثمانون مدير و مديرة، أجاب منهم على الاستبانة فقط ثلاث وستون. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني لغرض تغطية متطلبات الإطار النظري و الجانب الميداني . أسفرت نتائج الدراسة عما يلي:

1. أن درجة موافقة المديرين على جميع بنود المحور الأول، المتعلقة بالصلاحيات ذات العلاقة بالشئون الإدارية جاءت مرتفعة .
2. أن درجة موافقة المديرين على جميع بنود المحور الثاني، المتعلقة بالصلاحيات ذات العلاقة بالمعلمين جاءت متوسطة .
3. أن درجة موافقة المديرين على جميع البنود المتعلقة بالصلاحيات ذات العلاقة بالوزارة و المنطقة التعليمية جاءت مرتفعة .
4. أن درجة موافقة المدراء على جميع بنود المحور الرابع المتعلقة بالصلاحيات ذات العلاقة بالمشاريع و الأنشطة التربوية جاءت مرتفعة . و قد تقدم الباحث بعدد من التوصيات منها: إعادة هيكلة مستويات الإدارة التربوية في نظام التعليم العام في دولة الكويت بحيث تحظى المدرسة بسلطة أكبر تمكن مديرو المدارس من لعب دور أكبر في العملية التعليمية التربوية . تبني مشروع لدعم صلاحيات مدراء المدارس في جميع ما يخص الشأن المدرسي كاختيار نوعية المعلمين والطلبة ووضع أدوات التقويم والامتحانات والتصرف بميزانية المدرسة وتنمية مواردها المالية وتمكينهم من اتخاذ كافة القرارات لتسيير وتطوير مدارسهم.

الكلمات المفتاحية: درجة تقييم، مديري المدارس، منطقة حولي التعليمية، الصلاحيات.

مقدمة

تتوجه النظم المدرسية الحديثة، نحو دعم سلطة و صلاحيات مديري المدارس، انطلاقاً من كون المدرسة منظمة اجتماعية، يجب أن تتمتع باستقلالية إدارية و مالية كافية، تمكنها من القيام بأعباء مهامها الكثيرة و المتعددة، خدمة للمنتفعين من خدماتها، كالطلبة و أولياء الأمور و المجتمع ككل.

وفي نظام التعليم العام بدولة الكويت، مرت سلطة و صلاحيات المدارس تاريخياً، من وجهة نظرنا، بثلاث مراحل جاءت المرحلة الأولى: قبل العام 1936 أي إبان فترة التعليم الأهلي، حيث تميزت سلطة و صلاحيات المدارس المتمثلة بالنظار و المعلمين بالحرية الشبه المطلقة، ويشير إلى ذلك كتاب تاريخ التعليم في الكويت (2002 : 72) بالقول " .. و كما لا رقابة على التعليم في المسجد، فذلك لم تكن هناك رقابة على تعليم الكتاتيب ، فلا تدخل في شأنها، وأصحاب الكتاتيب أحرار سواء في تعيين المدرسين فيها ، أو في قبول طلابهم ، أو في إدارتهم و ثوابهم و عقابهم ، و طرائق تدريسهم و كذلك في خطة الدراسة و مناهجها . " أما المرحلة الثانية فقد جاءت بعد العام 1936 عند تحول التعليم تحت إشراف الدولة و قد تميزت هذه المرحلة بتكريس البيروقراطية كنظام إداري، فأُنشئ مجلس المعارف، و الإدارات النوعية للتعليم الابتدائي و المتوسط، و الثانوي، و التجاري، و الصناعي، و ظهرت توجيهات المواد المدرسية. وفي هذه الفترة ظهرت المدرسة الحكومية كوحدة إدارية صغيرة تابعة، تواجه الكثير من الرقابة، و الإشراف على أعمالها، وفي ضوء ذلك تحددت سلطة مديرو المدارس و صلاحياتهم، بالدور التنفيذي فقط، المتمثل بتسيير أعمال المدرسة، دون أن تكون لهم سلطة كافية تتمثل في اتخاذ قرارات حقيقية .

أما في المرحلة الثالثة، والتي شهدت التحول نحو اللامركزية، تلبية لطبيعة تطور الإدارة التربوية كما يشير التقرير السنوي لوزارة التربية آنذاك (1987/ 1988:3-17) " فإن من أهداف إنشاء المناطق التعليمية "تقرب أجهزة الإشراف على المدارس، و وحدات الخدمات، إلى مواقع العمل الفعلية لضمان سرعة الاستجابة لاحتياجات العمل، و متابعة ظروفه المتغيرة، و ملاحقة العوامل المؤثرة فيه " و عليه لم يساهم إنشاء المناطق التعليمية، في دعم حرية المدرسة و صلاحياتها، بقدر مساهمته في زيادة الرقابة و المتابعة المباشرة لأعمالها، فمدير المدرسة أصبح تابعاً لثلاث مستويات إدارية، تبدأ بمراقب الشؤون التعليمية في المنطقة، ثم مدير الشؤون التعليمية، ثم مدير عام المنطقة، إضافة إلى مسؤولية القيادة العليا في الوزارة عن أعمال المدارس. إن هذا من شأنه وضع صلاحيات مديري المدارس في حدودها الدنيا.

و الملاحظ عند النظر إلى حجم المسؤوليات المنوطة بمدير المدرسة الإدارية، و الفنية، و المالية، كما يشير دليل العمل المدرسي، (وزارة التربية 2007:42-54) أنه ليس هناك تناسب بين الصلاحيات و المسؤوليات، ففي الوقت الذي تزداد فيه المسؤوليات، نجد أن الصلاحيات لا يتم

تطويرها بالقدر الذي يُمكن مديري المدارس، من القيام بأعباء مسؤولياتهم كما يجب . فعلى سبيل المثال من ضمن مهام مدير المدرسة الإدارية " تسلم مخصصات الصندوق المالي المدرسي " إلا أن المنطقة التعليمية، تقيد الصرف من الصندوق بسلسلة قيود، بحيث لا يتاح لمدير المدرسة أي نوع من حرية التصرف المالي وفق احتياجات المدرسة . و كذلك " متابعة ذوي الأداء الضعيف من المدرسين، و كتابة تقارير عنهم وفقا للنموذج المعد لذلك، و رفعها إلى إدارة الشؤون التعليمية بالمنطقة التعليمية " .

عند هذا القدر ينتهي دور مدير المدرسة، في مثل هذه الحالات، لكن هل بمقدور مدير المدرسة أن يرفض استمرار المعلم الضعيف في مدرسته ؟ أما في المهام الفنية، فيشير دليل العمل المدرسي، إلى أهمية التنمية المهنية للمعلمين و يؤكد على مسؤولية مدير المدرسة عن ذلك، إلا أن الوزارة تقلص هذه المسؤولية، بحيث يكون دور المدير تنسيقي فقط، من خلال أن على المدير " السعي إلى إعداد دورات ميدانية لمجموعات من المعلمين، في المنطقة الواحدة، تتناول جوانب محددة من المادة، و يقوم بالأشراف عليها و تنفيذها، التوجيه الفني و المعلمين الأوائل " . و يلاحظ هنا، لا دور فعلي لمدير المدرسة، في تدريب المعلمين أثناء الخدمة في إطار مدرسته، كما تنادي أدبيات الإدارة الحديثة في مجال التدريب . و في تقدير الباحث، و في ضوء ما تقدم، يكون من المناسب وضع صلاحيات مديرو المدارس الحالية على محك البحث الاستقصائي، خاصة أن الدراسة الحالية تنطلق من التعرف على آراء أصحاب الشأن، و هم المديرون في منطقة حولي التعليمية، في حجم و مستوى ما هم متاح لهم من صلاحيات، لغرض توجيه الاهتمام نحو تطوير هذه الصلاحيات.

الإطار النظري و الدراسات السابقة:

إذا ما نظرنا إلى مهام و مسؤوليات مدير المدرسة في نظام التعليم العام في دولة الكويت، سنلاحظ أنها متعددة أو متشعبة، حيث تشير الوثائق إلى أن مدير المدرسة " هو المسئول الأول بمدرسته في جميع النواحي الإدارية والفنية والاجتماعية والثقافية وكل ترتيب يتم داخل مدرسته في هذه النواحي يجب أن ينال موافقته، ويعتبر جميع من في المدرسة من فنيين وإداريين على اختلاف مستوياتهم تابعين لمدير المدرسة، وهم مسؤولون أمامه عن أدائهم الوظيفي، والاستجابة للتعليمات المدرسية، ومن حقه استجوابهم عن كل تقصير يقعون فيه و تشمل مهام ومسؤوليات مدير المدرسة جوانب متعددة من مثل: مهام تجاه الأهداف التربوية، ومهام تجاه الطلبة، ومهام تجاه المعلمين، ومهام تجاه المناهج، و مهام تجاه الإشراف الفني و توجيه المواد الدراسية، و مهام اتجاه المجتمع المحلي، ثم مهام تجاه المهنة ، (وزارة التربية 2006).

ومن الملاحظ، كما تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن مهام مديري المدارس في ازدياد مطرد، بشقيها الإداري و الفني، فعلى سبيل المثال، توصل (السهي 2006) إلى أن هذه المهام متعددة و متشعبة كضبط النظام المدرسي والمحافظة على قوانينه، وتنظيم السجلات المدرسية و الملفات و الاحصائيات والشئون المالية، و ضبط عمليات الغياب والحضور، واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بقبول المدرسين و الطلبة و تشكيل الشعب، والإشراف على المباني وصيانتها، وتأمين كل ما يلزم المدرسة من أدوات ووسائل وأجهزة و قرطاسية وغيرها من الأعمال الإدارية والكتابية.

وعلى الرغم من أن وزارة التربية في دولة الكويت، ألفت بتبعات كبيرة على كاهل مديري المدارس، تزداد من سنة إلى أخرى كما توضح الوثائق، إلا أن ذلك لم يصاحبه تطوير لسلطة وصلاحيات المديرين، بحيث يحدث نوع من التوازن بين المسؤوليات ودرجة السلطة أو الصلاحيات، مما يعني ضمان أن يقوم المدير بهذه المسؤوليات على خير وجه.

وتشير أدبيات الإدارة إلى ضرورة دعم سلطة و صلاحيات المديرين والعاملين، أو ما اصطلح عليه حديثاً تمكينهم Empowerment بحيث تم توجيه النقد للأنماط القيادية التقليدية، سواء الأوتوقراطية أو التسيببية، أو حتى اتجاه العلاقات الإنسانية الذي وصف بأنه، يسيئ استغلال العلاقات الإنسانية لفرض ما يشاء. و قد دعا المنتقدون إلى استبدال تلك الأنماط بقيادة تمكن الأفراد من السلطة في ميدان عملهم. (عطاري، الشنفرى: 2007) و تشير Wilmore (2002) إلا أن هناك تحولات كبيرة طرأت على دور مدير المدرسة، فمن مرحلة كان ينظر لمدير مدرسة على أنه المدير المعلم، Principal Teacher الذي يركز دوره الرئيس على ضمان التنظيم اليومي لأعمال المدرسة و تشغيلها، إلى مرحلة أطلق فيها على مدير المدرسة، لقب Chief executive officer of campus أي المدير التنفيذي، حيث يقوم مدير المدرسة كرئيس عمل بإدارة أعمال و مرافق المدرسة، بكل ما تعنيه الإدارة من مهام بيروقراطية كوضع السياسات و متابعتها، و وضع قواعد العمل اليومية، والقيام بالأعمال الورقية العادية. ثم جاء التحول الثالث في دور مدير المدرسة، و الذي عرف بـ Catalyst for success for all stakeholders المدير المحفز نحو النجاح، و كان ذلك نتيجة الحث لبذل مزيد من الجهود المدرسية لضمان نجاح أفضل للتلاميذ، و لتحقيق هذا الغرض تعاضم دور مدير المدرسة ليمثل الصلة بين جميع مكونات المجتمع المحلي، التي تصب في اتجاه مصلحة التلاميذ، كأولياء الأمور، ومراكز الأعمال التجارية، ودور العبادة، ومنظمات المجتمع المدني وغيرها.

إن هذا التحول الجديد في دور مدير المدرسة، جعله الميسر التربوي الحقيقي في المجتمع التعليمي، The main educational facilitator of the community. ولعل هذا التحول الكبير في دور مدير المدرسة، كما تؤكد Wilmore (2002) يتناسب، و التطوير الحاصل في وظيفة

المدرسة في المجتمع الحديث، حيث تطلب ذلك دعم مكانة مديري المدارس ليقوموا بالأدوار المتوقعة منهم.

لقد أصبح من الأهمية بمكان التحقق من حجم المسؤوليات المستجدة لمدير المدرسة أو مداها، بمعنى هل هناك مدى محدد لهذه المسؤوليات في التعليم المدرسي الحديث؟ و مما تتفق به بعض الدراسات في مجال القيادة، هو أن نمط القيادة الذي يوفر قدر من السلطة و الصلاحيات لمديري المدارس و معلمهم، ينعكس حتما على ما تحققه المدرسة من نتائج على كافة الأصعدة. ففي دراسة قام بها كل من (Mohajeran&Ghaleei:2008) بعنوان "مدير المدرسة و التنظيم المدرسي" كان الغرض من الدراسة، التعرف على دور مدير المدرسة في عملية صنع القرارات باختلاف تبعية المدرسة و نوع التنظيم المدرسي، و قد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تشكلت عينة الدراسة من أربع مدارس ثانوية، في مقاطعة جنوب ويلز الجديدة في استراليا، واعتمدت الدراسة على الاستبانة و المقابلة الشخصية كأداة، وقد بينت النتائج، أنه على الرغم من اختلاف التنظيم المدرسي، بين المركزية واللامركزية بين المدارس الأربع، إلا أن دور مدير المدرسة ودرجة صلاحياته، تظل العامل الرئيسي في عملية صنع القرارات. كذلك بينت الدراسة، أن شخصية مدير المدرسة ونمط القيادة الذي يتبناه، تلعب دورا هاما في صنع القرارات، وأن صلاحيات مديرو المدارس الأربع تكون في حدود ضيقة جدا، في الجوانب المتعلقة بالمناهج و الميزانية وتعيين المعلمين و العاملين من حيث العدد والنوعية. وفي تقدير الباحث، أن ما توصل إليه كل من (Mohajeran&Ghaleei 2008) في دراستهما من نتائج يؤكد أهمية توفر النمط القيادي المدرسي، الذي يمتلك مساحة كافية من التحرك و التصرف الإيجابي من حيث اتخاذ القرارات المناسبة و توفير مستلزمات التطوير وموارده المالية والبشرية.

و تطرح بعض الدراسات، العلاقة بين تفويض الصلاحيات للمديرين، و تحقيق درجة كافية من الرضا الوظيفي للمعلمين، ذلك أن المديرين الذين يتمتعون بصلاحيات حقيقية، يكونون أقدر على إشراك معلمهم و دمجه في عملية صنع القرارات المدرسية الهامة، مما يشجع المعلمين على زيادة الانتماء والولاء، وتقديم الأفكار و المقترحات البناءة، وهذا بالضرورة يزيد من درجة الرضا الوظيفي لديهم.

و في هذا الصدد يشير (Martin 2006) إلى أن هناك علاقة دالة بين الرضا الوظيفي وبين إشراك الموظف في صنع القرارات و تفويض الصلاحيات للمدراء . كذلك توصل (, 2006 Hung) إلى نفس النتيجة في دراسته حول العلاقة بين تفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة العليا بمنطقة Kawhinsg في تايوان".حيث بين وجود علاقة دالة إحصائيا بين الدرجة الكلية في مقياس تفويض الصلاحيات، والدرجة الكلية في مقياس الرضا

الوظيفي. أيضا أجرى شلايل (2007) دراسة حول تفويض السلطة، لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رفح، وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتوصل إلى نتيجة مشابهة، وهي وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الدرجة الكلية لتفويض السلطة والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

و في دراسة قام بها (الشريجه 2006) حول تقييم الحاجات الإدارية و الفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، و قد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في العام الدراسي 2006/2005 و توصلت إلى: أن قدرة مديري ومديرات المدارس الثانوية على ممارسة الكفايات الإدارية والفنية في مجالات العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيا ، ومجال العمل مع المجتمع المحلي، ومجال تحسين المنهاج، ومجال التقويم، ومجال التخطيط ، جاءت متوسطاتها الحسابية ضمن درجة القدرة المتوسطة على ممارسة الكفايات الإدارية و الفنية، مما يشير إلى أن القدرة على الممارسة بحاجة إلى إعادة نظر. هذا ويُستنتج من دراسة (الشريجة 2006) أنه دون صلاحيات كافية تمنح للمديرين و المديرات، لا يمكن لهم ممارسة أي من هذه الكفايات الإدارية والفنية، فتوفر الصلاحيات هي الشرط الأساسي في تحقيق ذلك.

و أجرى (الشراري 2005) دراسة حول المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين فيها " وقام بتطوير استبانة مكونة من قسمين: المجال الإداري والمجال الفني الذي أشتمل على ثلاثة أبعاد هي : بعد المنهاج الدراسي، وبعد المعلمين، وبعد الطلبة ، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها جري تطبيقها على عينة الدراسة التي اشتملت علي (185) معلما من معلمي المدارس الابتدائية ، والمتوسطة، والثانوية في محافظة القريات. وأظهرت الدراسة النتائج التالية: احتلت المهام الإدارية الأولوية في عمل المدير من وجهة نظر المعلمين.

جاء المنهاج الدراسي، ومجال الطلبة في المرتبة الأخيرة من اهتمام المدير من وجهة نظر المعلمين. وتعكس هذه النتيجة، الدور التقليدي لمدير المدرسة، وهي في نفس الوقت توضح القصور في الصلاحيات الممنوحة للمديرين، و التي تتركز حول المهام و المسؤوليات الإدارية اليومية . وقامت نصير (2001) بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد للعام الدراسي 2001/2000 وبلغ عدد أفراد العينة 174 فردا ، وتم بناء أداة لتحديد درجة ممارسة الصلاحيات الفنية ، والإدارية والمالية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها بالأساليب الإحصائية ، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة الصلاحيات الفنية ، والإدارية ، والمالية من وجهة نظر مديري المدارس كانت كبيرة جد ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في اثر اللامركزية في تفويض الصلاحيات تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة العملية، أو موقع المدرسة. وفي مناقشة لأثر السلوك القيادي من حيث درجة الصلاحيات والسلطة على ثراء المناخ المدرسي، أورد (Velasco 2011) في رسالته للماجستير آراء عدد من الباحثين أمثال: (Water,Marzano, Mcnulty 2005) و (Posner,Kouzes2007) و (Kelly,Thorton,Duagherty 2005) و (Kafka 2009) وذلك كما يلي:

. أن سلطة و صلاحيات مديري المدارس في ازدياد على مر الزمن، نتيجة لتطور الممارسات الإدارية الحديثة، مما يجعل السلوك القيادي لمديري المدارس عرضة للمراجعة و النقد . إن السلوك القيادي لمديري المدارس، القائم على السلطة الكاملة، يؤثر تأثيرا مباشرا و إيجابيا على سلامة المناخ المدرسي، و من ثم على زيادة الفاعلية المدرسية School effectiveness .

. أنه في ظل عدم تحديد درجة السلطة و الصلاحيات الممنوحة للمديرين، قد يتصرف البعض خارج ما هو مسموح به و يصبحون أكثر سطوة، مما يسيء للعمل المدرسي . إن منح مديرو المدارس مزيدا من السلطة، يجعلهم أكثر قدرة على المساهمة في تحسين الأداء الأكاديمي لمعلميهم و طلبتهم، إلا أن المشكلة التي تواجه الكثير من المديرين، هي عدم حصولهم على التغذية الراجعة من معلمهم .

وتطرح الدراسات، أهمية تمكين المديرين فيما يتعلق باختيار المعلمين و تعيينهم، أي نقل هذه الصلاحية من الجهات المركزية كالوزارة أو المنطقة التعليمية إلى المدارس، فكيف يمكن تحقيق ذلك؟ يقترح المجلس الوطني الأمريكي لجودة المعلمين National Council on Teacher Quality (2010) أن يتم إجراء تعديلات تشريعية على بعض اللوائح و القوانين، مما يجعل مديري المدارس يقومون بمقابلة المعلمين الراغبين بالتعيين، ثم تعيينهم وفق الشروط المحددة، دون الحاجة لانتظار أن تقوم المنطقة التعليمية بذلك . إن مثل هذا الإجراء سوف يدعم صلاحيات مديري المدارس و يجعل المدارس أكثر كفاءة في تحقيق إنجازات على مستوى التحصيل العلمي و التربوي للتلاميذ.

وفي نفس النسق يشير (Kowalski, 2012) إلى أن الدراسات في مجال فاعلية مديري المدارس، تؤكد على أن المدرسة ذات الفاعلية العالية، تتميز بوجود مدير ذو توجه تنموي قوي، ينطلق من ثقافة إيجابية تساعد على تنفيذ الكثير من الإصلاحات التعليمية . و يضيف أنه يمكن تعريف الثقافة الإيجابية، بإطار واسع من القيم و المعتقدات التي يتبناها المدير، والتي تساعد المتعلمين على مواجهة ما يتعرضون له من صعوبات، أو مشكلات تعليمية أو تنظيمية، و يضيف Kowalski أيضا أن ما يزيد عن خمس عشرة سنة من مراجعة الدراسات المدونة، تبين أن مدير المدرسة الفعال، يؤثر تأثيرا إيجابيا في زيادة فاعلية المدرسة، School

effectiveness و زيادة الإنجاز لدى التلاميذ Students achievement . و قد يكون ذلك ملحوظا يمكن قياسه أو بشكل غير مباشر تكشف عنه الوثائق المدونة ، و التقارير المدرسية الرسمية، و نلاحظ هنا أن Kowalski يتكلم عن الثقافة الإيجابية التي يعمل من خلالها مدير المدرسة، و إنه من المحتم أن الصلاحيات و درجة السلطة الممنوحة في بيئة العمل جزءا ضروريا ومهماً من هذه الثقافة الإيجابية. ويمكن أيضا الإشارة إلى ما استنتجه (2000 Fulan) حيث أكد على أنه بغض النظر عن الأدوار، و المهام، والمسئوليات التقليدية لمديري المدارس، إلا أنه يجب على مدير المدرسة أن يكون قائداً تعليمياً، Instructional leader و وكيلاً للتغيير، change agents في مدرسته.

التعقيب على الإطار النظري و الدراسات السابقة:

وتعليقا على ما عرضناه في الإطار النظري والدراسات السابقة ، يمكن أن نسجل الملاحظات التالية:

1. أن هناك فرقا واضحا في كيفية تناول موضوع صلاحيات مديرو المدارس، بين الدراسات العربية القليلة وبين الدراسات الأجنبية، من حيث منهج الدراسة ونوعية المتغيرات، وعمق التحليل والنتائج.
2. أنه يجب النظر في سلطة وصلاحيات مديرو المدارس، من زاوية حجم المسؤولية المطالبين بها، فليس هناك تناسب بين السلطة والمسؤولية في إدارة المدارس، خاصة في نظم التعليم الخليجية والعربية.
3. مرت وظيفة مدير المدرسة بتغيرات مرحلية ملموسة ، فمن المدير المعلم، إلى المدير التنفيذي، إلى المدير المحفز على النجاح، و تميزت كل مرحلة بسمات وخصائص.
4. أن مدير المدرسة هو صاحب السلطة الرسمية التي تخوله القيام بمسئوليته، وإن هذه السلطة يستمدتها من القوانين المحلية، واللوائح والنظم في المنطقة التعليمية التي ينتمي إليها، وكذلك يستمدتها من مجالس التعليم المحلية، ومن المستفيدين من خدمات المدرسة.
5. ومما تتفق به بعض الدراسات في مجال القيادة، هو أن نمط القيادة الذي يوفر قدر من السلطة والصلاحيات لمديري المدارس و معلميه، ينعكس حتما على ما تحققه المدرسة من نتائج على كافة الأصعدة .
6. وتطرح نتائج بعض الدراسات العلاقة بين تفويض الصلاحيات للمديرين وتحقيق درجة كافية من الرضا الوظيفي للمعلمين، ذلك أن المديرين الذين يتمتعون بصلاحيات حقيقية، يكونون أقدر على إشراك معلميه ودمجهم في عملية صنع القرارات المدرسية الهامة.
7. دون صلاحيات كافية تمنح للمديرين، لا يمكن لهم ممارسة أي من هذه الكفايات الإدارية و الفنية، فتوفر الصلاحيات هي الشرط الأساسي في تحقيق ذلك.

8. أن سلطة و صلاحيات مديري المدارس في ازدياد على مر الزمن، نتيجة لتطور الممارسات الإدارية الحديثة ، مما يجعل السلوك القيادي لمديري المدارس عرضة للمراجعة والنقد.

التعريف الإجرائي لمفهوم الصلاحيات:

يعرف الباحث الصلاحيات إجرائياً، أنها منح مديرو المدارس صلاحيات التصرف، و اتخاذ القرارات في الشؤون الداخلية لمدارسهم كمثل : الشؤون الإدارية، و الشؤون الفنية و التربوية، و الشؤون المالية، دون الحاجة للرجوع إلى رؤسائهم المباشرين في المنطقة التعليمية، لأخذ الأذن أو التصريح منهم، على أن لا يكون هذا الحق مطلقاً. على أن يصدر بهذه الصلاحيات قرارات وزارية نافذة تبين حدود التصرف، واتخاذ القرارات، وتضع شروطهما، وتحدد طرق وأساليب المحاسبة عند التجاوز.

مشكلة الدراسة و أسئلتها:

في ضوء ما سبق طرحه في المقدمة و الإطار النظري و الدراسات السابقة، فيما يتعلق بسلطة و صلاحيات مديرو المدارس، وما أوردناه من تلمس لواقع صلاحيات مديرو المدارس في مدارسنا، وما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، نستطيع القول، أن هناك حاجة لمراجعة ما يتمتع به مديرو المدارس في دولة الكويت من صلاحيات، بحيث يتم التأكد من أن هذه الصلاحيات، تتوافق مع ما طرحه نظم التعليم الحديثة من تطلعات، ذلك أن عدم التحقق من أن هذه الصلاحيات تتوازن في كفايتها، مع ما هو مأمول ومتوقع من مدارس اليوم، يجعل من مديري مدارسنا، مجرد رؤساء عمل يسيرون مدارسهم إدارياً . ومما لا شك فيه، فإن مديرو المدارس في نظام التعليم العام الحكومي في دولة الكويت، يواجهون صعوبات جمة عند القيام بمهامهم ومسئولياتهم، وذلك يعود إلى القصور الواضح في الصلاحيات المخولة إليهم. لا سيما في ظل التوجه نحو لامركزية النظام التعليمي، الذي بدأ العمل به مطلع الثمانينيات من القرن المنصرم.

مديرو المدارس، بحاجة إلى سلسلة من المخاطبات خلال السنة الدراسية، بينهم وبين المنطقة التعليمية، أو بينهم و بين بعض القطاعات في الوزارة، للحصول على الموافقات اللازمة لتنفيذ بعض الأنشطة التعليمية، أو الرحلات المدرسية، أو استضافة محاضرين، أو شراء أجهزة أو معدات، أو القيام بصيانة بعض المرافق، أو حتى الموافقة على قبول الهبات أو الإعانات أو غير ذلك، فعلى سبيل المثال، قرار مدير عام منطقة حولي التعليمية رقم (142/2009) بشأن تحديد الخطوات الواجب اتباعها للحصول على إذن لعقد ندوة تربية في المدرسة، يقوم مدير المدرسة، بالاتفاق مع المحاضرين، ثم يرسل سيرتهم الذاتية إلى مراقب

التعليم في إدارة المنطقة التعليمية، الذي بدوره يخاطب مدير الشؤون التعليمية، ثم يتم إخطار مدير عام المنطقة، الذي بدوره يصدر القرار المناسب.

مثال آخر، قام الباحث بمقابلة أحد مديري المدارس الثانوية، في منطقة حولي التعليمية، و ذلك بغرض الحصول على نسخ من بعض القرارات أو التعاميم أو النشرات، التي تحدد صلاحيات مديري المدارس، مثل قرارات المنع أو الموافقة، أو شرط الحصول على موافقة مدير عام المنطقة التعليمية قبل القيام بأي إجراء .. وهكذا، إلا أن مدير المدرسة اعترض متعللاً، بضرورة الحصول على إذن من المنطقة التعليمية .

إن انشغال مديرو المدارس بمتابعة الحصول على مثل هذه الموافقات، لاشك سوف يستهلك الكثير من أوقاتهم و جهودهم، و ينعكس سلباً على القيام بأعباء أعمالهم و مهامهم، إضافة إلى أنها سوف تحد من قدرتهم على ملاحقة المستجدات التربوية، و التعليمية لتطوير مدارسهم. و بناء على ما تقدم تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية :

1) ما درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية، للصلاحيات الممنوحة لهم، من قبل الوزارة و المنطقة التعليمية ؟

2) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين استجابات أفراد العينة عند تقييمهم للصلاحيات المخولة لهم تعزى لمتغيرات: (النوع، المرحلة الدراسية، المؤهل الدراسي، التخصص، سنوات الخبرة)

3) ما الصلاحيات التي يقترح المديرون إضافتها، لتحسين أدائهم كقادة تربويين؟ (سؤال مفتوح)

أهداف الدراسة:

- 1) رصد آراء مديرو المدارس في منطقة حولي التعليمية فيما يتعلق بدرجة تقييمهم لصلاحياتهم الممنوحة لهم من قبل الوزارة و المنطقة التعليمية.
- 2) تحديد جوانب القصور الحاصل في الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في منطقة حولي التعليمية و التعرف على مقترحاتهم بشأن تطويرها.
- 3) وضع توصيات إجرائية لتطوير صلاحيات مديرو المدارس في منطقة حولي التعليمية، تتناسب و تعاضم دور المدرسة في وقتنا الحاضر.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على رصد آراء جميع مديرو المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت، في العام الدراسي 2010 / 2011 فيما يتعلق بدرجة تقييمهم للصلاحيات المخولة لهم، و ذلك ضمن أربعة محاور، و هي صلاحيات ذات علاقة بالشؤون الإدارية، وصلاحيات ذات علاقة بالمعلمين، وصلاحيات ذات علاقة بالمنطقة التعليمية والوزارة، وصلاحيات ذات علاقة بالمشاريع و الأنشطة التربوية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة، من جميع مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية، وكان عددهم 89 في العام الدراسي 2011/2010 استجاب منهم على أداة الدراسة 63 (الاستبانة) مديراً و مديرة مدرسة.

جدول 1

يوضح البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

النوع	العدد	النسبة	المجموع
ذكور	21	33.3%	100
إناث	42	66.7%	
المرحلة الدراسية	36	57.1%	
الابتدائية			100
المتوسطة	13	20.6%	
الثانوية	14	22.2%	
المؤهل الدراسي	48	76.2%	100
بكالوريوس			
بكالوريوس +	9	14.3%	
دبلوم			
ماجستير +	6	9.5%	
دكتوراه			
التخصص	50	79.4%	100
تربوي			
المهني	13	20.6%	
عام			
سنوات الخبرة	6	9.5%	100
1-5			
أكثر من 5 سنوات	57	90.5%	

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني، لغرض تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة، إضافة إلى الاعتماد على البحث التحليلي الميداني، باستخدام الاستبانة، و تحليل البيانات باستخدام الطرق الإحصائية للإجابة على الأسئلة الثلاثة للدراسة.

أداة الدراسة:

التحقق من الصدق الظاهري للأداة (رأي المحكمين):

بعد قيام الباحث بالاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، تم وضع المسودة المبدئية لأداة الدراسة، وهي الاستبانة التي تكونت من أربعة محاور، وهي صلاحيات ذات علاقة بالشؤون

الإدارية، وصلاحيات ذات علاقة بالمعلمين، وصلاحيات ذات علاقة بالمنطقة التعليمية والوزارة، وصلاحيات ذات علاقة بالمشاريع و الأنشطة التربوية، واحتوت الاستبانة على ثمان و عشرين بنداً. عرضت الاستبانة في صورتها المبدئية، على ثلاثة عشر عضواً من أعضاء هيئة التدريس، في قسم الإدارة والتخطيط التربوي، وقد استجاب منهم سبعة فقط ، حيث أبدوا بعض الملاحظات، من أهمها حذف بعض البنود غير المتوافقة مع محاورها، واقتراح بنود جديدة، إضافة إلى بعض التعديلات اللغوية. أما المديرون، فقد عرضت الاستبانة في صورتها المبدئية أيضاً، على اثنين من المدراء و اثنين من المديرات من خارج منطقة حولي التعليمية (العاصمة والفروانية) ، وقد جاءت أهم ملاحظاتهم، حول تعديلات في البنود لتحاكي واقع صلاحيات مديرو المدارس حالياً، مما كان له فائدة كبيرة على صدق الأداة.

الصدق البنائي للأداة: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة و ذلك باستخدام معامل سبيرمان للارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2

معامل سبيرمان للارتباط و القيمة الاحتمالية

القيمة الاحتمالية	معامل سبيرمان للارتباط	محاور الدراسة
sig		
0.002	.748	صلاحيات ذات علاقة بالشئون الإدارية
0.001	.680	صلاحيات ذات علاقة بالمعلمين
0.002	.766	صلاحيات ذات علاقة بالمنطقة التعليمية و الوزارة .
0.001	.626	صلاحيات ذات علاقة بالمشاري الأنشطة التربوية .

يبين جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$ و بذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .
ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني ثبات الاستبانة أن تعطي قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال

فترة زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة Cronbach' s

Alpha

جدول 3

قيمة معامل Cronbach' s Alpha لتقدير ثبات الاستبانة

المحاور	عدد البنود	معامل الثبات Cronbach' s Alpha
صلاحيات ذات علاقة بالشؤون الإدارية	7	0.782
صلاحيات ذات علاقة بالمعلمين	6	0.789
صلاحيات ذات علاقة بالمنطقة التعليمية و الوزارة	9	0.898
صلاحيات ذات علاقة بالمشاريع و الأنشطة التربوية	6	0.923
جميع المحاور	28	0.848

يتضح من جدول 3 أن قيمة معامل Cronbach' s Alpha جاءت مرتفعة لجميع محاور الاستبانة إذ تراوحت بين (0.782 - 0.923) كذلك بلغت قيمة معامل Cronbach' s Alpha لجميع بنود المحاور الأربعة للاستبانة (0.848) و هي قيم مقبولة. و بذلك تكون الاستبانة صالحة لغرض التطبيق بعد التأكد من صدقها وثباتها.

المعالجة الإحصائية:

تمت الإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" Social Sciences for Statistical Package وللإجابة على السؤال الأول باستخدام التحليل الإحصائي ، تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام التباين الأحادي، أما لحساب الصدق البنائي للاستبانة فقد تم استخراج معامل سيرمان للارتباط.

معايير التصحيح :

للتعرف على درجة تقييم صلاحيات مديرو المدارس، في منطقة حولي التعليمية من وجهة نظرهم، اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشرا على ذلك بالاعتماد على المعيار التالي:

1. أقل من أو يساوي (2.33) مؤشرا منخفضا
2. أكبر من (2.33) و أقل من (3.67) مؤشرا متوسطا
1. أكبر من أو يساوي (3.67) مؤشرا مرتفعا

ملاحظة : تم التوصل لهذا المعيار استنادا إلى حساب قيمة الدرجة المنخفضة وقيمة الدرجة المرتفعة في مقياس لكرت الخماسي.

جدول 4

يبين مجموع المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبنود كل محور من محاور الدراسة :

المجموع	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	الانحرافات / المتوسطات
3.7	4.1	3.6	3.0	3.9	مجموع المتوسطات الحسابية
.40	.82	.51	.60	.64	مجموع الانحرافات المعيارية

نتائج الدراسة و مناقشتها:

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول "ما درجة تقييم مديرو المدارس في منطقة حولي التعليمية للصلاحيات الممنوحة لهم من قبل الوزارة و المنطقة التعليمية ؟

جدول 5

يبين استجابات أفراد العينة على بنود المحور الأول : صلاحيات ذات علاقة بالشؤون الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة على البند					بنود المحور
		لا أوافق	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
		التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	
.636	4.40	0	0	5	28	30	(1) ينبغي أن تتمتع المدرسة بدرجة كافية من الاستقلالية الإدارية.
.661	4.60	0	0	6	13	44	(2) تعتبر المدرسة من حيث الصلاحيات وحدة إدارية تابعة للمنطقة التعليمية و الوزارة
1.387	3.41	10	5	14	17	17	(3) لا مجال لنمو القيادات المدرسية الفاعلة في ظل الوضع الإداري الحالي .
1.497	3.22	14	6	11	16	16	(4) لا سلطة حقيقية للمدراء في محاسبة العاملين في المدرسة .
.924	4.22	1	3	6	24	29	(5) تعتبر صلاحيات مديرو المدارس أقل من المسؤوليات الموكلة إليهم .
1.075	4.19	3	2	7	19	32	(6) تعتبر المدرسة وحدة إدارية غير مستقلة منقوصة الصلاحيات .
1.310	3.65	6	7	11	18	21	(7) تتخذ القليل من القرارات التنفيذية داخل المدرسة.
.64	3.9	9.5	11.1	17.5	28.6	33.3	مجموع المتوسطات و الانحرافات المعيارية

يتضح من جدول (5) أن درجة موافقة مديرو المدارس، على جميع البنود المتعلقة بالصلاحيات ذات العلاقة بالشئون الإدارية، التي احتواها المحور الأول جاءت مرتفعة، وفقا للمقياس الذي أوردناه سابقا . حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع البنود (3.9) و الانحراف المعياري (0.64) و جاء بالرتبة الأولى البند رقم (2) و الذي ينص على " تعتبر المدرسة من حيث الصلاحيات وحدة إدارية تابعة للمنطقة التعليمية و الوزارة " بمتوسط حسابي (4.60) و انحراف معياري (0.661)، و جاء بالرتبة الثانية البند رقم (1) و الذي ينص على "ينبغي أن تتمتع المدرسة بدرجة كافية من الاستقلالية الإدارية " بمتوسط حسابي (4.40) و انحراف معياري (0.636) و جاء في الرتبة الثالثة البند رقم (5) و الذي ينص على " تعتبر صلاحيات مديرو المدارس أقل من المسؤوليات الموكلة إليهم " بمتوسط حسابي (4.22) و انحراف معياري (0.924) و جاء بالرتبة الرابعة البند رقم (6) و الذي ينص على "تعتبر المدرسة وحدة إدارية غير مستقلة منقوصة الصلاحيات " بمتوسط حسابي (4.19) و انحراف معياري (1.075) وجاء بالرتبة الخامسة البند رقم (7) و الذي ينص على " تتخذ القليل من القرارات التنفيذية داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.65) و انحراف معياري (1.310) و جاء بالرتبة السادسة البند رقم (3) و الذي ينص على " لا مجال لنمو القيادات المدرسية الفاعلة في ظل الوضع الإداري الحالي " بمتوسط حسابي (3.41) و انحراف معياري (1.387) وجاء بالرتبة السابعة البند رقم (4) و الذي ينص على "لا سلطة حقيقية للمدراء في محاسبة العاملين في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.22) و انحراف معياري (1.497)

المناقشة:

وبالنظر لنتائج المحور الأول، نلاحظ أن درجة تقييم المدراء و المديرات في منطقة حولي التعليمية، على العموم لصلاحياتهم المتعلقة بالشئون الإدارية، تشير إلى محدوديتها حيث يتفق غالبيتهم، على أن الوزارة والمنطقة التعليمية، لا تتيحان الفرصة الكافية لهم للتصرف في الشأن الإداري المدرسي، بما يحقق الاستقلالية الإدارية لمدارسهم، وفقا للتوجهات الإدارية الحديثة، كما تؤكد أدبيات الإدارة المدرسية في وقتنا الحاضر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (الشريحة 2006) من أن قدرة مديري المدارس على ممارسة الكفايات الإدارية و الفنية، ترتبط بدرجة السلطة و الصلاحيات الممنوحة لهم. وفي تقدير الباحث أن السبب المباشر في محدودية الصلاحيات الإدارية لمديري المدارس هو الاستمرار في تمسك وزارة التربية بمركزية القرارات الإدارية، دون أن يكون للمنطقة التعليمية أو إدارة المدرسة نصيب حقيقي منها، فعلى سبيل المثال تحتفظ الوزارة بكل إجراءات توظيف المعلمين و العاملين في المدارس وهي التي تقرر تعيينهم في مدارسهم، وهي التي تبت في ترقياتهم أو تغيير أماكن عملهم، وهي التي

تقرر توقيع الجزاءات عليهم في حالة المخالفة أو التقصير، وهكذا. و بينت النتائج أيضا، أن العلاقة بين الوزارة و المنطقة التعليمية من ناحية والإدارة المدرسية من ناحية أخرى هي علاقة مبنية على التبعية التقليدية، كما هو الحال في نمط الإدارة الأوتوقراطية، في الوقت الذي تؤكد فيه توجيهات الوزارة لمديري المدارس على عكس ذلك، كما يشير كتيب مهام الإدارة المدرسية الذي ينص على، ". و لعل أبرز سمات التصور المطروح لوظائف الإدارة المدرسية هو إعطاؤها ما يمكن اعطاؤه من المسؤوليات و الوظائف الفنية و التربوية بعد أن غلب عليها الطابع الإداري". (وزارة التربية 2006) و من هنا تؤكد أغلبية أفراد العينة، على ضرورة أن تتمتع المدرسة بدرجة كافية من الاستقلالية الإدارية، و يتفق ذلك مع ما طرحه عطاري والشنفرى (2007) من استنتاج وهو ضرورة استبدال الأنماط القيادية التقليدية بقيادة تمكن الأفراد من السلطة في ميدان عملهم . ويقصد هنا بالاستقلالية زيادة مساحة اتخاذ القرارات الهامة و تمكين المديرين كقادة في مدارسهم . وعلى الرغم من تأكيد أدبيات الإدارة على أهمية التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات إلا أن أفراد العينة، يرون أن ذلك يشكل مشكلة لديهم فالأعباء الإدارية والفنية كبيرة و الصلاحيات الممنوحة لهم قليلة. إن هذا من شأنه، خلق حالة من عدم التوازن بين أعباء العمل و حرية الحركة و اتخاذ القرارات المناسبة، ونتيجة لكل ذلك، برزت مشكلات وصعوبات اعترضت قيام الإدارة المدرسية بدورها المطلوب كأداة لتحقيق الأهداف التربوية. ويتفق أيضا غالبية أفراد العينة على أنهم لا يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات التنفيذية، على الرغم من أن الإدارة المدرسية بطبيعتها جهاز تنفيذي فمديري المدارس، يجب أن يحصلوا على موافقات مكتوبة من المنطقة التعليمية عند الرغبة بتنفيذ أي مشروع تطويري إن كان يتعلق بالمناهج أو التقويم أو الأنشطة المرادفة أو تدريب المعلمين أو غير ذلك. و نلاحظ أيضا من النتائج أن أغلبية أفراد العينة، يتفقون على أنه في ظل القصور الحالي في الصلاحيات الإدارية، ليس هناك مجال لنمو قيادات مدرسية فاعلة ، وإنه بلا شك لا يمكن تحقيق ذلك، دون الثقة في المديرين الحاليين، ومدعم بالصلاحيات المطلوبة.

جدول 6

يبين استجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني : صلاحيات ذات علاقة بالمعلمين

بنود المحور المعياري	درجة الموافقة على البند					الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا أوافق		
	تكرار %	تكرار %	تكرار %	تكرار %	تكرار %		
(1) يعتبر دور مديري المدارس في التطوير المدرسي قليل.	8	13	16	5	21	1.442	2.71
(2) يعتبر نقص الصلاحيات الممنوحة للمديرين عقبة أمام تطوير علاقاتهم بمعلميهم.	48	4	7	0	4	1.119	4.46
(3) لا يستطيع مديرو المدارس ترقية المتميزين من المعلمين.	30	11	8	3	11	1.526	3.73
(4) ينظر المعلمون إلى مديري المدارس كقادة تربيين .	3	6	19	8	27	1.233	2.21
(5) يساهم مديرو المدارس بالتنمية المهنية للمعلمين بشكل فاعل.	2	7	13	9	32	1.211	2.02
(6) يهتم المعلمون بنتائج تقييمهم من قبل المديرين .	3	2	9	13	36	1.114	1.78
مجموع المتوسطات و الانحرافات المعيارية .	4.8	9.5	30.6	12.7	42.9	.60	3.0

يتضح من جدول (6) أن درجة موافقة المدراء و المديرات، على جميع بنود المحور الثاني صلاحيات متعلقة بالمعلمين، جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع بنود المحور (3.0) و الانحراف المعياري (.60). وجاء بالترتبة الأولى، البند رقم (2) والذي ينص على "يعتبر نقص الصلاحيات الممنوحة للمديرين عقبة أمام تطوير علاقاتهم بمعلميهم " بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (1.119) و جاء بالترتبة الثانية البند رقم (3) والذي ينص على "لا يستطيع مديرو المدارس ترقية المتميزين من المعلمين " إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (1.526) وجاء بالترتبة الثالثة البند رقم (1) والذي ينص على "يعتبر دور مديري المدارس في التطوير المدرسي قليل " إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.71) والانحراف المعياري (1.442) و جاء بالترتبة الرابعة البند رقم (4) و الذي ينص على "ينظر المعلمون إلى مديري المدارس كقادة تربيين " إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.21) والانحراف المعياري(1.233) وجاء بالترتبة الخامسة البند رقم (5) والذي ينص على "يساهم مديرو

المدارس بالتنمية المهنية للمعلمين بشكل فاعل " إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.02) والانحراف المعياري (1.211) و جاء بالترتبة السادسة البند رقم (6) و الذي ينص على " يهتم المعلمون بنتائج تقييمهم من قبل المديرين " إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.78) والانحراف المعياري (1.114)

المناقشة:

وبالنظر لنتائج المحور الثاني، نلاحظ أن درجة تقييم المدراء والمديرات في منطقة حولي التعليمية، على العموم لصلاحياتهم ذات العلاقة بالمعلمين في حدود المتوسطة، فهم يرون، أن نقص الصلاحيات المخولة لهم، تشكل عقبة ما أمام تطوير علاقة منفتحة مع معلميه، مبنية على المشاركة و الدعم لمشاريع المدرسة، من قبل المعلمين عندما يوفر لهم مناخ عمل متسامح، يقدر جهودهم و يحفزهم لمزيد من البذل والإنجاز. و تتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه (2002 Wilmore) عندما تحدثت عن مدير المدرسة المحفز، كذلك نجد أنه و إن كان المديرين، أمام نماذج متميزة من المعلمين، فإنهم لا يستطيعون منحهم علاوة أو ترقية، لأن ذلك لا يدخل ضمن صلاحياتهم، أو حتى إعفائهم من البقاء في المدرسة في حالة أن انتهوا من حصصهم اليومية باكراً. إن مثل هذا الوضع لا شك يقلل من شأن مديري المدارس كقادة. كذلك نقص الصلاحيات المخولة للمديرين، يجعلهم في نظر معلميه، مجرد مديرو عمل يسيرون أعمال مدارسهم، من جانب آخر، لا يستطيع المديرين تنظيم دورات تدريبية، أو ورش عمل في مدارسهم، لأن ذلك لا يدخل ضمن اختصاصاتهم أو صلاحياتهم. وهم أيضا كما كشفت نتائج المحور الثاني، لا يرون أهمية كافية لنتائج تقييمهم لمعلميه، و قد يعود السبب في ذلك إلى عدم امتلاك المديرين لصلاحيات ترقية المعلمين أو منحهم حوافز مادية. وفي تقدير الباحث لا يمكن وضع العلاقة بين مديري المدارس و المعلمين في نظام التعليم العام في دولة الكويت، في الاطار الذي يجب أن تكون عليه، كما تنص الاديبيات الحديثة للإدارة المدرسية، و ذلك لعدم توفر رؤية واضحة و محددة لوظيفة مدير المدرسة، المتغيرة و المتجددة في طبيعتها، فلا نزال نعتقد أن مدير المدرسة الحالي هو نفسه " ناظر " المدرسة التقليدية و إن تغير مسماه . وأن هذا الاستنتاج الذي نذهب إليه، يتفق مع ما توصل إليه (2011Velasco) من أن سلطة و صلاحيات مديري المدارس في ازدياد على مر الزمن، نتيجة لتطور الممارسات الإدارية الحديثة، مما يجعل السلوك القيادي لمديري المدارس عرضة للمراجعة والنقد.

جدول 7

يبين استجابات أفراد العينة على بنود المحور الثالث : صلاحيات ذات علاقة بالمنطقة التعليمية

		درجة الموافقة على البند					بنود المحور
الانحراف	المتوسط	لا أوافق	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
المعياري		التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	
1.364	3.70	8	4	10	18	23	(1) تتخذ جميع القرارات الهامة التي تخص المدرسة من خارجها .
		12.7	6.3	15.9	28.6	36.5	
		0	5	6	17	35	(2) يحتاج المديرون الرجوع إلى المنطقة التعليمية في كثير من الأمور .
.944	4.30	0	7.9	9.6	27.0	55.6	
		8	2	9	15	29	(3) كثيرا ما تفق المنطقة التعليمية عائقا أمام طموحات مديرو المدارس .
1.209	3.44	12.7	3.2	14.3	23.8	46.0	
		7	8	14	18	16	(4) لا تحقق الوزارة مبدأ مركزية التخطيط و لا مركزية التنفيذ .
1.209	3.44	11.1	12.7	22.2	28.6	25.4	
		4	3	9	13	34	(5) يضع وقت مديرو المدارس في متابعة طلبات المنطقة التعليمية .
1.206	4.11	6.3	4.8	14.3	20.6	54.0	
		10	13	20	5	15	(6) لا تهتم الوزارة بتدريب مديري المدارس على فن القيادة .
1.379	3.03	15.9	20.6	31.7	7.9	23.8	
		2	3	6	15	37	(7) لا مجال لنمو القيادة المدرسية في ظل نقص الصلاحيات .
1.042	4.30	3.2	4.8	9.5	23.8	58.7	
		1	2	5	14	41	(8) يتطلب الانتقال إلى اللامركزية تدعيم صلاحيات مديري المدارس .
.895	4.46	1.6	3.2	7.9	22.2	65.1	
.728	4.62	1	0	3	14	45	(9) التوجه نحو ديمقراطية الإدارة المدرسية يتطلب تعزيز صلاحيات المديرين .
		1.6	0	4.8	22.2	71.4	
.51	3.6						مجموع المتوسطات و الانحرافات المعيارية.

يتضح من جدول (7) أن درجة موافقة مديري المدارس، على جميع البنود ذات العلاقة بالمنطقة التعليمية و التي احتواها المحور الثالث جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع البنود (3.6) والانحراف المعياري لجميع البنود (.51) و جاء بالترتبة الأولى البند رقم

(9) والذي ينص على " التوجه نحو ديموقراطية الإدارة المدرسية يتطلب تعزيز صلاحيات المدرء " إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.62) والانحراف المعياري (.728). وجاء بالرتبة الثانية البند رقم (8) و الذي ينص على " يتطلب الانتقال إلى اللامركزية تدعيم صلاحيات مديري المدارس " إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.46) و الانحراف المعياري (.895). و جاء بالرتبة الثالثة كل من البندين رقم (2) و رقم (7) حيث ينص الأول على "يحتاج المديرون الرجوع إلى المنطقة التعليمية في كثير من الأمور" وبلغ متوسطه الحسابي (4.30) و انحرافه المعياري (.944) وينص الثاني على "لا مجال لنمو القيادة المدرسية في ظل نقص الصلاحيات" وبلغ متوسطه الحسابي (4.30) وانحرافه المعياري (1.042) وجاء بالرتبة الرابعة البند رقم (5) والذي ينص على "يضيع وقت مديرو المدارس في متابعة طلبات المنطقة التعليمية" إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.11) و الانحراف المعياري (1.206) وجاء بالرتبة الخامسة البند رقم (1) والذي ينص على "تتخذ جميع القرارات الهامة التي تخص المدرسة من خارجها " إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) والانحراف المعياري (1.364) وجاء بالرتبة السادسة كل من البندين رقم (3) و(4) حيث ينص الأول على " كثيرا ما تقف المنطقة التعليمية عائقا أمام طموحات مديري المدارس " إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) و الانحراف المعياري (1.299) وينص الثاني على "لا تحقق الوزارة مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ " إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) و الانحراف المعياري (1.299) وجاء بالرتبة السابعة البند رقم (6) و الذي ينص على " لا تهتم الوزارة بتدريب مديري المدارس على فن القيادة " إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.03) والانحراف المعياري (1.379).

المناقشة:

وبالنظر إلى نتائج المحور الثالث، والذي تناولت بنوده تقييم مديرو المدارس، في منطقة حولي التعليمية لدرجة صلاحياتهم، فيما يتعلق بعلاقتهم بالوزارة والمنطقة التعليمية، نلاحظ أن المديرين، يرون أن لا صلاحيات لهم فيما يتعلق بالقرارات الهامة، ويقصد بها تلك القرارات التي تخص المناهج و التوجيه الفني والامتحانات وتدريب المعلمين وغيرها، وأن اتخاذ هذه القرارات حكرا على السلطة المركزية أو المنطقة التعليمية، ولذلك هم يوافقون أيضا بدرجة كبيرة على حاجتهم المستمرة إلى مراجعة المنطقة التعليمية لأخذ الإذن أو الموافقة على معظم ما ينوون القيام به من فعاليات أو أنشطة مدرسية ترتبط بالمناهج الدراسية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من (2008: Ghaleei&Mohajeran) حيث توصلا، إلى أن صلاحيات مديري المدارس التي تم دراستها في مقاطعة ويلز الجديدة في استراليا، تكون في حدود ضيقة فيما يتعلق بالمناهج . وفي تقدير الباحث أن مطالبة المديرين بصلاحيات أكبر، تطال جوانب هي في طبيعتها من مهام السلطة المركزية وهذا ما لمسناه في الإجابة على السؤال المفتوح من أسئلة الدراسة، قد يعود إلى عدم حسم مدى وحدود الصلاحيات وهي النقطة التي أثرناها

في الإطار النظري للدراسة، فمديرو المدارس يجب أن يتعرفوا على أدوارهم الحقيقية ومنها صلاحياتهم وكذلك أدوار كل من السلطة المركزية والسلطة اللامركزية وهذا يجب أن يكون ضمن الدورات التدريبية والتوجيهات الوزارية. كذلك يوافق المديرون بدرجة كبيرة، على أن وزارة التربية لا زالت بعيدة على تحقيق الشعار الذي رفعتة وهو مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، بمعنى أن تمنح الوزارة مزيداً من الصلاحيات للمناطق التعليمية والمدارس وتتفرغ هي للسياسات والتخطيط. كذلك يتفق المديرون، على أن الوزارة لا تهتم بتدريبهم على فن القيادة، وقد يعود السبب إلى شعورهم، أن الوزارة أهملتهم فيما يتعلق بممارسة أدوارهم الحقيقية كقادة في مدارسهم كأن يتدربوا من خلال العمل أو من خلال الدورات التدريبية على أسس وأساليب القيادة المدرسية، ويتفق هذا الاستنتاج مع ما ذهب إليه (Martin: 2006) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وإشراك الموظف وتفويض الصلاحيات، أخيراً يوافق المديرون، بدرجة كبيرة على أن تحقيق التوجه نحو ديمقراطية الإدارة المدرسية يتطلب تعزيز صلاحياتهم وهذا يعني من وجهة نظر الباحث أن هناك تلازماً لا محدود بين فكرة الإدارة الديمقراطية، والعمل بحرية ضمن مساحة واسعة من الصلاحيات و التمكين، وأن الحديث عن تحقيق الإدارة الديمقراطية في المدارس، لا قيمة حقيقية له ما لم يتم معالجة القصور في السلطة المخولة للمديرين.

جدول 8

استجابات أفراد العينة على بنود المحور الرابع : صلاحيات ذات علاقة بالمشاريع و الأنشطة التربوية :

بنود المحور	درجة الموافقة على البند					الانحراف المعياري
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا أوافق	
	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	
(1) يشكل نقص الإمكانيات المادية للمدارس عقبة أمام التطوير .	41	9	8	3	2	1.078
(2) يشكل نقص الصلاحيات الممنوحة للمديرين عقبة أمام تطوير مدارسهم .	39	13	7	3	1	.972
(3) نقص صلاحياتي كمدير مدرسة تعيق الكثير من إبداعاتي .	36	13	8	3	3	1.138
(4) تنفيذ مشروع خاص في مدرستي يتطلب الكثير من الموافقات	36	17	5	0	5	.933
	57.1	20.6	12.7	4.8	4.8	
	57.1	27.0	7.9	0	7.9	

								(5) يستاء المعلمون من عدم قبولي لأفكارهم
1.282	3.75	9.5	7.9	15.9	31.7	34.9	22	التطويرية لأنها تحتاج موافقات من المنطقة أو الوزارة .
								(6) يصعب علي كمدير مدرسة قبول
1.281	4.14	7.9	6.3	7.9	19.0	58.7	37	الهيئات الخارجية لتنفيذ مشاريع تربوية .
.82	4.1							مجموع المتوسطات والانحرافات المعيارية

يتضح من جدول (8) أن درجة موافقة مديرو المدارس في منطقة حولي التعليمية، على جميع البنود المتعلقة بالصلاحيات ذات العلاقة بالمشاريع والأنشطة التربوية، التي احتواها المحور الرابع جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لجميع البنود (4.1) و الانحراف المعياري (.82) و جاء بالرتبة الأولى، البند رقم (2) و الذي ينص على " يشكل نقص الصلاحيات الممنوحة للمديرين عقبة أمام تطوير مدارسهم " إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.37) و الانحراف المعياري (9.72) و جاء بالرتبة الثانية البندين رقم (4) و رقم (1) واللذان ينصان على، بالترتيب "تنفيذ مشروع خاص في مدرستي يتطلب الكثير من الموافقات" إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.33) و انحرافه المعياري (9.33). و"يشكل نقص الإمكانيات المادية للمدارس عقبة أمام التطوير " إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.33) وانحرافه المعياري (1.078) و جاء بالرتبة الثالثة البند رقم (3) و الذي ينص على " نقص صلاحياتي كمدير مدرسة تعيق الكثير من إبداعاتي " إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.21) و الانحراف المعياري (1.138) وجاء بالرتبة الرابعة البند رقم (6) و الذي ينص على " يصعب علي كمدير مدرسة قبول الهيئات الخارجية لتنفيذ مشاريع تربوية " إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.14) و الانحراف المعياري (1.281) و جاء بالرتبة الخامسة البند رقم (5) والذي ينص على "يستاء المعلمون من عدم قبول أفكارهم التطويرية لأنها تحتاج موافقات من المنطقة و الوزارة " إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) والانحراف المعياري(1.282)

المناقشة :

و بالنظر إلى نتائج المحور الرابع، و الذي تناولت بنوده تقييم المدراء و المديرات في منطقة حولي التعليمية، لدرجة صلاحياتهم فيما يتعلق بالمشاريع و الأنشطة التربوية، نلاحظ أن المديرين يرون، أن نقص الإمكانيات المالية بمعنى عدم تحديد ميزانية لتمويل المشاريع المدرسية، توضع تحت تصرف مدير المدرسة، ومنحه الصلاحية الكاملة للصرف منها، يعد عقبة أمام تطوير مدارسهم، ومنحها الفرصة للتفرد والتميز، خاصة أن التعليم الجيد أصبح يتطلب استخدام لأجهزة و مواد تتطلب إمكانيات مادية إضافية، وترتبط هذه النتيجة بنتيجة البند السادس، حيث يصعب على مديري المدارس قبول الهيئات من أولياء الأمور أو المؤسسات الخاصة، لأن قرارات الوزارة تحضر عليهم ذلك، خوفا من التدخل بشؤون المدارس. ومن وجهة

نظر الباحث، يجب تبني سياسة، تتيح سهولة مشاركة المجتمع المحلي والمؤسسات الخاصة و أولياء الأمور في دعم المشاريع التعليمية للمدارس، بشكل مباشر دون الحاجة للموافقة من الوزارة أو المناطق التعليمية، لأن ذلك سوف يساعد على تحقيق مشاركة حقيقية بين المدرسة والمجتمع. ويتفق أفراد العينة، على أن نقص الصلاحيات يحد كثيرا من فرص الإبداع في العمل كما هو في البند الثالث، فعندما لا يجد مدير المدرسة صدى لأفكاره الجديدة من حيث إمكانية تنفيذها بسهولة ويسر لا شك أن ذلك سوف يقلل من فرص طرح أية أفكار جديدة تساهم في تطوير العمل. و نلاحظ أيضا من نتائج المحور الرابع، أن المديرين يرون، أن المعلمين يشعرون بالاستياء من عدم قبول أفكارهم الجديدة التي يتقدمون بها، وهذا نتيجة لعدم تمتع مدير المدرسة بالصلاحيات الكافية، فهو لا يستطيع أن يتبنى أية فكرة جديدة يتقدم بها أحد معلمي مدرسته، إلا بعد أخذ الموافقة عليها من السلطة الأعلى في المنطقة التعليمية، وأحيانا من السلطات في الوزارة. وفي كثير من الأحيان ترفض الأفكار التطويرية الجديدة للمعلمين إما لعدم قناعة المسؤولين الكبار بها أو لعدم توفر الميزانية. إن ذلك حتما سينعكس بشكل سلبي على الإدارة المدرسية و على المعلمين، و على ما يمكن أن تساهم به المدرسة من أنشطة جديدة مبتكرة يقوم بها المعلمون و التلاميذ. و قد يتفق ذلك مع ما توصل إليه (Kowalski2012) من أن الدراسات في مجال فاعلية مديري المدارس، تؤكد على أن المدرسة ذات الفاعلية تتميز بوجود مدير ذو توجه تنموي ينطلق من ثقافة إيجابية تساعد على تنفيذ الكثير من الإصلاحات التعليمية. كذلك هذه الاستنتاجات، تتفق مع ما توصل إليه (2011 velasco) في دراسته، من أن السلوك القيادي لمديري المدارس القائم على السلطة الكاملة، يؤثر تأثيرا مباشرا وإيجابيا على سلامة المناخ المدرسي، ومن ثم على زيادة الفاعلية المدرسية.

ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

1. يتفق معظم أفراد العينة من مدراء و مديرات المدارس، على أن الوزارة و المنطقة التعليمية، لا تتيحان الفرصة الكافية لهم للتصرف، في الشأن الإداري المدرسي، بما يحقق الاستقلالية الإدارية لمدارسهم.
2. بينت النتائج أن العلاقة بين الوزارة و المنطقة التعليمية من ناحية، وإدارة المدرسة من ناحية أخرى، مبنية على التبعية التقليدية، كما هو الحال في النمط الأوتوقراطي.
3. يتفق معظم أفراد العينة من المديرين، على أنه لا يوجد توازن بين الصلاحيات الممنوحة لهم، والمسئوليات المطلوبة منهم.
4. يتفق أفراد العينة من المديرين، على أنهم لا يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات التنفيذية، على الرغم من أن الإدارة المدرسية في طبيعتها جهاز تنفيذي.

- 5 . يتفق معظم أفراد العينة من المديرين، على أن نقص الصلاحيات الممنوحة لهم، تشكل عقبة أمام تطوير علاقات منفتحة مع معلمهم، مبنية على المشاركة، والدعم لمشاريع المدرسة.
- 6 . يتفق أفراد العينة من المديرين، على أن لا سلطة لهم فيما يتعلق بالقرارات الهامة، التي تخص المناهج والتوجيه الفني والامتحانات وتدريب المعلمين.
- 7 . يتفق أفراد العينة من المديرين، وبدرجة كبيرة، على حاجتهم المستمرة لمراجعة المنطقة التعليمية، لأخذ الأذن على ما ينوون القيام به من فعاليات، وأنشطة مدرسية.
- 8 . يتفق أفراد العينة من المديرين، و بدرجة كبيرة، على أن نقص الصلاحيات، يحد كثيرا من فرص الإبداع في العمل.

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين استجابات أفراد العينة عند تقييمهم للصلاحيات الممنوحة لهم تعزى لمتغيرات: النوع ، المرحلة الدراسية، المؤهل الدراسي، التخصص (تربوي . عام)، سنوات الخبرة.

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقا لمتغيراته المحددة وعلى نحو ما يلي:

1) متغير النوع:

جدول 9

الفروقات بين المحاور الأربعة تبعا للنوع (ذكور . أناث)

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	ملاحظات
صلاحيات ذات علاقة بالشئون الإدارية	ذكر	21	29.04	4.72		1.811	.066	لا يوجد فرق
	أنثى	42	26.66	4.77	.002	1.878	.068	
صلاحيات ذات علاقة بالمعلمين	ذكر	21	18.61	5.28		2.96	.040	يوجد فرق لصالح الذكور
	أنثى	42	15.95	4.41	.701	1.973	.057	
صلاحيات ذات علاقة بالمنطقة التعليمية و الوزارة	ذكر	21	39.09	6.049		2.531	.014	يوجد فرق لصالح الذكور
	أنثى	42	38.14	7.866	1.463	2.762	.080	
صلاحيات ذات علاقة بالمشاريع والأنشطة التربوية	ذكر	21	26.47	4.388		1.543	.128	لا يوجد فرق
	أنثى	42	24.45	5.142	.231	1.627	.110	

يتبين من جدول (8) وجود فرق ظاهري ذو دلالة إحصائية بين إجابات المديرين، فيما يتعلق بالمحور الثاني، صلاحيات ذات علاقة بالمعلمين تبعا للنوع (ذكور . أناث) حيث يتضح أن الذكور، أكثر موافقة المتوسط الحسابي (18.61) من الإناث المتوسط الحساب (15.95) عند تطبيق اختبار ت t -test مستوى الدلالة $p = 0.040$ ، كذلك يوجد فرق ظاهري ذو دلالة

إحصائية بين إجابات المديرين، فيما يتعلق بالمحور الثالث المتعلق بالصلاحيات ذات العلاقة بالمنطقة التعليمية و الوزارة تبعاً للنوع (ذكور . أناث) حيث يتضح أن الذكور (المتوسط الحسابي 38.14)، عند تطبيق اختبار t . test مستوى الدلالة $P=0.014$ و لا يوجد فرق ظاهري ذو دلالة إحصائية بين إجابات المديرين بشأن المحور الأول المتعلق بالصلاحيات ذات العلاقة بالشئون الإدارية و المحور الرابع المتعلق بالصلاحيات ذات العلاقة بالمشاريع و الأنشطة التربوية تبعاً لمتغير النوع (ذكور . أناث) بتطبيق اختبار T - Test حيث أن مستوى الدلالة أكبر من ($P= 0.05$) أما عند النظر لجميع بنود المحاور الأربعة و عددها 28 بنداً، و باستخدام اختبار مان ويتي Mann-Whitney Test تبين وجود فروق إحصائية بين إجابات المديرين حسب النوع (ذكور . أناث)، وذلك لصالح الذكور في 13 بنداً، أي أن المديرين الذكور أكثر موافقة عليها من المديرات، حيث إن مستوى الدلالة أقل من ($P= 0.05$) . أما باقي البنود فلا يوجد عليها فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين حسب النوع .

جدول 10

يبين الفروق حسب النوع لصالح الذكور

النتيجة	البند	الفروق الإحصائية لكل عبارة باستخدام اختبار Mann-Whitney Test	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	التعليق الإحصائي
الوسيط	Medium				
4	(1) ينبغي أن تتمتع المدرسة بدرجة كافية من الاستقلالية	33.83 للذكور 28.58 للإناث	0.020	يوجد فرق بين الإجابات الذكور أكثر موافقة من الإناث	
4	(2) لا مجال لنمو القيادات المدرسية الفاعلة في ظل الوضع الإداري الحالي	38.36 للذكور 28.82 للإناث	0.046	يوجد فرق بين الإجابات الذكور أكثر موافقة من الإناث	
4	(3) صلاحيات مديري المدارس أقل من المسؤوليات الموكلة إليهم	38.74 للذكور 28.63 للإناث	0.025	يوجد فرق بين الإجابات الذكور أكثر موافقة من الإناث	
1	(4) يساهم مديرو المدارس بالتنمية المهنية للمعلمين بشكل فاعل .	37.71 للذكور 29.14 للإناث	0.059	يوجد فرق بين الإجابات الذكور أكثر موافقة من الإناث	
4	(5) تتخذ جميع القرارات الهامة التي تخص المدرسة من خارجها .	38.60 للذكور 28.70 للإناث	0.035	يوجد فرق بين الإجابات الذكور أكثر موافقة من الإناث	
4	(6) كثيراً ما تقف المنطقة التعليمية عائقاً أمام طموحات مديرو المدارس .	37.95 للذكور 29.02 للإناث	0.053	يوجد فرق بين الإجابات الذكور أكثر موافقة من الإناث	
5	(7) يضيع وقت مديرو المدارس في متابعة طلبات المنطقة التعليمية .	37.02 للذكور 29.49 للإناث	0.092	يوجد فرق بين الإجابات الذكور أكثر موافقة من الإناث	
3	(8) تهتم الوزارة بتدريب مديري المدارس على فن القيادة .	41.17 للذكور 27.42 للإناث	0.004	يوجد فرق بين الإجابات الذكور أكثر موافقة من الإناث	
5	(9) يتطلب الانتقال إلى اللامركزية تدعيم	39.07 للذكور		يوجد فرق بين الإجابات	

صلاحيات مديري المدارس . (10) يتطلب التوجه نحو ديموقراطية الإدارة المدرسية تعزيز صلاحيات المديرين .	29.46 للإناث 38.19 للذكور	5	الذكور أكثر موافقة من الإناث يوجد فرق بين الإجابات	.010
(11) يشكل نقص الإمكانيات المادية للمدارس عقبة أمام التطوير .	38.10 للذكور 28.95 للإناث	5	يوجد فرق بين الإجابات الذكور أكثر موافقة من الإناث	.028
(12) نقص الصلاحيات الممنوحة للمديرين عقبة أمام تطوير مدارسهم .	37.86 للذكور 29.07 للإناث	5	يوجد فرق بين الإجابات الذكور أكثر موافقة من الإناث	.039
(13) نقص صلاحياتي كمدير مدرسة تعيق الكثير من إبداعاتي .	39.17 للذكور 28.42 للإناث	5	يوجد فرق بين الإجابات الذكور أكثر موافقة من الإناث	.014

2) الفروقات حسب متغير المرحلة الدراسية (ابتدائي . متوسط . ثانوي)

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات المديرين بشأن كل من المحور الأول و الثاني والثالث والرابع، تبعا للمرحلة الدراسية . اختبار تحليل التباين الأحادي، ANOVA – One way Analysis of Variance لكل محور أكبر من (0.05)

المحاور	مستوى الدلالة
صلاحيات ذات علاقة بالشئون الإدارية	.727
صلاحيات ذات علاقة بالمعلمين	.626
صلاحيات ذات علاقة بالمنطقة التعليمية و الوزارة	.784
صلاحيات ذات علاقة بالمشاريع و الأنشطة التربوية	.756

3) الفروقات حسب متغير المؤهل العلمي : (بكالوريوس . ماجستير . دكتوراه)

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات المديرين بشأن كل من المحور الأول و الثاني والثالث والرابع، تبعا للمرحلة الدراسية . اختبار تحليل التباين الأحادي، ANOVA – One way Analysis of Variance مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

المحاور	مستوى الدلالة
صلاحيات ذات علاقة بالشئون الإدارية	.282
صلاحيات ذات علاقة بالمعلمين	.377
صلاحيات ذات علاقة بالمنطقة التعليمية و الوزارة	.633
صلاحيات ذات علاقة بالمشاريع و الأنشطة التربوية	.496

4) الفروقات حسب التخصص المهني (تربوي . عام)

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات المديرين بشأن كل من المحور الأول و الثاني والثالث و الرابع، تبعا للتخصص، اختبار T-test مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05

المحاور	مستوى الدلالة
صلاحيات ذات علاقة بالشئون الإدارية	.138
صلاحيات ذات علاقة بالمعلمين	.648
صلاحيات ذات علاقة بالمنطقة التعليمية و الوزارة	.394
صلاحيات ذات علاقة بالمشاريع و الأنشطة التربوية	.418

5) الفروقات حسب متغير سنوات الخبرة (5.1 سنوات ، 10.6 سنوات ، أكثر من 10 سنوات)

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إجابات المديرين بشأن كل من المحور الأول والثاني والثالث والرابع، تبعا للمرحلة الدراسية. اختبار تحليل التباين الأحادي، ANOVA – One way Analysis of Variance مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

المحاور	مستوى الدلالة
صلاحيات ذات علاقة بالشئون الإدارية	.508
صلاحيات ذات علاقة بالمعلمين	.730
صلاحيات ذات علاقة بالمنطقة التعليمية و الوزارة	.777
صلاحيات ذات علاقة بالمشاريع و الأنشطة التربوية	.612

نلاحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، في جميع هذه المتغيرات على عكس متغير الجنس، إذ وجدنا فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، لصالح الذكور في بعض المحاور، و في بعض البنود، و قد يعود السبب من وجهة نظر الباحث، إلى طبيعة بيئة العمل المدرسي المتقاربة في جميع مدارس دولة الكويت، من حيث البنى التنظيمية، و اللوائح، ودرجة السلطة، و الصلاحيات، و غيرها مما يجعلنا لا نتوقع وجود أي تأثير لبعض المتغيرات كالمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، والتخصص مثلا، عند ربطها بأي متغيرات أخرى مثل صلاحيات مدراء المدارس في حالة دراستنا هذه.

ثالثا : نتائج الإجابة على السؤال الثالث، وهو ما الصلاحيات التي يقترح المديرين إضافتها من وجهة نظرهم ؟ (سؤال مفتوح)

عدد المجيبين على السؤال المفتوح من المديرين وعدد الصلاحيات المقترحة تقدموا بها :

22.2%	14	المجيبون من المديرين (الذكور)
55.5%	35	المجيبون من المديرين (الإناث)
77.7%	49	المجموع الكلي للمجيبين

نوع الموضوع	عدد المقترحات	النسبة
مجموع غير المجيبين	14	22.2%
المجموع الكلي للمقترحات	81	
عدد ونسبة الصلاحيات المقترحة من حيث الموضوع:		
صلاحيات تخص المعلمين و الإداريين	54	39%
صلاحيات تخص الميزانية و التمويل	30	21.7%
صلاحيات تخص اتخاذ القرارات	24	17.3%
صلاحيات تخص تطوير المناهج	18	13%
صلاحيات تخص الطلبة	12	8.6%

أهم الصلاحيات المقترحة :

قام الباحث باختيار الصلاحيات المقترحة التي حظيت بنكرار أعلى بين إجابات المشاركين من المديرين، في منطقة حولي التعليمية كذلك تم استبعاد بعض المقترحات التي تتشابه مع بنود أداة الدراسة، و ذلك حرصا على عدم التكرار . فيما يلي أهم الصلاحيات المقترحة :

- 1 . اعتماد رأي مدير المدرسة بحالة الترقية والمكافأة للمعلمين والإداريين .
- 2 . صلاحية النقل من المدرسة و إليها يتم بعد موافقة مدير المدرسة .
- 3 . استقلالية المدرسة عن المنطقة التعليمية في إجراءاتها الإدارية .
- 4 . صلاحية اختيار نوعية الطلبة وعددهم .
- 5 . صلاحية اختيار نوعية الاختبارات والمناهج الدراسية .
- 6 . السماح للمدرسة بالقيام بمشاريع تربية بمساعدة المتبرعين من المجتمع المحلي .
- 7 . صلاحية اختيار المعلمين و نقل الضعاف منهم في نهاية العام .
- 8 . إعطاء مديري المدارس مطلق الصلاحيات في التصرف السليم لتطوير أداء العاملين من المعلمين و العاملين .
- 9 . إعطاء المديرين صلاحية زيادة الموارد المالية للمدرسة مثل تأجير الملاعب بعد الدوام .
- 10 . إعطاء المديرين صلاحيات قانونية مدعمة بقرارات وزارية .
- 11 . إعطاء المديرين صلاحيات اتخاذ القرارات التي تخص شؤون المدرسة دون تدخل المنطقة التعليمية .
- 12 . إعطاء المديرين صلاحيات تتعلق بتطوير المبنى المدرسي و الحصول على دعم من الجهات الرسمية بدون أي تعقيدات أو روتين .

التوصيات:

- بناء على نتائج الدراسة ومقترحات مديرو المدارس في إجاباتهم للسؤال المفتوح يوصي الباحث بما يلي:
1. إعادة هيكلة مستويات الإدارة التربوية في نظام التعليم العام في دولة الكويت، بحيث تحظى المدرسة بسلطة أكبر، تمكن مديرو المدارس للعب دور أكبر في العملية التعليمية التربوية.
 2. تبني مشروع لدعم صلاحيات مديري المدارس في جميع ما يخص الشأن المدرسي كاختيار نوعية المعلمين و الطلبة ووضع أدوات التقويم والامتحانات والتصرف بميزانية المدرسة وتنمية مواردها المالية وتمكينهم من اتخاذ كافة القرارات لتسيير وتطوير مدارسهم.
 3. إعادة تطبيق الدراسة على مناطق تعليمية أخرى لتحليل سلطة مديرو المدارس وصلاحياتهم ولكي يتم تعميم النتائج.

المراجع:

- الساهلي، فهد (2006). مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، أريد ، الأردن
- الشريجة ، محمد مطير (2006). تقييم الحاجات الإدارية و الفنية لمديري المدارس الثانوية ، في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم ، كلية الدراسات العليا ، جامعة عمان للدراسات العليا ، الأردن
- شلايل، عبد السلام حلمي(2007). تفويض السلطة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة رفح وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين “، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- عطاري، عارف، الشنفرى، عبدالله (2007). تقدير المعلمين و العاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة. مجلة العلوم التربوية و النفسية ، المجلد 8 العدد 2 يونيو ، 4-5
- منطقة حولي التعليمية(2009). قرار مدير عام منطقة حولي التعليمية رقم (2009/142) منطقة حولي التعليمية، دولة الكويت
- مؤسسة الكويت للتقدم العلمي (2002). تاريخ التعليم في دولة الكويت، دراسة وثقائية، المجلد الأول، المركز الكويتي للدراسات التخصصية

- نصير ، هادية احمد (2001) . درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد . ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، أربد
- وزارة التربية(1988). التقرير السنوي لإدارة التنظيم و التطوير . مطابع وزارة التربية: دولة الكويت
- وزارة التربية (2006). تقرير حول أعمال و مهام مدير المدرسة. مطابع وزارة التربية : دولة الكويت
- وزارة التربية (2007). دليل العمل المدرسي. قطاع التعليم العام. مطابع وزارة التربية: دولة الكويت

- Fullan, M (2002) .*The change leader, Educational Leadership* , Ontario – Canada ,EBSCO Publishing
- Hung,C. J. (2006). *A Correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in 222aohsiung area of Taiwan (China)*. Unpublished MA Dissertation, University of the Incarnate Word , Taiwan
- Kowalski, T. J. (2012). *Case studies on educational administration*. London: Pearson,
- Martin, H. G. (2006). *The effect of task type mixture awareness on individual perception of job satisfaction, employee involvement*. Unpublished MA Dissertation, School of business , Capella University
- Mohajeran, & Ghaleei, (2008). Principal Role and School Structure. *International Journal of Human and Social Sciences* 3 (1) 1-3
- National Council on Teacher Quality , Bumping HR (2010). Giving Principals More Say Over Staffing. USA.
- Velsco, Ivan. (2011) . The impact of principal leadership behaviors on, school climate ProQvest Dissertation and theses, udini.proqust.com
- Wilmore, E. L . (2002). *Principal Leadership* . USA: Corwin Press

The Evaluation of School Principals of the Degree of Authority Granted to them in Hawali District: A Field Study

Dr. Mohammad Y. Almusailleem
Kuwait University – State of Kuwait

Abstract: The study focuses on answering the following question “What is the evaluation degree of school principals, of their granted authority, from their point of view, in Hawali Educational District? For that purpose, the researcher developed a questionnaire tool including twenty eight items and one open question. The questionnaire items distributed into four domains including “ authority related to administrative affairs, authority related to teachers, authority related to the Ministry and the Educational District , authority related to school projects and educational activities”. The study sample comprises of all school principals in Hawali Educational District with a total of eighty nine, only sixty three provided their opinions. The study adopted the descriptive analytical approach in presenting the theoretical framework and the fieldwork. The study resulted in the following: the agreement degree of principals on the first domain was high. the agreement degree of principals on the second domain was moderate. the agreement degree of principals on the third domain was high. the agreement degree of principals on the fourth domain was high. The researcher concluded with some recommendations including: Restructuring the levels of educational administration in the public educational system to empower principals with more authority. Adopting a national project to support principal with more authority in choosing their teaching staff and students, the evaluation tools and examinations, the right to handle the school budget and develop its financial resources and enable them to make all the necessary decisions to manage and develop their schools.

Keywords: Evaluation degree - School principals - Hawali Educational District - Authorities