

درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت
من وجهة نظر مديري المدارس

**The degree of applying centralized and decentralized
administration in the educational districts in the State of
Kuwait from the school principals' point of view**

إعداد الطالب

رداد مرزوق المطيري

إشراف:

ا. د. عباس عبد مهدي الشريف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية/

تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني 2014

تفويض

أنا رداد مرزوق المطيري ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونيّاً للمكاتب أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : رداد مرزوق المطيري

التاريخ : ٣ / ٢ / 2014 م

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة


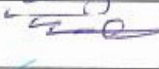

نوقشت هذه الرسالة للطالب رداد مرزوق المطيري بتاريخ 2014/2/3

وعنوانها

(درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة

الكويت من وجهة نظر مديري المدارس)

وأجيزت بتاريخ : 3 / 2 / 2014 م

التوقيع	اعضاء لجنة المناقشة	
	عضوا ومشرفا	أ.د. عباس عبد مهدي الشريفي
	رئيسا	أ.د. عبد الجبار توفيق البياتي
	عضوا / ممتحنا خارجيا	أ.د. عاطف يوسف مقابلة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء و المرسلين،
يسعدني أن أتقدّم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور عباس الشريفي
لما قدمه لي من عون في إعداد هذا البحث، كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة
الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.
كما وأتقدم بجزيل الشكر لمحكمي أداة الدراسة.
واتقدم بجزيل الشكر لاعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه
الرسالة.

وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من مد لي يد العون لانجاز هذا العمل.

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى قدوتي.... إلى الفاضل.....

الأستاذ الدكتور عباس الشريفي

والى والدي ووالدتي حفظهما الله،

والى زوجتي جزاها الله كل خير،

والى أبنائي رعاهم الله.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول مقدمة عامة للدراسة
2	تمهيد
8	مشكلة الدراسة
9	هدف الدراسة وأستلتها
9	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	حدود الدراسة
11	محددات الدراسة
12	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
13	أولاً: الأدب النظري
31	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

40	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
43	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
44	منهج البحث المستخدم
44	مجتمع الدراسة
45	عينة الدراسة
45	أداة الدراسة
46	صدق الأداة
46	ثبات الأداة
47	متغيرات الدراسة
48	إجراءات الدراسة
50	المعالجة الإحصائية
51	الفصل الرابع نتائج الدراسة
52	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
54	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
87	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
64	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
64	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
66	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
68	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
69	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
71	التوصيات
72	قائمة المراجع
73	أولاً: المراجع العربية
77	ثانياً: المراجع الأجنبية
80	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
44	توزيع مديري المدارس ومديراتها على المناطق التعليمية في دولة الكويت بحسب متغيري الجنس ومستوى المدرسة.	1
45	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري مستوى المدرسة والجنس.	2
47	قيم معاملات الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرومباخ الفا	3
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	5
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.	6
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية).	7
59	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المدرسة.	8
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، واختبار (t-	9

	(test)، تبعا لمتغير الجنس.	
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية).	10
62	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المدرسة.	11
62	اختبار شيفية للفروق تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المدرسة.	12

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
81	ملحق الاستبانة بصورتها الأولية.	1
86	ملحق قائمة بأسماء المحكمين.	2
87	ملحق الاستبانة بصورتها النهائية.	3
92	ملحق كتاب تسهيل مهمة موجه من جامعة الشرق الاوسط الى وزارة التربية في الكويت.	4
93	ملحق كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة الجهراء التعليمية.	5
94	ملحق كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة الاحمدي التعليمية.	6
95	ملحق كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة الفروانية التعليمية.	7
96	ملحق كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت موجه إلى مديرية المنطقة التعليمية في حولي.	8
97	ملحق كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت موجه إلى مديرية المنطقة التعليمية في مبارك الكبير.	9
98	ملحق كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت موجه إلى مديرية المنطقة التعليمية في العاصمة.	10

"درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس"

إعداد

الطالب رداد مرزوق المطيري

إشراف:

ا. د. عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة تعرّف درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، ولتحقيق هدف الدراسة، تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها (234) مديراً ومديرة، ولجمع البيانات تم استخدام إستبانة طورها الباحث وقد تم التأكد من صدقها وثباتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.42)، بينما كانت درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.18)، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمستوى المدرسة، وأشارت النتائج وجود إلى فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

ل

($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت،

تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً

لمستوى المدرسة، و لصالح فئة (ابتدائية) وفئة (متوسطة) عند مقارنتها مع فئة (ثانوية).

**Degree of applying centralized and decentralized administration in
the educational districts in the State Kuwait from the school
principals' point of view**

by

Raddad M.Al- Mutairi

Supervised by

Professor Abbas A.M. AL- Sharifi

Abstract

This study aimed at identifying the degree of applying centralized and decentralized administration in the educational districts in the State of Kuwait, as perceived by school managers. And for answering the aim of the study, a proportional stratified random sample consisted of (234) male and female school principals were drawn from the population of the study. A questionnaire developed by the researcher was used to collect data. Its validity and reliability were assured.

The findings of the study showed that, the degree of applying centralized administration in the education districts in the State of Kuwait was high from school principals point of view. The mean was (3.79) with a standard deviation of (0.42). while the degree of applying decentralized administration , in the education districts, in the State of the Kuwait was medium, from school principals point of view the means was (3.41) with a standard deviation of (0.18).

The findings showed also, that there was a significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying centralized administration. In the educational districts in the State of Kuwait, attributed to gender variable, in

favor of female principals. But, there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying centralized administration, in the educational districts in the State of Kuwait, attributed to school level variable .

The finding indicated that there was a significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying decentralized administration, in the educational districts in the state of Kuwait, attributed to gender variable, in the favor of male principals.

Finally ,there were signification differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of applying decentralized administration in the educational districts in the State of Kuwait attributed to school level variable, in favor of elementary and intermediate school.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة

تمهيد:

تزايد الاهتمام في العصر الحاضر بالإدارة بصورة عامة بسبب تضخم أجهزة الدولة وتعقدتها وتشابكها، وتشكل المؤسسة التربوية واحدة من أضخم المنظمات التي تحتاج إلى عناية إدارية سليمة لما تضطلع به من مسؤوليات في بناء جيل المستقبل والنهوض بالأمة وحضارتها، والكويت كغيرها من الدول التي تتشد التقدم والازدهار تسعى لبناء نظام تعليمي يرقى إلى مستوى المسؤوليات المنوطة به، لذا توجهت الأنظار لتؤكد على التنظيم الإداري والهياكل التنظيمية في الإدارة التربوية، للتمكن من استيعاب الانتشار الكمي للتعليم، ولتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين.

وتعد المركزية واللامركزية اتجاهين مختلفين من أنماط الإدارة، ولا يمكن النظر إلى أي منهما على أنها مقبولة تماماً أو غير مقبولة كلياً بل لكل منهما سلبيات وإيجابيات، والمركزية في التربية تعني تركيز السلطة في أعلى مستوى إداري تربوي في الدولة فيما يتعلق بوضع السياسة التربوية وتنفيذها، بينما تعني اللامركزية تفويض إدارة خدمات تربوية محددة إلى المستويات الإدارية التربوية الأدنى مع منحها درجة من المقدره على التصرف واتخاذ القرار (البشائرة، 1991).

ويشير مصطلحا الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية في التربية إلى درجة تفويض السلطة من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى (حسان والعجمي، 2010)، فالمركزية تقوم على مجموعة من الأركان من أهمها: تركيز السلطة وبذلك تنفرد وزارة التربية بالإشراف على التعليم وحدها، وإصدار جميع القرارات سواء على المستوى

القومي أم المحلي، والتدرج الهرمي فينكون السلم الإداري لوزارة التربية من درجات، تبدأ بقاعدة عريضة للمعلمين، وتتصاعد حتى تنتهي إلى أعلى درجة في السلم التي تكون مسؤولية الوزارة ممثلة بوزير التربية، إذ تصدر وزارة التربية القواعد والضوابط المحددة للتصرفات المختلفة الواجب القيام بها من قبل الوحدات والوظائف المختلفة (أبو عطية، 2009).

أما اللامركزية فهي مرتبطة بالإدارة الذاتية، وللإدارة الذاتية سبل تفعيل مثل تشجيع السكان على المشاركة في صنع القرارات والمبادرة والإبداع، ولكن قبل ذلك يجب أن يتقبلوا مبدأ المشاركة، وأن يتشارك المعلمون وغير المعلمين في المدرسة بشكل منظم في العملية التربوية ضمن الهيكلية الإدارية اللامركزية، لتصبح إدارة المدرسة ذاتية منضبطة (Gustavo, 1999). لأن تحويل الإدارة المدرسية إلى مدخل الإدارة الذاتية يعد مدخلاً لتطوير الإدارة المدرسية، فتصبح النظرة إلى المدرسة على أنها الوحدة الأساسية لاتخاذ القرار لكل ما يخص العملية التعليمية فيها ويعتمد التطوير الفعال على مشاركة كل الأعضاء المعنيين في المدرسة، فالإدارة الذاتية للمدرسة بتأكيدا على اللامركزية والتفويض الإداري، تحقق أهدافاً متعددة للمدرسة من خلال الانفتاح والتعاون المتبادل مع أعضاء المجتمع المحلي المهتمين بقضايا التعليم (المسيري، 2013).

ولا يعني النظام المركزي في التربية إناطة جميع المسؤوليات بشخص واحد مهما كانت إمكاناته ومقدراته، كما لا يعني النظام اللامركزي تفويض السلطات والصلاحيات كافة إلى السلطات المحلية والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى، ولكي تحقق الإدارة التربوية مهماتها لا بد من الجمع بين النظاميين المركزي واللامركزي وعلى وفق متطلبات

الموقف والظروف المحيطة بالعمل من أجل ضمان تحقيق الأهداف التربوية بما يوفر قدراً مناسباً من الوقت والمال والجهد (السعود، 2009).

وتوفر اللامركزية الاستجابة السريعة الشاملة لحاجات المنتفعين بالخدمة، والمرونة وسرعة الانجاز وتحقيق الإتقان في العمل وتشجيع التدريب ونمو الخبرات الفنية، وتوليد القناعة الذاتية، والتحفيز الذاتي لدى العاملين، وتقوية علاقات المدرسة بالمجتمع (البشائرة، 1991)، وعندما يتم تناول اللامركزية لا بد من التمييز بين نوعين أساسيين من اللامركزية، النوع الأول يرتبط بعملية إصدار القرارات، وتفويض السلطات، والنوع الثاني يرتبط بالتوزيع الجغرافي للوحدات التي تتكون منها المنظمة، واللامركزية بشكل عام توسع نطاق الوظائف، وتصبح لا مناص منها عندما تكون للمؤسسة فروع كثيرة منتشرة على رقعة جغرافية كبيرة يتعذر توفير الاتصال السريع الفعال بينها وبين المركز الرئيس (أمين، 2007).

وتعمل المؤسسات التربوية في ظل النظام الإداري المركزي تحت رقابة جهاز مركزي، وهذا الجهاز عبارة عن تنظيم للسلطة يمارس صلاحياته عن طريق اتخاذ القرارات وتعميمها على جميع الأنظمة الفاعلة، وتقع السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات على عاتق أعلى سلطة في المنظمة مثل وزير التربية، ولا يحق للمسؤولين التربويين في الأقاليم والمحافظات اتخاذ قرارات فردية، وتكون وظيفة السلطات التعليمية والتربوية في الأقاليم والمحافظات تطبيق قرارات الوزارة، وتشترط القرارات التي تتخذها هذه السلطات بموافقة الوزارة وإلا تعد لاغية (هوانه وتقي، 1994).

إن مفهومي الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية في التربية يمكن أن يكونا مفهوماً متداخلاً إلى أقصى درجة، فهو لا يتعلق بكمية السلطة ولكن بنوعها، وهذا المفهوم لا يتقرر

بصورة مطلقة بحيث يمكن التسليم بوجود إدارة مركزية وإدارة لا مركزية في التربية (العجمي، 2010).

ولقد تطورت إدارة التربية والتعليم عبر تاريخها الطويل حتى صارت على ما هي عليه اليوم إذ تنقسم إلى نمطين إثنين رئيسيين متناقضين هما الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية، والمطلوب هو توضيح كيف يمكن أن تتم المشاركة بين السلطات والهيئات المركزية والمحلية (أمين، 2007).

وأصبح التحول من المركزية إلى اللامركزية في الدول النامية ضرورة حتمية في ظل التغييرات العالمية الجديدة ويرجع ذلك إلى اتخاذ بعض الدول التحول إلى اللامركزية وسيلة لنشر التعليم ومواكبة الثورات التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات، ولتحسين الأداء الحكومي من خلال تخفيف الأعباء عن السلطة المركزية، ونقل العبء المالي الخاص بالعملية التعليمية من الإدارات التعليمية المركزية إلى القطاع الخاص، وزيادة كفاءة الموارد التعليمية وفعاليتها من خلال تقليل الإجراءات البيروقراطية الجامدة (حسين وشعلان، 2008).

كما أن طابع الإدارة المركزية يغلب على الدول النامية، إذ تقل أو تنعدم المشاركة المحلية وبذلك يقضي على المحاولات الابتكارية المحلية، وتنعدم مشاركة الأهالي في دراسة المشكلات التربوية والتعليمية ومحاولة حلها، وتُبنى حواجز ما بين المدرسة والمجتمع المحلي، بينما يعد التعليم من الخدمات العامة التي ينبغي أن تتلاءم مع الواقع المحلي حتى يستطيع التجاوب مع التطورات الجديدة والمجتمعات المحلية هي التي تستطيع التعرف إلى مشكلاتها وتوجيه العناية لحلها بسرعة لا تتوافر في النظام المركزي وإنما تتوافر في النظام اللامركزي الذي يعتمد على التعاون بين السلطة المركزية والجماعات والهيئات المحلية وفي ذلك مراعاة للاختلاف والتنوع

بين الإمكانيات والطاقات المتاحة لكل إقليم على حدة وفي إطار ذلك يمكن للنظام أن يحقق أهدافه المرغوب فيها (العجمي, 2010).

ولقد توجه العالم نحو الإدارة اللامركزية في التعليم مع بدايات القرن الحادي والعشرين، ولكن هذا لا يعني أن المركزية في التعليم شر تام، إذ أخذت بعض الدول بحكم تركيبها السياسية والإدارية وأيديولوجيتها بمبدأ مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ بحيث لم تترك للقواعد والمستويات الإجرائية فرصة تذكر في تصميم الخطط التربوية (مصطفى، 2007).

ففي الكويت اتجهت وزارة التربية فيها إلى الأخذ بمبدأ المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ، وهذا يعني توزع المسؤوليات بين الجهاز المركزي (ديوان عام الوزارة)، وفروعه اللامركزية (المناطق التعليمية) بحيث يقتصر دور الجهاز المركزي على التخطيط والتوجيه والإشراف والمتابعة، بينما يتسع دور الأجهزة اللامركزية ليشمل معظم الجوانب التنفيذية للحركة التربوية من خلال المدارس، وذلك لتطوير التنظيمات القائمة، وارتقاء أساليب أداء العمل، وضمان قرب الإدارة الفعلية من مواقع العمل المختلفة (وزارة التربية، 1993).

ومع بدايات القرن الحادي والعشرين ازداد التوجه في الميدان التربوي نحو اللامركزية ونقل السلطة وتفويضها، وإعطاء استقلالية أكبر للمدرسة، وإنابة مزيد من الصلاحيات بمدير المدرسة، وذلك لتحسين جودة التعليم والارتقاء به وخفض تكاليفه، وإشراك المجتمع المحلي في العملية التعليمية. واتخذ هذا التوجه مسميات مختلفة كالإصلاح الإداري المتمركز حول المدرسة كما في كندا والولايات المتحدة الأمريكية، والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة كما في بريطانيا، والمدارس المدارة ذاتياً ونقل السلطة كما في استراليا، وكل

هذه المسميات تصف نظاماً إدارياً للتعليم يعزز ذاتية الأعضاء في موقع العمل من خلال إيجاد الظروف المناسبة للمشاركة الفعالة، والتحسين، والتنمية المهنية المستدامة (حسين وشعلان، 2008).

ووزارة التربية في الكويت تواجه عملية تطوير تربوية حتمية تفرض عليها دراسة الهياكل التنظيمية التربوية وتطويرها، وفعلياً قامت دولة الكويت بتغيير تنظيمها ووضع هياكل جديدة تتماشى والنهضة الحضارية الحديثة، فأنشأت ست مناطق تعليمية في ست محافظات تدار كل منها من مدير المنطقة التعليمية في محاولة لإحداث التوازن أو التحول إلى اللامركزية الإدارية، مع ضمان التنسيق بين هذه المناطق والوزارة، إذ ترتبط هذه المناطق التعليمية بالوكلاء المساعدين في الوزارة، والذين يرتبطون بوكيل الوزارة المرتبط بدوره بالوزير مباشرة، ومن هنا يمكن القول إن التغيير أمر حتمي يفرض على الكويت تطوير هياكلها التنظيمية لمحاولة الإفادة من مزايا كل من المركزية، اللامركزية وتجنب سلبياتهما، ولذلك فقد تبنت وزارة التربية في الكويت اتجاها تمثل في الأخذ بمبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، ولتطبيقه تم إنشاء المناطق التعليمية الست، مع مراعاة التدرج في التطبيق لإعداد المسؤولين القادرين على التنفيذ، وإعطاء الفرصة الكافية للأجهزة المركزية لإعادة تنظيم هيكلها الإداري بما يتناسب والواقع الجديد (وزارة التربية، 1993).

لقد أكدت الرؤية الوطنية لتطوير المنظومة التعليمية على ضرورة الاتجاه نحو اللامركزية كأحد العناصر الأساسية للسياسة التعليمية المقترحة إذ أن هذا التوجه يتطلب تفويضاً ولو جزئياً من السلطة المركزية والمناطق التعليمية واختصار خط السلطة ونقل اللامركزية

تدرجياً للمدرسة والمعلم وتوزيع بعض الاختصاصات في الإدارة المدرسية (وزارة التربية، 1999).

لذا تطلب الواقع المتطور وجود هيكل تنظيمي يواكب متطلبات العصر ويتفاعل معها، وانطلاقاً من أهمية المركزية واللامركزية كقضية تنظيمية إدارية، وأهميتها في تطوير المؤسسة التربوية الكويتية جاءت هذه الدراسة للوقوف على درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في من وجهة نظر مديري المدارس.

مشكلة الدراسة:

تُعد الكويت إحدى الدول النامية وهي ليست بمنأى عن الجدل والصراع حول استخدام الإدارة المركزية أو الإدارة اللامركزية في التعليم، وانعكاسات ذلك على المدرسة ومخرجاتها، ومع بداية الألفية الثالثة إزدادت الصيحات المنادية في الميدان التربوي في الكويت بالتوجه نحو الإدارة اللامركزية في التعليم من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة، وذلك لتحسين جودة التعليم والارتقاء به، وفي ضوء سرعة التغيير والتبديل في الهياكل التنظيمية للوزارات المتنوعة، وكون الباحث يعمل معلماً في وزارة التربية في الكويت لاحظ ما يمكن أن يؤديه النظام الإداري المناسب في تحسين جودة التعليم والارتقاء به لا سيما أن الكويت تسعى جاهدة إلى التقدم والازدهار، لذا تبلورت فكرة إجراء هذه الدراسة للوقوف على درجة تطبيق الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية في مديريات المناطق التعليمية في الكويت.

هدف الدراسة وأسئلتها: هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في مديريات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس, وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس؟

2. ما درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغيرات مستوى المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)، وجنس المدير (ذكور، إناث)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغيرات مستوى المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)، وجنس المدير (ذكور، إناث)؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من جملة اعتبارات نظرية وعملية منها:

الأهمية النظرية:

- أهمية إثراء الجانب النظري المتعلق بالمركزية واللامركزية, إذ يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

- أهمية التعرف إلى المركزية واللامركزية في المؤسسة التربوية الكويتية.

الأهمية العملية:

- يُؤمّل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم العون لصناع القرار في الكويت في التعرف إلى المركزية واللامركزية في المؤسسة التربوية الكويتية، بحيث تكون عوناً لهم في اتخاذ القرارات المناسبة للارتقاء بالعملية التعليمية التعليمية.

- يُؤمّل أن تفيد نتائج الدراسة القادة الإداريين في مديريات المناطق التعليمية من خلال تعرف درجة الممارسة لكلا النوعين من الإدارة (المركزية واللامركزية).

- يتوقع أن تفيد نتائج الدراسة مديري المدارس ومديراتها في المستويات الثلاثة (الإبتدائية، المتوسطة، الثانوية) من خلال تعرفهم أي النظامين (المركزي واللامركزي) هو الذي يستخدم أكثر في مديريات المناطق التعليمية.

- يُؤمّل أن تفيد نتائج الدراسة وزارة التربية بتنظيم دورات تدريبية للإداريين العاملين في المناطق التعليمية وإدارات المدارس تؤكد أهمية المركزية واللامركزية في العمل الإداري التربوي.

تعريف المصطلحات:

اشتملت الدراسة على بعض المصطلحات التي عرفت مفاهيمياً وإجراءياً وكما يأتي:

- المركزية (Centralization):

تعني المركزية في الإدارة التربوية " الاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرارات أي الاختيار النهائي لرأي

معين من بين أبدال من الآراء المعروضة من الإدارة العليا بحيث لا يتاح لباقي

الإدارات حرية التصرف إلا بعد موافقة هذه الإدارة بهدف تسيير التعليم ليحقق ايدولوجية معينة" (العجمي, 2010، ص 73).

وتعرف المركزية إجرائيا بأنها العلامة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من المديرين والمديرات من خلال إجاباتهم عن فقرات الاستبانة المتعلقة بالمركزية والمستخدمة في هذه الدراسة.

- اللامركزية (Decentralization): " عرفت اللامركزية بأنها عملية نقل الصلاحيات من مستويات اتخاذ القرار المركزية إلى مستويات تقديم الخدمة, ولها أربعة مداخل هي توزيع السلطة, وتفويض السلطة, ونقل السلطة, والخصخصة" (حسين وشعلان، 2007، ص15).

وتعرف اللامركزية إجرائيا بأنها العلامة التي يحصل أفراد عينة الدراسة من المديرين والمديرات من خلال إجاباتهم عن فقرات الاستبانة المتعلقة باللامركزية والمعتمدة في الدراسة الحالية.

- المناطق التعليمية: هي المديرية المعنية بالإشراف على النواحي التنفيذية والإجرائية للتعليم في المدارس التابعة لها، والتي تخضع لإشراف وزارة التربية.

وتعرف المناطق التعليمية إجرائيا بالمناطق التعليمية الست في الكويت وهي: المنطقة التعليمية للعاصمة، المنطقة التعليمية لحولي، المنطقة التعليمية للفروانية، المنطقة التعليمية للجھراء، المنطقة التعليمية للأحمدي، المنطقة التعليمية لمبارك الكبير.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ومديراتها العاملين في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت خلال العام الدراسي 2013/ 2014.

محددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة وثباتها، وأمانة المستجيبين وموضوعيتهم، وإن تعميم هذه النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تناول الأدب النظري موضوعات تتعلق بالمركزية واللامركزية من حيث المفهوم لكل منها،

ومقوماتها، وأركانها، وأسبابها، وفوائدها، وعيوبها وكما يأتي:

مقدمة:

تسعى الإدارة التربوية إلى تهيئة الجو المناسب للتخطيط، وتحديد الأهداف، واختيار السبل الكفيلة بتحقيقها، ومن ثم تقويم تحققها، لذا يمكن القول انه كلما كانت النظرة إلى الإدارة التربوية قائمة على أساس التقدير الصحيح لمبادئ الإدارة التربوية الحديثة بقدر ما تؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة الإدارية، لذا تحتاج الإدارة إلى المرونة وحرية الحركة، وتفويض السلطة أو تحديدها وفقاً لمقتضيات الموقف (نشوان، 1997).

أن ما يلزم أحياناً بإتباع المركزية، أو اللامركزية هو طبيعة بعض النشاطات التنظيمية إذ أن بعضها يكون أكثر مركزية من بعضها الآخر فعلى سبيل المثال، يندر أن تستخدم اللامركزية مع الوظائف المالية أو الوظائف القانونية، لأنها تتطلب رقابة شديدة وتنسيقاً عالياً، في حين تكون وظائف المبيعات والأفراد في الغالب لامركزية؛ لأنها حُددت في ضوء حاجات المستهلك والموظف وإن الإداريين في المستوى التنظيمي الأدنى، غالباً ما يكونون قادرين على اتخاذ قرارات فاعلة في مجال عملهم (السعود، 2009).

لقد تم تبني التوجه اللامركزي في الخدمات التربوية بنجاح في عدة دول من العالم خلال العقدين الآخرين من القرن المنصرم، إذ يقوم هذا التوجه على مبادئ صنع القرارات

الإدارية في المستويات الإدارية القاعدية في البنية التنظيمية، كلما كان ذلك ممكناً، ووضع المخصصات المالية لدى الجهات التي ستقوم بالعمل اللازم المتعلق بهذه المخصصات، أي وضعها تحت تصرف العاملين المقتردين على صرفها بالطريقة المناسبة لتحسين الخدمة التربوية وتوفير التدريب اللازم (الفرح، 2010).

مفهوم الإدارة المركزية في التعليم:

تعني الإدارة المركزية في التعليم نقل مسؤولية توفير التعليم من المستوى الإداري المركزي إلى المستويات الإقليمية أو المحلية من الناحية التقنية في حين تحتفظ الحكومة المركزية بالسلطة الكاملة، ويشار إليها عادة باسم استقلال المدارس، أو المدارس المدارة ذاتياً، وهذا يعزز تحمل المسؤوليات وصناعة القرار على المستوى المحلي (Unesco, 2012).

كما تعني هذه الإدارة أن تتفرد بالإشراف على التعليم إدارة أو هيئة أو سلطة واحدة تسيطر عليه وتوجهه الوجهة التي تراها مناسبة وفق تصورها من غير أن تشاركها في ذلك أية جهة أخرى، وتكون لهذه الإدارة المركزية فروع في الأقاليم المحلية، ولكن لا تمتلك هذه الفروع سلطة اتخاذ القرار من غير الرجوع إلى السلطة المركزية (أمين، 2007). أي إن تطبيق المركزية في التعليم يعني المساواة والتوزيع العادل للخدمات التعليمية في جميع مناطق المجتمع (العجمي، 2010).

وهناك بعض المهمات التي يفضل أن تتناط بالمستوى الإداري المركزي إذ تعد عمليات كبرى تهتم الدولة بأسرها مثل تخطيط المناهج وتصميمها وتطويرها، وإجراء بحوث شاملة من نوع معين تتجاوز حدود المنطقة المحلية أو الإقليمية في الدولة، وإجراء عمليات شراء لبعض السلع والخدمات قد تفوق مستوى الإمكانيات المحلية، وإجراء عمليات فحص وتقييم شاملة تمس الدولة بأسرها (Healey & Crouch, 2012).

النظام التربوي في الكويت:

يتكون النظام التربوي العام (ما قبل الجامعي) من أربع مراحل أساسية هي: رياض الأطفال (سنتان)، المرحلة الابتدائية (خمس سنوات)، المرحلة المتوسطة (أربع سنوات)، المرحلة الثانوية (ثلاث سنوات). وتشرف على هذه المراحل المناطق التعليمية الست وهي: المنطقة التعليمية للعاصمة، المنطقة التعليمية لحولي، المنطقة التعليمية للفروانية، المنطقة التعليمية للجھراء، المنطقة التعليمية للأحمدي، المنطقة التعليمية لمبارك الكبير، وتبين إحصائيات العام الدراسي 2008/2007 أن عدد التلاميذ المنتسبين إلى المراحل التعليمية الأربع بلغ (343416) تلميذاً موزعين على (13195) فصلاً في (742) مدرسة يشرف عليهم (44906) معلماً ومعلمة (وزارة التربية، 2009).

وتقوم وزارة التربية بالإشراف على النظام التعليمي بكافة جوانبه، من خلال البناء التنظيمي لوزارة التربية الذي يتألف من مكتب الوزير ومكتب الوكيل إضافة إلى عشرة قطاعات عمل رئيسية يرأس كل منها وكيل مساعد، ويشرف الوزير على التكوينات الإدارية وهي: (وكيل الوزارة، مجلس الوكلاء، المجلس الأعلى للتعليم، اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة، الأمانة العامة للمجلس والأمانة العامة للجنة الوطنية، إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوية، ومكتب الوزير)، ويشرف وكيل الوزارة مباشرة على (إدارة الشؤون القانونية، قسم المتابعة الفنية، مكتب الوكيل). ويقوم بمساعدة وكيل الوزارة عشرة من الوكلاء المساعدين لإدارة مختلف الإدارات التي تقع في مجال اختصاصه، وتقوم الوزارة بالإشراف على المناطق التعليمية في الكويت التي تقوم بدورها بالإشراف على النواحي التنفيذية والإجرائية للتعليم في المدارس التابعة لها، وقد بدأ العمل في هذه المناطق في عام 1982 وذلك تحقيقاً لمبدأ اللامركزية في التعليم (وزارة التربية، 2006).

أسباب تطبيق الإدارة المركزية:

من أسباب تطبيق الإدارة المركزية هو الحاجة إلى توحيد القرارات والإجراءات تجاه المواقف المتشابهة، وصغر حجم المشروع بدرجة تمكن الرئيس الأعلى من معرفة كل مجريات الأمور، بحيث يسهل عليه اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن، وضعف خبرة الكادر في المؤسسة بحيث لا يطمئن الرئيس لتفويض السلطة لهم للبت في الأمور، وإذا كانت الأعمال التي يقوم بها الأتباع نمطية متكررة فإنه يسهل صياغة القرارات لهم مسبقاً، ووجود بعض الأعمال التي تتطلب المتابعة من الرئيس الأعلى مباشرة (حسان، والعجمي، 2010).

وهناك بعض المهمات التي يجب أن لا تتناط بالمستوى الإداري المركزي إذ يُعتقد أنها عمليات يجب أن تنفذ على المستوى المحلي أو على مستوى المدرسة مثل شراء المدرسة ما تحتاجه، وليس ما ترى الإدارة المركزية أن المدرسة تحتاج إليه، وذلك لضمان الحصول على ما تحتاجه المدرسة حقاً، (Healey & Crouch, 2012).

وتعلل بعض الدول تبنيها للإدارة المركزية في رغبتها بتجنب انفراد بعض الأقاليم بمواردها الطبيعية، وتعميم الاستفادة منها على المستوى القومي، وتنفيذ خطط التنمية الشاملة، والإفادة من التقنيات الحديثة في عملية الاتصال، وسرعة إيصال القرارات والتعليمات إلى الوحدات الإدارية، وتدني مستوى الكفاءة لدى العاملين في الوحدات الإدارية (أبو عطية، 2009).

كما تتمثل أسباب تبني المركزية برغبة الإداري في مباشرة السلطة بنفسه نظراً لحبه لها، وعدم ثقته في مساعديه، والرغبة في إدارة المنظمة بصورة موحدة متكاملة؛ حتى لا يحدث نزاع أو تضارب بين الممارسين للسلطة من خلال الأسلوب اللامركزي، والرغبة في تركيز السلطة لمواجهة الجماعات المختلفة داخل المنظمة وخارجها (سيد، 2009).

فوائد الإدارة المركزية:

على الرغم من أن تطبيق المركزية وفوائدها متفاوتة وليس بالضرورة أن تتجح دائما في تحسين نوعية التعليم إلا أنها تبقى أداة مهمة في إصلاح التعليم في البلدان النامية والصناعية على حد سواء, لأنها تدفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال تحديث المؤسسات، وزيادة كفاءة الإدارات على المستويات المحلية والإقليمية، وإعادة تخصيص المسؤولية المالية من المركز إلى الأقاليم، وتعزيز السيطرة المحلية، وتوزيع مراكز القوى مثل نقابة المعلمين، وتعزيز جودة تقديم الخدمات (Weidman & Jurand,2012).

وتتكفل الإدارة المركزية بجميع النفقات التعليمية، كما ويحدث تشابه عام في كافة مدخلات العملية التعليمية (المباني، والأثاث، والمعدات، والمناهج، وطرائق التدريس، والكتب) ولتشابه المدخلات تتشابه المخرجات وهم الطلبة، ويتشابه إعداد المعلمين إذ يكونوا على مستوى متقارب من حيث الكفاية، وتوفر لهم شعوراً بالطمأنينة على أوضاعهم، ويحقق النظام المركزي اقتصادا كبيرا في الإنفاق في التعليم (العجمي، 2010)

عيوب الإدارة المركزية:

أشار هوانة وتقي (1994) إلى أن الإدارة المركزية لا تشجع على الابتكار وروح المبادرة لدى الأفراد في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، ويتصف النظام بالجمود من حيث الأخذ بالاقتراعات وإحداث التغييرات التي تصطمم بالبيروقراطية والروتين الممل، وانشغال القياديين في السلطة المركزية بأمور ثانوية على حساب الموضوعات الحيوية والرئيسة، والحيلولة في كثير من الأحيان من اتخاذ القرارات المناسبة لطبيعة الأقاليم والمحافظات وظروفها مما يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف المنشودة .

وتولد المركزية نمطاً موحداً من الخدمات التعليمية والأفراد، وتضع سياسات ونظم موحدة تسري على جميع العاملين في النظام التعليمي، وتؤدي أيضاً إلى زيادة الروتين والبطء في اتخاذ القرارات، وعدم تكوين صف ثان أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات (أبو عطية، 2009).

وينسب إلى المركزية أيضاً أنها لا تشجع الحكم الذاتي وبذلك تقضي على المحاولات الابتكارية المحلية، ويتضح هذا العيب بجلاء في الدول التي تتباين أقاليمها في الظروف الاجتماعية والثقافية السائدة والتي يهملها إفساح الطريق أمام القادة المحليين لكي يأخذوا فرصهم كاملة في توجيه العمليات التعليمية، وأن المدخلات التعليمية في النظام المركزي لا تهدف إلى التنوع، والمركزية في إدارة التعليم تعطل عمليات اتخاذ القرارات وتحول بين سلطات الأقاليم وبين اتخاذ القرارات التي تناسب ظروفها وتخدم أهدافها بشكل أكثر فاعلية، فضلاً عن ضعف العلاقة بين المدرسة والبيئة إذ ينظر الناس في النظام المركزي إلى المدرسة نظرتهم لمؤسسة تملكها الدولة ولا شأن لهم في وضع أهدافها وسياساتها وتخطيط العمل لها (أمين، 2007).

مفهوم الإدارة اللامركزية:

إن اللامركزية في الإدارة التربوية هي عبارة عن تنظيم إداري يمنح المناطق التعليمية- ممثلة بمديريات التربية في المحافظات- جميع أو بعض السلطات التي يمارسها الإداريون، في قمة الهرم الإداري ممثلاً بالوزارة، ويكون التخطيط ورسم السياسة التربوية من مسؤوليات مديريات التربية، وأحياناً المدارس نفسها من غير تدخل من السلطة المركزية لأن السلطات التربوية المحلية هي المخولة بالإشراف على التعليم في ضوء الصلاحيات الممنوحة لها (السعود، 2009).

وتأخذ اللامركزية أنماطاً عديدة وتختلف باختلاف المستوى الذي ستمرر له الحكومة القرارات ونوعية القرارات والتنظيمات اللامركزية، وهناك ثلاثة أنماط للامركزية التعليم هي: اللامركزية السياسية التي تتعلق بتوفير درجة أعلى من الديمقراطية على المستويات المحلية ولضمان درجة عالية من المشاركة المجتمعية في صنع القرار، واللامركزية الإدارية التي تنقل سلطة اتخاذ القرار إلى مستويات أدنى في السلم الإداري من أجل الاستجابة لاحتياجات القاعدة العريضة من المواطنين واللامركزية المالية التي تمنح صلاحيات أكبر في جمع الأموال وإنفاقها مما يحقق استخداماً أفضل للموارد (حسين و شعلان، 2008).

ويقوم نظام اللامركزية في الإدارة التربوية على أساس وجود مصالح محلية مشتركة في حدود الوظيفة التربوية في تطوير العملية التعليمية يستلزم إدارتها وتنفيذها ذاتياً ويتطلب الاعتراف بالشخصية القانونية للوحدة الإقليمية (المديرية) والوحدات الأخرى التابعة لها (المدرسة) وخضوع هذه الوحدات لرقابة السلطة المركزية (وزارة التربية والتعليم)، ويشتمل هذا المفهوم على الاعتراف بالاستقلال الذاتي لمديريات التربية والتعليم والوحدات التابعة لها،

وجود مصالح محلية في حدود الوظيفة الإدارية التربوية تمس المجتمع وتتطلب إشراكه في القرارات التربوية، ووجود سلطة مركزية تمارس الرقابة على المديرية والوحدات التابعة لها والمدارة ذاتياً (أبو ناصر، 2008).

ويمكن أن تعني اللامركزية تفويض المسؤوليات الإدارية والمالية إلى مستويات أخرى على مستوى المحافظة أو اللواء، علماً بأنه في كثير من أقطار العالم يمتد التفويض إلى مستويات أبعد، إذ يصل إلى المدارس المعنية وعادة ما يسمى ذلك بالإدارة المحلية المدرسية (الفرح، 2010). إذ يعد تفويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ويجب على المدير القيام بالتفويض لأسباب عديدة؛ إذ قد تكون المهمات الموكلة إلى المدير تفوق مقدراته الشخصية لإنجازها كلها مجتمعة، كما تهيئ عملية تفويض السلطة الفرصة لإيجاد مديرين جدد قادرين على القيام بالأعباء الإدارية في حال تغيب المدير الفعلي لأي سبب، لذا فتفويض السلطة يعد عنصراً فعالاً في تنمية مقدرات الأتباع (القيوتي، 2001).

ومن أهم الأسباب التي تفرض تفويض السلطة هو تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها وزيادة أعباء القائد الإداري، وهذه الأعباء فرضت على القائد الإداري تفويض بعض الصلاحيات لكي يتمكن من القيام بهذه الأعباء (كلادة، 2013). ويتطلب مفهوم اللامركزية عملية تفويض السلطات إلى الأتباع، من خلال قيامهم ببعض المهمات والواجبات المحددة وفقاً للمطلوب.

لذا يمكن القول أن اللامركزية هي إعادة تنظيم صنع القرار في وزارة التربية بحيث تحتفظ الوزارة كمركز بالمسؤولية الكاملة ولكن تفوض الإدارة إلى الأقاليم والمقاطعات، وهناك أمثلة على هذه الأنواع من الأنظمة التعليمية اللامركزية التي يتوجه العالم نحوها كالنظام التعليمي لتشيلى، وتزانيا، واربينيا (Weidman & Jurand, 2012).

أن اللامركزية في التربية لها مسميات مختلفة مثل اللامركزية الهيكلية: التي تشير إلى عدد الأقسام الإدارية التي يمر العمل الإداري المدرسي من خلالها، فكلما زاد عددها كلما أصبح العمل الإداري المدرسي أكثر لامركزية، ولامركزية صنع القرار: وتركز على الهدف العام من القضايا التي يجب على الإدارة المدرسية اتخاذ قرار بشأنها، ولامركزية الموارد: وتشير إلى كيفية توزيع الإدارة المدرسية وفريق صنع القرار للموارد المالية والبشرية بين الهياكل الإدارية الأساسية والفرعية التي أصبحت جزءاً من عملية صنع القرار نتيجة تطبيق اللامركزية في المدرسة ولامركزية التعيين والتوظيف: وتعني أسلوب تعيين المعلمين والعاملين وتأهيلهم وتدريبهم لدخول العمل الأكاديمي وتدريب فريق الإدارة المدرسية واللامركزية الجوهرية: وتشير إلى درجة تمتع فريق العمل المدرسي بحق اتخاذ القرار المدرسي والتربوي، والتأثير في الهيئة المركزية في تطبيق وتوفير المتطلبات التي تكفل لهم ذلك الحق (حسين و شعلان، 2008).

وتستدعي اللامركزية الناجحة درجة عالية من الشفافية والثقة في مختلف المستويات الإدارية؛ شفافية في الإجراءات اللازمة لصنع القرارات، وتحديد الموارد المادية والبشرية الممكنة لكل مدرسة، وفي أساليب تقييم الأداء المدرسي، والنهج البيروقراطي المعتمد، وثقة متبادلة بين جميع المستويات، ليتمكن المواطنون المعنيون من دعم السياسات المعتمدة وتحديد الأمور التي بحاجة إلى تحسين للإسهام في ذلك وفق مجالات اختصاصهم واهتمامهم (الفرح، 2010).

تفويض السلطة:

تعد المشاركة من المقومات الأساسية للفكر الإداري المعاصر، هذا المبدأ يؤكد على أهمية مشاركة أعضاء هيئة الإدارة المدرسية، مشاركة فعالة في صنع القرارات المدرسية،

بحيث يسمح للمعلمين بممارسة العمل الإداري باشتراكهم في المجالس المختلفة بالمدرسة، وتفويض السلطة إليهم وإتاحة الفرصة لتكوين بيئة مدرسية تسمح بالمشاركة، وتنمية التعاون بين المعلمين، ومشاركة المجتمع المحلي في عمليات التطوير بالمدرسة (المسيري، 2013).

ويتضمن مفهوم السلطة الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، أي حق تحويل المسؤول في قيادة المرؤوسين نحو الأهداف المرغوبة (عساف، 2001).

ويعد تفويض السلطة ظاهرة صحية إذا كانت بسبب ضغوط العمل، يتفرغ المسؤول الأول لمهام التخطيط الشامل ووضع السياسات العامة، وقد يكون تفويض مطلق أو جزئي، فضلاً عن ضرورة أن تحدد التفويض النشاطات من حيث عددها والمدى الذي يتم فيه التفويض لكل نشاط، والتفويض لا يعفي المفوض من المسؤولية وعليه سحب تفويضه إذا أسئ استخدام السلطة من قبل المفوض إليهم، وأن عدم تفويض السلطة أمر غير مرغوب فيه لأنه لا يسمح للأتباع باختبار مهاراتهم في العمل لذلك يجب أن يكون التفويض بالدرجة التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة وبشكل يوّلد حافزية للعاملين بأن يشاركوا في تطوير الأداء والانجاز كماً وكيفاً، والواقع أن التفويض عملية نسبية تختلف من وقت لآخر وبدرجات متفاوتة لكل وظيفة أو نشاط فضلاً عن طبيعة المفوض نفسه وقناعته، والثقة هي الأساس في عملية التفويض إذ تتم عملية التفويض إما شفهيّاً أو خطياً (كلالدة، 2013).

وتتم عملية تفويض السلطة وفق خطوات متتالية متتابعة تبدأ بتحديد المسؤولية بحيث يحدد الرئيس لأتباعه الوصف الوظيفي والنتائج التي يتوقعها من أدائهم، وتم منح السلطة، وتضم مرحلة التخطيط إذ يهيء الرئيس الأتباع للقيام بواجباتهم، ومرحلة الدعم المتواصل وفيها يساعد الرئيس الأتباع على تنفيذ مهماتهم، وتم إيجاد المساءلة، أي أن مساءلة التابع هي

النتيجة النهائية للتفويض، فالذي يتقبل المسؤولية والسلطة يجب أن يتحمل مسؤولية قراراته (حريم، 1999).

ولا بد من التفريق تماماً بين اللامركزية، وتعدد وحدات المنظمة وأبنيتها وفروعها، لأن المركزية لا تعني تجمع الأنشطة واللامركزية تعني تشتت وحدات المنظمة، ولكن العبرة للفصل بين المركزية واللامركزية، هو الانفراد بسلطة البت في الأمور أو تفويض هذه السلطة إلى المستويات الأدنى في المنظمة (حسان والعجمي، 2010).

إلا أن بعض المديرين يحتفظون بكل السلطات الممنوحة لهم ويرفضون مبدأ التفويض، وهناك من يفوض تحت ظروف معينة كضغط العمل وحجمه، وهناك من يفوض السلطة إلا أنه لا ينجح بتحديد ماهية السلطة المفوضة، وهناك من يمنح التفويض الكامل للسلطة، علماً أن النوعين الأول والأخير غير محبذين لما لهما من مخاطر تنجم عن كونهما نوعاً من المغامرة والمجازفة إذ لا يسهل السيطرة على الموقف، لذا يجب الموازنة في عملية التفويض وصولاً إلى الإدارة الذاتية، ومراقبة تنفيذها (Kerr, 1985).

واستناداً إلى ما سبق تهتم بعض الدول بحكم تركيبها السياسية والإدارية- وأيدلوجيتها بمبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ بحيث لم تترك للقواعد والمستويات الإجرائية فرصة تذكر في تصميم الخطط التربوية، في حين اتجهت بلدان أخرى مثل إنجلترا إلى جعل السلطات المحلية والإدارية والتربوية في الدولة هي المسؤولة عن تصميم خططها (مصطفى، 2007)

أسباب تطبيق الإدارة اللامركزية:

عندما لا تكون هناك حاجة لمراجعة القرارات، وعندما لا تؤثر هذه المراجعة كثيراً في

درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، واتساع نطاق عمل المنظمة وكبر حجمها، وتزايد أعداد

العاملين فيها، وتعدد التخصصات، كل ذلك دعا إلى استخدام اللامركزية، وإذا كانت الأعمال الموكولة إلى الأتباع فنية متجددة وان المنظمة على صلة مباشرة بالجمهور، فلا يوجد أسلوب أفضل من اللامركزية للعمل، وإذا ندرت وسائل الاتصال بين أقسام المؤسسة أو تعددت المباني توجب استخدام اللامركزية، ومع استقرار العمل لدرجة تسمح بتنميته من حيث الخطوات ومتطلبات كل مرحلة، ووضوح الأهداف لدى العاملين بالمنظمة يؤدي إلى تفضيل استخدام اللامركزية (حسان والعجمي، 2010).

ومن دواعي تطبيق الإدارة اللامركزية أيضاً أن هناك حاجة إلى احترام التنوع والاختلاف في الأقاليم ضمن أراضي أمة معينة، وهي بكل وضوح من أحسن الحجج في اللامركزية، فقد يناسب بعض الأقاليم مناهج معينة تختلف عن الأقاليم الأخرى تبعاً للغة أو الطبيعة الاجتماعية، وقد تختلف عملية اختيار الموظفين من إقليم إلى آخر، لذا فالإدارة اللامركزية ستكون مقتدرة بشكل أفضل على إيصال التوجيهات المناسبة للحاجات المحددة للمجتمعات المختلفة، في حين تنهض بأعباء التنسيق بين السياسات والأنشطة الوطنية والإقليمية والمحلية، إن هذا التنسيق هو ما ينبغي على الإداريين التربويين أن يجاهدوا في حفظه، لكونه الأساس والضمان نفسيهما للوحدة، ضمن أي نظام تربوي، وبهذا الخصوص تعد اللامركزية أن الطريق لضمان الاحترام للتنوع

هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمادية، والتوزيع المتوازن للاستثمارات التربوية والإدارة ذات الكفاءة التي تتحاشى الزيادات والتشريعات المتنافسة، ومواقف التنارع (اليونسكو، 1996).

وتبرر السلطات التربوية أسباب تطبيق الإدارة اللامركزية في التربية بتفتتها بمقدرات العاملين في الأجهزة الإدارية التنفيذية على التخطيط ورسم السياسات التربوية وتنفيذها ومتابعة ذلك , كما أنها تؤمن باختلاف البيئات وما يتطلبه هذا الاختلاف من مرونة في التخطيط في العمل التربوي, وفي أساليب تنفيذ ذلك العمل (السعود, 2009).

وفي ضوء ما تقدم فإن اللامركزية تعطي مزيداً من الاستقلال للإدارة التربوية والمدرسية وتعطي صلاحيات أكبر للقادة التربويين في تفويض السلطة، وتعطي الحرية الكافية في تغيير البرنامج الدراسي حسب ظروف المدرسة، وهذا يعني المرونة في صنع القرارات المدرسية، ويكون الإتصال سريعاً ومباشراً، هذا إلى جانب أن العاملين وأعضاء هيئة التدريس يتوافر لديهم الاستعداد والرغبة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها بشكل مستمر (سيد، 2009).

فوائد الإدارة اللامركزية:

تتمثل فوائد الإدارة اللامركزية في تحسين إنتاجية المؤسسة التربوية وفعاليتها، إذ تعد الهياكل اللامركزية أكثر مرونة وأعلى كفاءة في أداء العمل مقارنة بالهياكل المركزية فضلاً عن تحسين كفايات المعلمين على المستوى المحلي، كما تخفف لامركزية التمويل الأعباء المادية في التعليم، وتعبئة الموارد المحلية بكفاءة أعلى، وتخفيض أعبائها عن السلطة المركزية، وتحسين كفاءة توزيع الإنفاق العام من خلال خفض تكلفة توفير الخدمة، وإتاحة الفرص للوزارة المسؤولة عن المؤسسات التعليمية للتركيز على مهمات التخطيط الاستراتيجي، وتنمية المقدرات الفنية والإدارية للقادة المحليين ورفع كفاءتها (حسين و شعلان، 2008).

ومن أهم فوائدها أيضاً وجود إطار واضح يحكم النتائج المتوقعة، والتفات متخذ القرار ومخططي الإستراتيجية إلى العوائق التي تحول دون تطبيق التشريع، والتجديد في علاقة

التشريع بالتنفيذ والتسلح بأدوات متطورة في متابعة التنفيذ والتحقق منه، وكذلك ربط الأداء بالمحاسبة مالياً يقصد به إرساء العدالة في العمل وهو إجراء مرغوب (سعد، 2009).

فضلاً عن إمكانية تنمية نظام التعليم وتطويره، وتوفير الأموال اللازمة لإجراء مختلف المشروعات والتجارب العلمية وللأقاليم المختلفة، وتساعد على تنسيق الجهود والتجارب العلمية للأقاليم المختلفة، واللامركزية تساعد الوحدات المحلية على اتخاذ القرارات الصحيحة، بالاعتماد على ما يتوفر من معلومات دقيقة، كما تسهم في تحقيق استثمار تعليمي جيد، يوازن بين الإمكانات والموارد والمتطلبات المحلية، وتنفيذ المراجعات، وتقويم العملية التعليمية بشكل جيد، وكذلك إقامة علاقات مباشرة مع المجتمع المحلي، تشجع على التنافس الجاد بين تلك الوحدات من خلال تقديم الحوافز للوحدات التي توفر خدمات تعليمية أفضل (Eid, 2005).

وتساعد اللامركزية أيضاً على تفعيل الجهود الشعبية لدعم التعلم ذاتياً، وتعميق التوجه نحو الديمقراطية، ودعم الشعور بالملكية وتعزيز قيم الانتماء والعمل العام لدى أولياء الأمور والتلاميذ وعناصر المجتمع المحلي، وإرساء مبادئ المساءلة والمسؤولية على المستوى المحلي، لصالح جودة العملية التعليمية (العجمي، 2010).

متطلبات الإدارة اللامركزية:

تتطلب المهمات التي يجب أن تنفذها الإدارة اللامركزية درجة عالية من المهارة الفنية، ولهذا يجب أن يكون العاملون مؤهلين جداً، فمن أجل كفاءة أعلى، يجب إعطاء انتباه أكثر إلى مسألة التعاقد وتدريب العاملين الفنيين والإداريين، لكي يُوزعوا على هياكل السلطة الإدارية الوسطى والمحلية (اليونسكو، 1996).

أن التوجه اللامركزي لا يعني بأي حال من الأحوال إضعاف مسؤوليات الحكومة المركزية وضبطها للعمل، بل العكس من ذلك، لأن التفويض الفعال يتطلب: وضع أطار عام

لسياسة الحكومة، وتحديد المسؤوليات لجميع المستويات ووضوحها، وتوافر نظام تدقيق مالي محكم، ومتابعة منتظمة للمدارس ومراقبة فعالة لأعمالها (الفرح، 2010).

ولتحقيق نجاح اللامركزية يُطلب بشدة مراعاة دقة التشريعات والقوانين التي يستند إليها النظام، ومدى التحديد للسلطات والاختصاصات على المستوى المحلي، والعلاقة مع أجهزة الدولة ومنظماتها، ووعي العاملين في أجهزة الحكم المحلي بالنظام في ضوء الأهداف المحددة، واستقرار فكرة الحكم المحلي في أذهان الشعب، وتمسكه بها ورغبته في إدارة شؤونه، ووضوح الاختصاصات في الحكم المحلي، حتى يمكن إسناد كل مستوى الاختصاصات الخاصة به، وتوفير التمويل اللازم للوحدات المحلية، ومدى مناسبة التقسيم الإداري بالمناطق التابعة للسلطات المحلية لظروفها الاقتصادية والاجتماعية (سيد، 2009).

عيوب الإدارة اللامركزية ومعوقاتها:

إن من أبرز عيوب الإدارة اللامركزية أن الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات قد تؤدي أحيانا إلى إهمال مصلحة الدولة العليا، مما قد يشجع بعض الإداريين على استغلال تلك القرارات لمصالحه الشخصية، وقد لا يتوافر قادة تربويون يمتلكون المقدرة على تحمل المسؤولية والقيام بمهامهم في ظل اللامركزية، مما قد ينتج عنه كثير من المشكلات، كما يؤدي تعميم اللامركزية إلى عدم المساواة والعدالة في توزيع الخدمات الاجتماعية وإتاحة الفرص التعليمية للمواطنين، وبالتالي فالنظام اللامركزي لن يوفر الاستقرار النفسي والضمان الشخصي من حيث الوظيفة والراتب التقاعدي للفرد، بعكس المركزية في هذا المجال (الإبراهيم، 2002).

ومن أبرز معوقات تطبيق اللامركزية ادعاء بعض المديرين بعدم مقدرة المعلمين على إنجاز المهمات بدرجة عالية من الإتقان، وذلك للنقص في خبرات المعلمين، ورغبة بعض المديرين في إنجاز أعمالهم بأنفسهم وذلك رغبة منهم في العمل، ولشعورهم بالاستمتاع بالعمل وبالإنجاز، كما يشعر بعض المديرين أن ما يقومون به من أعمال هي التي تكسبهم السلطة والنفوذ، وهم يحاولون المحافظة على هذه السلطة من خلال عدم تفويض السلطة، وكذلك عدم وعي بعض المديرين بمتطلبات تفويض السلطة، وأهميتها، ويخشى بعض المديرين من نجاح بعض المعلمين في إنجاز المهمات وهذا النجاح من وجهة نظرهم فيه منافسة لهم ولسلطتهم، كما أن عملية الإتصال بين الوزارة وفروعها تكون أكثر صعوبة في الأقاليم مما يعرض وحدة السلطة للضعف. ويؤدي النمط اللامركزي إلى زيادة الأعباء المالية بسبب تكرار الخدمات على المستوى المحلي، كما تؤدي اللامركزية إلى إضعاف التنسيق على المستوى القومي، وأن تفويض السلطة قد يثير بعض المشكلات والصعوبات الإدارية إذا كان قائماً على أسس غير سليمة، لا سيما في الإدارة التربوية، إذ تتعدد أنواع الخدمات والأفراد، مما يجعل تفويض السلطة عملية معقدة (العمامرة، 2012).

مقارنة بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية:

عندما يتم تطبيق الإدارة المركزية في منطقة تعليمية فإن السلطة تنشئ مؤسسات تعليمية في مناطق ذات مساحة صغيرة أو قليلة العدد في سكانها، بينما لو تم تطبيق الإدارة اللامركزية في التعليم لما تحقق ذلك، ويتمتع المعلمون في ظل الإدارة المركزية بالأمان والاستقرار بالنسبة لرواتبهم وعلاواتهم فلا يتعرضون للضغوط من الجهات المحلية كما هو الحال في النظام التعليمي اللامركزي إذ يختلف تقدير الجهات المحلية لمعلميها فيحصلون على

رواتبهم في ضوء الإمكانيات المادية لتلك الجهات، ويلقي النظام المركزي في الوقت نفسه أعباء مالية كبيرة على عاتق الدولة (العجمي، 2010).

فالمركزية في مفهومها الصحيح تشير إلى تمركز السلطة في أيدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا، وأما اللامركزية فإنها تأخذ عكس هذا المفهوم، فكلما قل تفويض السلطة كلما زادت المركزية، وهذا يعني أن ازدياد تفويض السلطة يؤدي إلى اللامركزية وأن تقليص تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة المركزية، فالشخص الذي يتمتع بمركزية مطلقة عليه أن يتخذ القرارات الإدارية الصغيرة منها والكبيرة وعلى جميع المستويات، وبذلك فهو ليس بحاجة إلى مديرين آخرين يساعده في تحمل أعباء العمل، وكذلك فإن اللامركزية المطلقة تعني تفويض جميع السلطات والصلاحيات للأتباع وبذلك تزول مكانة الإداري في المنظمة مما يؤدي إلى حذف وظيفة الإداري بأكملها، فالمركزية واللامركزية بالنسبة للمؤسسة هي نزاعات كنزعات الحرارة والبرودة في جسم الإنسان (المغربي، 1995).

ويشيع تطبيق المركزية في التنظيم الإداري للمشروعات الصغيرة، والوحدات التنظيمية المحدودة إذ أن صغر حجم المشروع يتيح الفرصة لمن تركزت في يده السلطة لإدراك كافة أوجه النشاط والإحاطة بمختلف العمليات في المشروع، وتطبق المركزية في المشروع الكبير إذ تتركز السلطة في يد الإدارة العليا للمشروع التي تتحكم في اتخاذ القرارات كافة (سيد، 2009).

وتعد الإدارة بأنها إدارة لامركزية كلما زادت عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الدنيا، وعندما يتم اتخاذ القرار عند أكثر المستويات الإدارية اتصالا بالمشكلة، وكلما كان مسموحا للمستويات الإدارية الأدنى باتخاذ قرارات توصف بالأهمية وعدم الروتينية، بينما تعد الإدارة بأنها إدارة مركزية كلما قلت حاجة المستويات الإدارية الأدنى إلى مراجعة

المستويات الإدارية الأعلى، وكلما اتسع نطاق المجالات الإدارية التي تسمح للمديرين في المستويات الإدارية الأدنى للمنظمة اتخاذ القرار بشأنها (حسان والعجمي, 2010).

وفي ضوء مزايا كلا النظامين، المركزي واللامركزي، وسلبياتهم فإنه لم يثبت أي منهما هو الأفضل، سواء على صعيد أنظمة الحكم السياسية للدول، أم على صعيد أنظمة الإدارة، وكذلك الأمر بخصوص تصنيف الدول أو المؤسسات من حيث إتباعها للمركزية أم اللامركزية في تصريف أمورها، إن هذين المفهومين غير ثابتين، ولا يوجد أحد اللونين: الأبيض، أم الأسود فقط في استخدامهما، ومن المحال القول إن منظمة ما تكون مركزية أو لا مركزية بصورة تامة ومطلقة، والتقدير الصحيح هو أن تلك المنظمة مركزية نسبياً في بعض الوظائف والأعمال، ولا مركزية نسبياً في وظائف وأعمال أخرى وبذلك يتحدد مفهوم المركزية، أو اللامركزية، في درجة تفويض السلطة أو الصلاحية في اتخاذ القرارات إلى المستويات التنظيمية الدنيا داخل المؤسسة (السعود، 2009).

في ضوء ما سبق يتبين انه لا يمكن الحكم على المركزية أو اللامركزية بأنها شر تام أو خير تام، بل لا بد من الإقرار بوجود اتجاهين؛ اتجاه يؤمن بضرورة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، واتجاه يحاول أن يجمع بين مزايا المركزية واللامركزية، لذا لا بد من تبني سياسية تربوية تحاكي الدول المتقدمة والتي تعتمد مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

تم الحصول على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة المتمثلين في المركزية واللامركزية، عرضت حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وكما يأتي:

هدفت دراسة الغامدي (1993) إلى تعرّف المركزية في الإدارة التعليمية وأثرها في بعض مقومات العملية التعليمية كما تراها إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (210) أفراد من جميع المناطق التعليمية في المملكة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن للمركزية في الإدارة التعليمية أثراً سلبياً على جميع المقومات التعليمية مع تفاوت في درجة ذلك، وارتفاع درجة ايجابية المركزية فيما يتعلق بتخطيط التعليم وأهدافه، بينما تمثّل أدنى إنخفاض "الدرجة ايجابية المركزية" في التوجيه التربوي، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في "ارتفاع درجة ايجابية المركزية" فيما يتعلق بالتوجيه التربوي، والتدريب التربوي، والنشاط المدرسي تعزى للمؤهل العلمي ولصالح درجة الدكتوراه.

وهدفت دراسة نياي (2004) إلى تعرف تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (187) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية، والواجبات الفنية والدرجة الكلية كان بدرجة متوسطة، أما مجال الواجبات الاجتماعية فقد كان مستوى التفويض مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً عدم وجود فروق تعزى لمتغير عدد الشعب في المدرسة في المجالات (التربوية والفنية والاجتماعية)، بينما كانت هناك فروق في المجال الإداري والدرجة الكلية

ولصالح المدارس التي فيها أكثر من عشرين شعبة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمحافظة في المجال الاجتماعي، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائياً في المجالات: الإدارية، والتربوية، والفنية والدرجة الكلية.

وأجرى ليونج (Leung,2004) دراسة هدفت تعرّف المركزية واللامركزية في التعليم في دول شرق آسيا (الصين، و هونغ كونغ، واليابان وسنغافورة وتايون)، وقد تم تتبع القرارات الحكومية الخاصة بتفويض الصلاحيات للمؤسسات التعليمية في تلك الدول عبر فترات زمنية مختلفة، ورُصد التغير في تلك القرارات فيما إذا كانت تتجه نحو المركزية أو اللامركزية، وأظهرت نتائج الدراسة أن التعليم في الصين هو تعليم يتسم باللامركزية التي جاءت نتيجة للإصلاحات الاقتصادية، إذ فُوضت الصلاحيات في مجال إدارة التعليم وتمويله، واختيار المناهج الدراسية، وفي هونغ كونغ اتصفت إدارة التعليم أيضاً باللامركزية إذ فوضت الصلاحيات للمدارس مع الإبقاء على تمويلها مركزياً، وفي اليابان اتصفت إدارة التعليم أيضاً باللامركزية، مع اشتراط تقديم نوعية معينة من المناهج، أما في التجربة السنغافورية فقد عدت رائدة في تطبيق اللامركزية في التعليم إذ فوضت الصلاحيات للمدارس بخطة عرفت باسم " الحكم الذاتي" وأعطيت المدارس تمويل إضافي، ومرونة في اختيار المناهج، وفي تايون اتسم نظام التعليم باللامركزية كذلك وخاصة فيما يتعلق بالإدارة المدرسية، واختيار المناهج.

أما دراسة منصور (2004) فقد هدفت إلى تعرف المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية تكونت من (300) مدير ومديرة،

وأظهرت نتائج الدراسة أن توجه مديري المدارس الحكومية ومديراتها هو توجه مركزي، وأن مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الفلسطينية إختاروا مستوى المدرسة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بأربعة مجالات إدارية هي: الشؤون المالية والمرافق المدرسية وطرائق التدريس وأساليبه والشؤون الطلابية، كما إختاروا مستوى المديرية لمجال شؤون الموظفين، بينما أختير مستوى الوزارة كمستوى مرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجال المناهج الدراسية، أي توجههم مركزياً، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة الإدارية والجنس ومستوى المدرسة، والمديرية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى **مورك واهلنت (Mork & Ahlint, 2005)** دراسة هدفت تعرّف أثر اللامركزية على الموارد البشرية في السويد التي صنّفت بأنها واحدة من أكثر الدول تطبيقاً للامركزية في التعليم، إثر الإصلاحات الوطنية الكبرى التي قامت بها في القطاع المدرسي، وبحثت الدراسة في المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تغيرت نتيجة لتبني اللامركزية في التعليم، لذا تم جمع البيانات من الوثائق والسجلات المتاحة ما بعد عام 1985، وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض الدعم الحكومي المقدم للمدارس في تلك الفترة أي بعد تبني الحكومة للنظام اللامركزي في التعليم، وانخفاض إعداد المعلمين المُعينين في المدارس، وانه على الرغم من تبني اللامركزية في التعليم إلا أن الإيرادات المحلية للمقاطعات لم تسجل ارتفاعاً ملموساً.

أما دراسة **حرز الله (2007)** فقد هدفت تعرّف مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي

المدارس الثانوية في غزة، وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من (306) معلمين ومعلمات، وتمثلت أداة الدراسة في استبانتيّن إحداهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صنع القرار والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في صنع القرار، وإن أعلى درجة كانت لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالمنهاج، فالقرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، ثم القرارات المتعلقة بالمعلمين، ثم القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي وقد حصلت القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المادية على أقل درجة من المشاركة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركاتهم في صنع القرارات تعزى لمتغيرات الجنس، أو المؤهل العلمي، أو متغير المنطقة التعليمية، أو سنوات الخبرة، وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية جاءت متوسطة، وإن أعلى درجات الرضا الوظيفي كانت في مجال تحقيق الذات، ثم مجال التفاعل الاجتماعي، وقد حصل مجالاً المهنة والمكافآت والأجور على درجة قليلة من الرضا الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في قياس الرضا الوظيفي تعزى للجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في قياس الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة التعليمية، ووجود علاقة متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم.

وهدفت دراسة شعلان (2007) إلى تعرف اللامركزية كمدخل لفاعلية جودة عملية صنع القرار المدرسي في مصر، واعتمد البحث على المزاجية بين المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم، واختيرت عينة من هيئة الإدارة المدرسية (مدير، ووكيل، ومعلم، ومعلم أول) من

العاملين في المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية في مصر، واستخدمت في جمع البيانات من عينة الدراسة المقابلات والاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن نقل المسؤوليات للمدرسة، واستقلاليتها في صنع القرار يؤدي إلى كفاءة أكثر في تحديد الموارد، واستخدامها فضلاً عن فاعلية أكثر في تعليم الطلبة وإقبالهم على المدرسة، وأن هناك مشاركة محدودة من بعض أولياء الأمور والمعلمين في مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ولكن هذه المشاركة لا تمس جوهر العملية التعليمية وصنع واتخاذ القرار واتخاذها فيما يتعلق بالنواحي الفنية أو الإدارية، وضعف المساندة المادية والمعنوية من المجتمع المحيط بالمؤسسة التعليمية يجعل متخذ القرار متردداً في قراراته، ويرتبط المنتج التعليمي وجودته بعملية صنع القرار المدرسي وصلاحيته من حيث الزمان والمكان وإمكانية تحقيق الهدف التعليمي في ظل المصادر المتاحة وأجرى حسونة (2009) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (293) مديراً ومديرة تم اختيارهم عشوائياً موزعين على ثلاث مديريات في العاصمة عمان، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لمجال العلاقة مع المديرية تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، وأن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لمجال تفويض السلطة كانت متوسطة، وأن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية وفقاً لمجال العلاقة مع المديرية تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، وأن درجة تطبيق الإدارة المركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة كانت متوسطة بشكل عام.

وهدفت دراسة ماسوكو (Masuku, 2010) الى تعرف تأثير اللامركزية في التعليم من وجهة نظر مديري المدارس في زمبابوي إلى تسليط الضوء على الجدل القائم حول استخدام أو عدم استخدام اللامركزية في التعليم من وجهة نظر مديري المدارس في زمبابوي واعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات الأول من خلال المقابلة والثاني من خلال السجلات والوثائق الحكومية, وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس المنطقة الشمالية في ماتابيليلاند في زمبابوي, وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة احصائية لتطبيق اللامركزية في زمبابوي ولكن بدون تفويض اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في زمبابوي, وبدون توفير الموارد والمخصصات اللازمة للمناطق التعليمية, وعزى المستجيبون إيقاف دور مديري المدارس في تعيين المعلمين إلى تفشي المحسوبية التي اسهمت في انخفاض مستويات التعليم لذا فان تعيين المعلمين يفضل أن يكون مركزيا, وان ظاهرة المحسوبية تنفسي أكثر عند تفويض الصلاحيات في المناطق المحلية, ووجود مؤشر على أن اللامركزية تخفف من نفقات التعليم من خلال إشراك الهيئات المحلية والوالدين في العملية التعليمية, وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود أكثر من دليل على انخفاض مستوى التعليم ونوعيته بسبب ترك المعلمين المدارس الحكومية بحثا عن دخل أعلى, وأن الطلبة في المدارس الحكومية اضعف منهم في المدارس الخاصة ويعود ذلك إلى عدم توفر الكوادر التعليمية في المدارس الحكومية.

وأجرى ميرزا وخان (Mirza & Khan, 2011) دراسة هدفت تعرّف مدى تطبيق اللامركزية في التربية في باكستان، وقد استخدم منهج تحليل الوثائق، وذلك بالرجوع إلى السجلات والوثائق وتحليل البيانات، لتعرّف التوجه الحكومي نحو المركزية أو اللامركزية، وتوصلت الدراسة إلى توجه الحكومة نحو اللامركزية في التعليم، إذ فوضت الصلاحيات من

المركز للمديرية من ناحية، بينما لا تزال المركزية مطبقة فيما يتعلق بالأمور المالية، والتسلسل الهرمي في صنع القرار من ناحية أخرى، لذا ما زالت باكستان بحاجة إلى مزيد من الإجراءات لتبني النظام اللامركزي، كما أظهرت الدراسة وجود تناقض بين نصوص الصلاحيات المفوضة، وبين حق التصرف وفق هذه الصلاحيات.

وأجرى تشانا وفوجت (Channa & Faguet, 2012) دراسة هدفت تعرّف أثر اللامركزية في الصحة والتعليم في البلدان النامية مثل بوليفيا، وأندونيسيا، واورغندا، وباكستان، والفلبين، إذ اعتمدت الدراسة على السجلات الحكومية الطبية والتعليمية، وتم عقد مقارنة بين جودة الخدمات المقدمة قبل تبني اللامركزية في التعليم والصحة وبعده من خلال إستعراض الأدلة التجريبية التي أجريت في هذا المجال للتعرف إلى كفاءة الأجهزة الفنية في توفير الخدمات الصحية والتعليمية في الدول النامية، وتوصلت الدراسة إلى أن اللامركزية في التعليم كان لها اثر في رفع المستوى الأكاديمي و المهارات الفنية للطلبة، وفي تحسين نوعية التعليم، وكذلك أظهرت الدراسة أن اللامركزية في قطاع الصحة أدت إلى انخفاض مستوى الوفيات بين الأطفال.

وأجرى حلاق (2012) دراسة هدفت تعرف المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية، واختيرت عينة عشوائية مكونة من (200) مدير ومديرة من المجتمع الأصلي البالغ (1218) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى تقدير قيمة كبيرة لمتطلبات اللامركزية من قبل المديرين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الواقع والمطلوب بإنتشار ثقافة اللامركزية كالرغبة في تطوير الإدارة التربوية والمدرسية، وانتشار ثقافة الديمقراطية والمشاركة المجتمعية، والرغبة في التوجه نحو تجويد العملية التربوية.

واجرى هليلي وميشيل (Hlalele & Mashele, 2012) دراسة هدفت التعرف

إلى اثر المركزية واللامركزية في التعليم على العدالة الاجتماعية في الإدارة التربوية في خمس دول هي جنوب أفريقيا، وقبرص، والصين، ومنغوليا، والنرويج، وتمت دراسة النظام التربوي لكل دولة من هذه الدول، وتمت مقارنة التطور في المركزية واللامركزية في النظام التربوي عبر فترات تاريخية متعددة للدولة ذاتها، ومن ثم عقد مقارنة بين الدول عينة الدراسة، إذ لم يظهر في منغوليا إرادة سياسية لتحقيق اللامركزية في التعليم، ولعبت الضغوط الدولية دورا كبيرا في تطبيق اللامركزية في منغوليا، إذ طبقت اللامركزية استرضاء للمانحين الدوليين، أما الصين فقد اتجهت نحو اللامركزية في التعليم للتخلص من الأعباء المالية وتحسين الخدمات، بينما واجه تطبيق اللامركزية في التربية والتعليم في جنوب إفريقيا صعوبات مالية وسط مطالب بتحسين الخدمات، وضغوط دولية، إلا أن الاستجابة لتطبيق اللامركزية في جنوب أفريقيا لم تكن بسبب الضغوط السياسية كما هو في منغوليا، بل كان نابعاً من الإرادة السياسية للدولة، وكان من استنتاجات الدراسة أن العدالة الاجتماعية في التربية والتعليم تتحقق في حالة إعادة توزيع سلطة صناعة القرار بشكل متكافئ، وإعادة تفويض الصلاحيات بحسب المهمات المحلية والشخصية، وتحفيز العاملين.

وهدف دراسة البلادي (2012) إلى تعرّف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المتعلقة

ببعض المهمات التربوية كما يدركها مديرو المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (44) مديراً من مديري المدارس الثانوية بالتعليم الحكومي من مدارس التعليم العام للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وهم يشكلون مجتمع الدراسة كاملاً واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن وزارة التربية والتعليم هي المستوى الإداري المرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج

الدراسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وأظهرت النتائج أيضاً أن إدارة التربية والتعليم وإدارة المدرسة هي المستوى الإداري المرغوب فيه لاتخاذ القرارات المتعلقة بطرق التدريس وأساليبه.

وأجرى هولار (Hollar, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى تقييم أثر اللامركزية على النتائج التعليمية في بيرو والتي سعت إلى اللامركزية في التعليم وخاصة في العقود الأخيرة، واعتمدت الدراسة على قواعد بيانات وزارة التربية، وعلى نتائج اختبار اللغة الذي تجريه الوزارة للفترة ما بين (2007 / 2010)، وأظهرت الدراسة أن هناك أثراً للامركزية في التعليم في بيرو تمثل في تحسين الاستثمارات التعليمية، وحسن توزيع الموارد المتاحة، وإتاحة فرص أوسع للوعي بالمشكلات التعليمية وحلها، وتقليص الفجوة التعليمية ما بين المناطق الحضرية والريفية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ما يلي:

1- يلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة إنها استهدفت مجتمعات عربية وأجنبية مختلفة، فهدفت دراسة شعلان (2007) تعرف اللامركزية كمدخل لفعالية جودة عملية صنع القرار المدرسي في مصر، و هدفت دراسة حسونة (2009) تعرف درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وهدفت دراسة ماسوكو (Masuku, 2010) تعرف تأثير اللامركزية على التعليم من وجهة نظر مديري المدارس في زمبابوي، وهدفت دراسة حلاق (2012) تعرف متطلبات تحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية، وهدفت دراسة هليلي وميشيل (HLalele & Nashele, 2012) تعرف اثر المركزية واللامركزية في التعليم على العدالة الاجتماعية في الإدارة

التربوية في خمس دول هي شمال أفريقيا، وقبرص، والصين، ومنغوليا، والنيرويج، وهدفت دراسة هولار (Hollar, 2013) تعرف تقييم أثر اللامركزية على النتائج التعليمية في بيرو، بينما تنفرد الدراسة الحالية باستهدافها درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس.

2- تراوحت أحجام العينات في الدراسات السابقة ما بين (44) فرداً كما في دراسة البلادي(2012) و(306) أفراد كما في دراسة حرز الله(2007)، بينما بلغت عينة الدراسة الحالية (187) مديراً ومديرة. وتمثلت عينة الدراسة الحالية بعدد من مديري المدارس وهي تشبه دراسات عدة من حيث نوع العينة مثل دراسة ماسوكو (Masuku, 2010)، ودراسة منصور (2004)، ودراسة حسونة (2009)، ودراسة حلاق (2012)، ودراسة البلادي (2012). واختلفت هذه الدراسة مع دراسات أخرى اختارت عينات من غير مديري المدارس مثل دراسة نياي (2004)، ودراسة حرز الله (2007)، ودراسة شعلان (2007).

3- أتفقت الدراسة الحالية في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مع دراسة كل من دراسة حسونة (2009)، ودراسة الغامدي (1993)، ودراسة حلاق (2012)، ودراسة حرز الله (2007)، ودراسة البلادي (2012).

واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة هولار (Hollar, 2013) إذ اعتمدت على سجلات وزارة التربية كمصدر للبيانات، وعن دراسة ماسوكو (Masuku, 2010) التي اعتمدت على سجلات وزارة التربية والمقابلات كمصدر للبيانات، وعن دراسة شعلان (2007)، دراسة تشانا وفوجت (Channa & Faguet, 2012) التي اعتمدتا على السجلات الحكومية الطبية والتعليمية واستخدمت المقابلة والاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة.

4- الاتجاه العام لنتائج الدراسات السابقة فيما اذا كانت مركزية, أو نحو اللامركزية, كان على النحو الآتي:

أظهرت نتائج دراسة الغامدي (1993), ودراسة منصور (2004) توجهها نحو المركزية بينما أظهرت نتائج دراسة ليونج (2004), ودراسة مورك واهلنت (Mork & Ahlint, 2005), ودراسة حسونة (2009), ودراسة ميرزا وخان (Mirza & Khan, 2011), ودراسة تشانا وفوجت (Channa & Faguet, 2012), ودراسة (Hollar, 2013) توجهها نحو اللامركزية.

5- مدى الإفادة من الدراسات السابقة:

أفاد الباحث من بعض الأدوات التي تم استخدامها في بعض الدراسات السابقة لتطوير أداة دراسته، كما أفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير الأدب النظري لهذه الدراسة, والرجوع إلى نتائج هذه الدراسات لمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها ووصفاً لأداة الدراسة وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، فضلاً عن إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

منهج البحث المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للبحث الحالي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، والبالغ عددهم (599) مديراً ومديرة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية الكويتية للعام 2012/2013، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)

توزيع مديري ومديرات المدارس على المناطق التعليمية في دولة الكويت بحسب متغيري الجنس ومستوى المدرسة

المجموع الكلي	المجموع	الثانوية		المجموع	المتوسطة		المجموع	الابتدائية		
		إناث	ذكور		إناث	ذكور		إناث	ذكور	
70	15	8	7	23	12	11	32	31	1	مبارك الكبير
110	27	15	12	35	18	17	48	46	2	الفروانية
101	25	13	12	32	17	15	44	41	3	العاصمة
88	21	10	11	31	16	15	36	33	3	حولي
99	19	11	8	36	18	18	44	41	3	الجهراء
131	30	16	14	47	24	23	52	48	6	الاحمدي
599	137	73	64	204	105	99	258	240	18	المجموع الكلي

عينة الدراسة:

اختيرت عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من المحافظات الست في دولة الكويت، وتم تحديد حجم العينة بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورقان (Kregcie & Morgan, 1970) فبلغ عدد أفراد العينة (234) مديراً ومديرة والجدول (2) يبين توزيع افراد العينة.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى المدرسة والجنس

المجموع	عدد المديرين		مستوى المدرسة
	إناث	ذكور	
101	94	7	الإبتدائية
80	41	39	المتوسطة
53	28	25	الثانوية
234	163	71	المجموع

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة لتعرّف درجة تطبيق الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، وقد تمت الاستعانة بالأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الإدارة المركزية واللامركزية والرسائل الجامعية ذات الصلة مثل دراسة حسونة (2009)، ودراسة ماسوكو (Masuku, 2010)، ودراسة إليلي وميشيل (HLalele & Nashele, 2012)، ودراسة هولار (Hollar,)

(2013)، ودراسة شعلان (2007)، ودراسة حلاق (2012)، وقد تكونت الأداة بصورتها الأولية من (50) فقرة وكان عدد فقرات الإدارة المركزية (24) فقرة وعدد فقرات الإدارة اللامركزية (26) فقرة والملحق (1) بين الأداة بصورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة: للتحقق من صدق الإستبانة تم التحقق من الصدق الظاهري لها، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال المناهج وطرق التدريس والإدارة التربوية والقياس والتقويم، والملحق (2) يبين ذلك. وقد عدت موافقة (80%) فأكثر من المحكمين على محتوى كل فقرة مؤشراً على صدقها، وبذلك تم الإبقاء عليها، هذا وقد أبدى بعض المحكمين اقتراحاتهم بتعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها وقد تم الأخذ بها، وقد تم إلغاء (6) فقرات لأنها لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وفي ضوء ذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة بصيغتها النهائية (44) فقرة بواقع (20) فقرة تمثل الإدارة المركزية، و(24) فقرة تمثل الإدارة اللامركزية، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، والملحق (3) يبين الإستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (30) مديراً ومديرة، وتم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.92)، وتعد هذه القيمة مقبولة لغايات الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرومباخ ألفا، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

قيم معاملات الثبات والإتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرومباخ الفا

المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرومباخ الفا
المركزية	0.89	0.70
اللامركزية	0.91	0.80
الكلية	0.92	

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة الوسيطة:

1. الجنس وله فئتان:

- ذكر.

- أنثى.

2. مستوى المدرسة ولها ثلاثة مستويات:

- ثانوية.

- متوسطة.

- ابتدائية.

ثانياً: المتغيرات التابعة:

1. درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

2. درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

إجراءات الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها حصل الباحث على:

أ. كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم في الكويت، والملحق (4) يبين لك.

ب. كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت موجه إلى مديرية المنطقة التعليمية في الجهراء والملحق (5) يبين ذلك.

ج. كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت موجه إلى مديرية المنطقة التعليمية في الأحمدية والملحق (6) يبين ذلك.

د. كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت موجه إلى مديرية المنطقة التعليمية في الفروانية والملحق (7) يبين ذلك.

هـ. كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت موجه إلى مديرية المنطقة التعليمية في حولي والملحق (8) يبين ذلك.

و. كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت موجه إلى مديرية المنطقة التعليمية في مبارك الكبير والملحق (9) يبين ذلك.

ز. كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم في الكويت موجه إلى مديرية المنطقة التعليمية في العاصمة والملحق (10) يبين ذلك.

2. تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة الذين اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة. وقد أرفق مع كل استبانة كتاب تغطية تضمن التعليمات اللازمة لتعبئة الاستبانة، كما تم توضيح أهمية الدراسة وأهدافها.

3. وزعت على افراد عينة الدراسة (234) نسخة من أداة الدراسة, أسترجع منها (207) نسخ. وبعد التأكد من تعبئة المستجيبين للإستبانة, واستبعاد غير الصالح منها, تم الحصول على (187) نسخة وبنسبة استرجاع قدرها (80%) خضعت للتحليل الإحصائي.

4. تحديد درجة تطبيق الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس:

تم تصميم الإجابة عن فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرج للأبدال؛ فقد أعطيت خمس درجات للإجابة عن البديل (بدرجة عالية جدا)، وأربع درجات للإجابة عن البديل (بدرجة عالية)، وثلاث درجات للإجابة عن البديل (بدرجة متوسطة)، ودرجتين للإجابة عن البديل (بدرجة منخفضة)، ودرجة واحدة للإجابة عن البديل (بدرجة منخفضة جدا)، وقد حدد درجة تطبيق الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة الآتية وهي معيار التصحيح.

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبدايل} - \text{القيمة الدنيا للبدايل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{المدى الأول: } 2.33 = 1.33 + 1$$

$$\text{المدى الثاني: } 3.67 - 2.34$$

$$\text{المدى الثالث: } 5 - 3.68$$

و عليه تصبح التقديرات كالآتي:

أ. مستوى منخفض: اقل من أو يساوي (2.33).

ب. مستوى متوسط: اكبر من أو يساوي (2.34) إلى اقل من أو يساوي (3.67).

ج. مستوى مرتفع: اكبر من أو تساوي (3.68).

5. تم تحليل البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

6. تم عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.

7. تم تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق.

- للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم استخدام اختبار "t-test" بالنسبة لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) واختبار شيفيه بالنسبة لمتغير (مستوى المدرسة).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة

عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ولكل فقرة من فقرات اداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	تمارس إدارة المنطقة التعليمية المهمات التنفيذية فقط	4.12	0.94	1	مرتفعة
15	تخطيط الموازنة العامة لإدارة للمنطقة التعليمية من مسؤولية الوزارة.	4.11	0.93	2	مرتفعة
2	تتسم إجراءات المنطقة التعليمية بالتسلسل الهرمي.	4.04	0.96	3	مرتفعة
16	تخطيط الموازنة العامة للمدرسة من مسؤولية إدارة المنطقة التعليمية.	4.02	0.92	4	مرتفعة
3	تتمسك المنطقة التعليمية بالروتين الإداري.	3.98	0.98	5	مرتفعة

مرتفعة	6	0.88	3.91	يتوجب على مدير المدرسة الرجوع لإدارة المنطقة التعليمية قبل إتخاذ معظم القرارات .	4
مرتفعة	7	0.98	3.88	تؤدي إدارة المنطقة التعليمية دورا ضعيفا في التخطيط التعليمي.	6
مرتفعة	8	0.91	3.84	يشترط مصادقة المنطقة التعليمية على تنقلات الموظفين.	5
مرتفعة	9	0.90	3.82	ضعف العلاقات الإنسانية لدى العاملين في إدارة المنطقة التعليمية.	11
مرتفعة	10	0.69	3.76	وسائل الاتصال بين المدرسة و إدارة المنطقة التعليمية تتسم بالتعقيد .	14
مرتفعة	11	0.83	3.73	الهيكل التنظيمي لإدارة للمنطقة التعليمية يحد من مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في صنع القرار التربوي.	12
مرتفعة	12	0.93	3.70	تحدد إدارة المنطقة التعليمية وجهة الرحلات المدرسة.	18
مرتفعة	13	0.66	3.69	تُعد موافقة إدارة المنطقة التعليمية على جدول الإمتحانات المدرسية أمراً ملزماً	13
مرتفعة	13	0.93	3.69	الأنظمة المطبقة في المنطقة التعليمية تحد من مرونة مديرها في اتخاذ قرار .	17
متوسطة	15	0.92	3.64	ضعف إهتمام إدارة المنطقة التعليمية بتعزيز العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور .	20
متوسطة	16	0.95	3.60	ينحصر دور إدارة المنطقة التعليمية بتنفيذ تعليمات الوزارة .	7
متوسطة	16	0.95	3.60	تتفد إدارة المنطقة التعليمية أسس الإكمال والنجاح والرسوب التي أقرتها الوزارة.	8
متوسطة	16	0.88	3.60	نقل الطلبة وقبولهم من مدرسة أخرى يستوجب موافقة إدارة المنطقة التعليمية.	19
متوسطة	19	0.81	3.58	تمارس النشاطات المدرسية بعد موافقة إدارة المنطقة التعليمية عليها .	10

متوسطة	20	0.89	3.55	يشترط موافقة إدارة المنطقة التعليمية على كافة النشاطات المدرسية.	9
مرتفعة		0.42	3.79	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري (0.42)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.12 - 3.55)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " إدارة المنطقة التعليمية تمارس المهام التنفيذية فقط"، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (15) التي تنص على " تخطيط الموازنة العامة لإدارة للمنطقة التعليمية من مسؤولية الوزارة " بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على " تمارس النشاطات المدرسية بعد موافقة إدارة المنطقة التعليمية عليها" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على " يشترط موافقة المنطقة التعليمية على كافة النشاطات المدرسية." بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من

وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ولكل فقرة من فقرات اداة الدراسة ، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ولكل فقرة من فقرات اداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
20	تسعى إدارة المنطقة التعليمية إلى نشر الوعي بأهمية الممارسة الإدارية الذاتية في المدرسة.	4.34	0.91	1	مرتفعة
11	تصدر إدارة المنطقة التعليمية التعليمات وفق الظروف الطارئة دون الرجوع للوزارة.	3.97	0.55	2	مرتفعة
13	تتمتع إدارة المنطقة التعليمية بحرية العمل.	3.91	0.35	3	مرتفعة
15	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على حل المشكلات التي تواجه المدرسة.	3.83	0.37	4	مرتفعة
24	يفوض مدير المنطقة التعليمية بعض صلاحياته لمديري المدارس.	3.70	0.46	5	مرتفعة
16	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على تلبية إحتياجات المدارس.	3.68	0.47	6	مرتفعة
12	تتمتع إدارة المنطقة التعليمية بصلاحيات واسعة في الإشراف على المدارس.	3.66	0.71	7	متوسطة
2	يحق لمدير المنطقة التعليمية التدرج بالعقوبات بحق المخالفين	3.58	1.16	8	متوسطة
19	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على نشر ثقافة اللامركزية في الإدارة المدرسية.	3.57	0.87	9	متوسطة
10	توفر الأنظمة التربوية المرنة لمدير المنطقة التعليمية في اتخاذ القرارات.	3.43	0.50	10	متوسطة
9	تعيين مديري المدارس ومساعدتهم من صلاحيات مدير المنطقة التعليمية.	3.43	0.76	10	متوسطة
3	يحق لإدارة المنطقة التعليمية منح "إجازات دون راتب" للموظفين.	3.41	0.99	12	متوسطة
8	نقل مديري المدارس ومساعدتهم من صلاحيات مدير المنطقة التعليمية وفق الضرورة الفنية.	3.38	0.72	13	متوسطة

متوسطة	14	0.48	3.36	التصرف بميزانية المنطقة التعليمية من صلاحيات مديرها.	7
متوسطة	15	0.46	3.29	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على مشاركة مديري المدارس في صنع القرارات التربوية.	23
متوسطة	15	0.45	3.29	توضح اللوائح الداخلية أن إدارة المنطقة التعليمية مستقلة إدارياً.	1
متوسطة	17	0.70	3.07	يؤدي مدير المنطقة التعليمية دوراً في تعيين المعلمين .	6
متوسطة	18	0.24	3.06	تشجيع إدارة المنطقة التعليمية طرح الأفكار التي تصب في مصلحة المؤسسات التربوية التابعة لها.	14
متوسطة	18	0.21	3.06	تفوض إدارة المنطقة التعليمية الموظفين في الوحدات الإدارية الدنيا ممارسة بعض الصلاحيات الإدارية	22
متوسطة	18	0.25	3.06	تزود إدارة المنطقة التعليمية الإدارة المدرسية بمعلومات متجددة فيما يتعلق باللامركزية.	21
متوسطة	18	0.22	3.06	تشجع إدارة المنطقة التعليمية المنافسة بين المدارس.	18
متوسطة	22	0.23	3.02	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على دعم الموظفين المبدعين .	17
متوسطة	23	0.63	2.95	يصادق مدير المنطقة التعليمية على قبول الطلبة ونقلهم دون الرجوع للوزارة.	5
متوسطة	24	0.48	2.81	يُعد نقل المعلمين من صلاحيات مدير المنطقة التعليمية .	4
متوسطة		0.18	3.41	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة

الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41)

وانحراف معياري (0.18)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (2.81 - 4.34)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص

على " . تسعى إدارة المنطقة التعليمية إلى نشر الوعي بأهمية الممارسة الإدارية الذاتية في

المدرسة. "، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) التي تنص على " تصدر إدارة المنطقة التعليمية التعليمات وفق الظروف الطارئة دون الرجوع للوزارة. " بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (5) التي تنص على " يصادق مدير المنطقة التعليمية على قبول الطلبة ونقلهم دون الرجوع للوزارة. " بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (4) التي تنص على " يُعد نقل المعلمين من صلاحيات مدير المنطقة التعليمية ". بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.48) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات مستوى المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)، وجنس المدير (ذكر، أنثى)؟
تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار " (t-test) لعينتين مستقلتين ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	59	3.62	0.31	-3.979	0.000
إنثى	128	3.87	0.44		

تشير النتائج في الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

$\alpha \leq$ لدرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.979) وبمستوى دلالة (0.000)، وكان الفرق لصالح الإناث، بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي.

2. متغير المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)

المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
ثانوية	42	3.76	0.46	مرتفعة
متوسطة	62	3.77	0.37	مرتفعة
ابتدائية	83	3.83	0.44	مرتفعة
المجموع	187	3.79	0.42	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)، إذ حصل اصحاب فئة (ابتدائية) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.83)، وجاء اصحاب فئة (متوسطة) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (ثانوية) إذ بلغ (3.76)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (8):

الجدول (8)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المدرسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.209	2	0.104	0.589	0.556
داخل المجموعات	32.619	184	0.177		
المجموع	32.828	186			

تشير النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المدرسة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.589)، وبمستوى دلالة (0.556).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات مستوى المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)، وجنس المدير (ذكور، إناث)؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار "t-test" لعينتين مستقلتين ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	59	3.61	0.08	13.899	0.000
إنثى	128	3.33	0.15		

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $(\alpha \leq)$ لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (13.899) وبمستوى دلالة (0.000) وكان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي عن متوسط الاناث.

2. متغير المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المدرسة
متوسطة	0.23	3.26	42	ثانوية
متوسطة	0.18	3.45	62	متوسطة
متوسطة	0.10	3.46	83	ابتدائية
متوسطة	0.18	3.41	187	المجموع

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)، إذ حصل اصحاب فئة (ابتدائية) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.46)، وجاء اصحاب فئة (متوسطة) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (ثانوية) إذ بلغ (3.26)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11).

الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المدرسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.231	2	0.616	22.236	0.000
داخل المجموعات	5.094	184	0.028		
المجموع	6.325	186			

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المدرسة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (22.236)، وبمستوى دلالة (0.000). ولمعرفة عائدة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المدرسة

المدرسة	المتوسط الحسابي	ابتدائية	متوسطة	ثانوية
المدرسة		3.46	3.45	3.26
ابتدائية	3.46	-	0.01	*0.20
متوسطة	3.45		-	*0.19
ثانوية	3.26			-

• الفرق دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

• يظهر من الجدول (12) أن الفرق كان لصالح فئة (ابتدائية) وفئة (متوسطة) عند مقارنتهما مع فئة (ثانوية).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لأسئلة الدراسة

وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق

التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس؟

أظهرت نتائج السؤال الأول في الجدول (1) أن درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) وانحراف معياري (0.42)، وربما يعزى ذلك إلى أن المؤسسات التربوية الكويتية لا تزال تعمل في ظل النظام الإداري المركزي تحت جهاز رقابي مركزي يتمثل بالوزارة والتي تتخذ القرارات وتمليها على المناطق التعليمية، كما تقع المسؤولية في اتخاذ القرارات على عاتق أعلى سلطة في الوزارة ممثلة بوزير التربية، ولا يحق لمديري المناطق التعليمية في المحافظات اتخاذ قرارات فردية، بل تكون وظيفة مديري المناطق التعليمية في المحافظات تطبيق قرارات الوزارة، وعلى الرغم من تفويض بعض الصلاحيات اليهم، إلا أنها تكون مشروطة بموافقة الوزارة، كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الفقرة (1) التي تنص على " إدارة المنطقة التعليمية تمارس المهام التنفيذية فقط. " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة، وربما يعزى ذلك إلى أن غالبية القرارات الإدارية في الكويت تُتخذ على مستوى الوزارة كما تتفرد في إدارة التعليم وتوجيهه، بينما لا تمتلك المناطق التعليمية سلطة اتخاذ القرار من غير الرجوع إلى السلطة المركزية، كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الفقرة (15)

التي تنص على " تخطيط الموازنة العامة لإدارة للمنطقة التعليمية من مسؤولية الوزارة." جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، وربما يعود ذلك إلى طبيعة النظام الإداري في الكويت، إذ تفرد وزارة التربية في الكويت في تحديد المخصصات المالية لكل منطقة تعليمية وفق احتياجاتها، بينما تنحصر مهمات المناطق التعليمية بتنفيذ المشروعات أو طلبات الشراء بموافقة الوزارة.

ولقد جاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على " تمارس النشاطات المدرسية بعد موافقة ادارة المنطقة التعليمية عليها" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.81)، وربما يعود ذلك أيضاً إلى تفرد المنطقة التعليمية في تحديد الممارسة للنشاطات المدرسية المختلفة وعدم اعطاء ادارات المدارس اية موافقة أو تفويض لممارسة مثل هذه النشاطات.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على " يشترط موافقة إدارة المنطقة التعليمية على كافة النشاطات المدرسية." بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى محدودية صلاحيات مدير المدرسة الإدارية والمالية في تنفيذ النشاطات، مما يُحتمُّ على إدارة المدرسة أخذ الموافقة المسبقة لإقامة أي نشاط.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ميرزا وخان (Mirza & Khan, 2011) التي أظهرت أن المركزية لا تزال مطبقة في باكستان، ومع نتيجة دراسة منصور (2004) والتي أظهرت أن توجه مديري المدارس الحكومية ومديراتها هو توجه مركزي.

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة ليونج (Leung,2004) التي أظهرت أن التعليم في الصين لا يتسم بالمركزية، واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة مورك واهلنت (Mork & Ahlint, 2005) التي أظهرت أن نظام التعليم في السويد هو نظام لا مركزي، ومع نتيجة

دراسة ليونج (Leung,2004) التي أظهرت أن التعليم في الصين يتسم باللامركزية بشكل كبير، ومع دراسة هليلي وميشيل (Hialele & Mashele, 2012) التي أظهرت أن اللامركزية هي المطبقة في الدول الخمسة عينة الدراسة (جنوب أفريقيا، وقبرص، والصين، ومنغوليا، والنرويج).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس؟

أظهرت نتائج السؤال الثاني أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) وانحراف معياري (0.18)، وقد يعزى ذلك إلى تفويض وزارة التربية في الكويت بعض الصلاحيات للمناطق التعليمية في المحافظات، إذ تقوم المناطق التعليمية بالإشراف على التعليم في ضوء الصلاحيات المخولة لها، وتستطيع المناطق التعليمية اتخاذ القرارات ضمن حدود المنطقة التابعة لها، ولكن في ظل وجود سلطة مركزية تمارس الرقابة على المناطق التعليمية والمدارس التابعة لها.

ولقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على " تسعى إدارة المنطقة التعليمية إلى نشر الوعي بأهمية الممارسة الإدارية الذاتية في المدرسة. "، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، وربما يعود ذلك إلى إستجابة المناطق التعليمية للصيحات المعاصرة التي تنادي باللامركزية في العديد من دول العالم، لما لها من فوائد تنعكس على نوعية التعليم بشكل عام، إذ تستطيع إدارة المدرسة المشاركة في اختيار كوادرها، كما تُمنح صلاحيات أوسع في جمع الأموال وإنفاقها مما يحقق استخداماً أفضل للموارد، وتمكن

إدارة المدرسة من اتخاذ قرارات مستقلة تتفق وظروفها؛ لذا سعت المناطق التعليمية إلى نشر الوعي بأهمية الممارسة الإدارية الذاتية في المدرسة.

وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (11) التي تنص على " تصدر إدارة المنطقة التعليمية التعليمات وفق الظروف الطارئة دون الرجوع للوزارة." بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة مرتفعة، وربما يعود ذلك إلى الاختلاف المناخي والجغرافي للمناطق التعليمية إذ تفوض وزارة التربية بعض الصلاحيات للمناطق التعليمية في المحافظات، لاتخاذ القرارات في حالة الظروف الطارئة دون الرجوع للوزارة وخاصة فيما يتعلق بتعليق أو تعطيل الدوام بسبب الظروف الجوية.

بينما جاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على " يصادق مدير المنطقة التعليمية على قبول الطلبة ونقلهم دون الرجوع للوزارة." بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى طبيعة النظام الإداري في الكويت والذي يفوض صلاحيات نقل وقبولهم لمديري المدارس، بموافقة المنطقة التعليمية، ودون الرجوع للوزارة إلا في حالة النقل خارج المنطقة التعليمية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " يُعد نقل المعلمين من صلاحيات مدير المنطقة التعليمية." بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.48) وبدرجة متوسطة، وربما يعزى ذلك أيضاً إلى طبيعة النظام الإداري في الكويت الذي يشترط موافقة وزارة التربية على التنقلات الداخلية التي تجريها المناطق التعليمية، بينما تنحصر صلاحيات المنطقة التعليمية بتنظيم كشوفات بأسماء الراغبين بالنقل خارج المنطقة التعليمية والتي تعد مهمة من المهمات المنوطة بوزارة التربية حصرياً.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ذياب (2004) التي أظهرت أن مستوى

تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية، والواجبات الفنية والدرجة الكلية كان بدرجة متوسطة، ومع نتيجة دراسة ماسوكو (Masuku, 2010) والتي أظهرت وجود اثر ذي دلالة إحصائية على تطبيق اللامركزية في التعليم في زمبابوي، ومع نتيجة دراسة حسونة (2009) التي أظهرت أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة كانت متوسطة بشكل عام.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات مستوى المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)، وجنس المدير (ذكور، إناث)؟
أ. متغير الجنس:

أظهرت نتائج السؤال الثالث في الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.979) وبمستوى دلالة (0.000)، ولصالح الإناث، وربما يعود ذلك إلى التزام مدارس الإناث بشكل أكبر في تنفيذ التعليمات الإدارية، والميل إلى اتباع التسلسل الهرمي في صنع القرار، ومحاولتها الرجوع إلى إدارة المنطقة التعليمية في أغلب قراراتها، وتحاول التمسك بالروتين الإداري بشكل أكبر من مدارس الذكور، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة منصور (2004) والتي أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس.

متغير مستوى المدرسة:

أظهرت النتائج في الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05) \leq \alpha$ في تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المدرسة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.589) ، وبمستوى دلالة (0.556) وربما يعزى ذلك إلى التشابه الكبير بين المدارس في الكويت وتمائلها في النهج الإداري، وتشابه مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في التعامل مع تعليمات إدارة المنطقة التعليمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات مستوى المدرسة (ثانوية، متوسطة، ابتدائية)، وجنس المدير (ذكور، إناث)؟

أ. متغير الجنس:

أظهرت نتائج السؤال الرابع في الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (13.899) وبمستوى دلالة (0.000) وكان الفرق لصالح الذكور، وربما يعود ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية تطبيق الإدارة اللامركزية في التعليم، ورغبتهم في اتخاذ القرار، ومباشرة السلطة بأنفسهم، وخاصة فيما يتعلق بإجراءات نقل وقبول الطلبة، والتدرج باعطاء عقوبات بحق المخالفين من المعلمين، والتصرف بميزانية المدرسة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ذياب (2004) التي أظهرت ووجود فروق

ذات دلالة إحصائية في مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية والواجبات التربوية، والواجبات الفنية والدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين.

بينما اختلفت مع نتيجة دراسة حرز الله (2007) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس.
ب. متغير مستوى المدرسة:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية في الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المدرسة، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (22.236)، وبمستوى دلالة (0.000). وكان الفرق لصالح فئة (ابتدائية) وفئة (متوسطة) عند مقارنتهما مع فئة (ثانوية)، وربما يعزى ذلك إلى أن المهمات المنوطة بمدير المدرسة الابتدائية أو المتوسطة أقل من المهمات المنوطة بمدير المدرسة الثانوية إذ يتعين على مدير المدرسة الثانوية تصنيف الطلبة إلى الفروع المهنية والأكاديمية، وتنفيذ إجراء امتحانات " البكالوريا" والتي تفرض عليه تنفيذ تعليمات المنطقة التعليمية والوزارة، والرجوع إليهما في قراراته أكثر من مدير المدرسة الابتدائية أو المتوسطة، وانفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة منصور (2004) التي أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات ومنها:
- تبين أن درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت كانت متوسطة، مما يتطلب تنظيم دورات تدريبية للإداريين في المستويات الإدارية الثلاثة (المدرسة، والمنطقة التعليمية، ووزارة التربية) لتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والأفكار المتعلقة بتطبيق الإدارة اللامركزية في التعليم.
 - وإجراء دراسة لتعرف معوقات تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية لدولة الكويت.
 - تبين أن درجة تطبيق الإدارة المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت كانت مرتفعة، مما يتطلب تبني وزارة التربية الكويتية النظام الإداري اللامركزي من خلال تفويض السلطات للمستويات الإدارية في المناطق التعليمية
 - إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

المراجع

المراجع العربية:

الإبراهيم، عدنان. (2002). *الإدارة (تربوية، مدرسية، صفية)*. عمّان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

أبو عطية، عاصم. (2009). *تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم الجامعي*. كفر الشيخ : العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

أبو ناصر، فتحي. (2008). *مدخل إلى الإدارة التربوية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أمين، بهاء. (2007). *الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها*. عمّان: دار التقدم العلمي.

البشايرة، أحمد. (1991). *المركزية واللامركزية*. عمان: دار الفرقان.

البلادي، فهد. (2012). *المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهام التربوية كما*

يدركها مديرو المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

حرز الله، اشرف. (2007). *مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته*

برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حسان، حسن؛ والعجمي، محمد. (2010). *الإدارة التربوية*. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حسونة، أسامة. (2009). *درجة تطبيق الإدارة اللامركزية في مديريات التربية والتعليم في*

محافظة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة (رسالة

ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حسين، سلامة؛ وشعلان، عبد الحميد. (2008). *اللامركزية في التعليم رؤية جديدة*. الإسكندرية:

دار الجامعة الجديدة.

حلاق، محمد. (2012). *المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي*

والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية (دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق). *مجلة*

جامعة دمشق، المجلد 28 (2)، 155-196.

حريم، حسين. (1999). *تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل*. عمان: مكتبة الحامد.

ذياب، امجد. (2004). *تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في شمال فلسطين من*

وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

سعد، أحمد. (2009). *اللامركزية في التعليم (متطلبات الإعداد المؤسسي)*. المنصورة: المكتبة

العصرية للنشر والتوزيع.

السعود، راتب. (2009). *الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق*. عمان: شركة طارق وشركاؤه.

سيد، أسامة. (2009). *الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية*. كفر الشيخ : العلم والإيمان

للنشر والتوزيع.

شعلان، عبد الحميد. (2007). *اللامركزية كمدخل لفعالية جودة عملية صنع القرار المدرسي في*

مصر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنها، مصر.

العجمي، محمد. (2010). *الإدارة والتخطيط التربوي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عساف، عبد المعطي. (2001). *السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة*. عمان: دار

زهران.

العميرة، محمد. (2012). *مبادئ الإدارة المدرسية*، ط4، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الغامدي، راشد. (1993). *المركزية في الإدارة التعليمية وأثرها على بعض مقومات العملية*

التعليمية كما تراها إدارات التعليم في المملكة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى،

مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القريوتي، محمد. (2001). *مبادئ الإدارة النظرية والعملية والوظائف*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الفرح، وجيه. (2010). *قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية*. عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

كلادة، ظاهر. (2013). *الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

المسيري، نجوى. (2013). *الإدارة الذاتية للمدرسة بين النظريات والتطبيق*. المكتب الجامعي الحديث، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

مصطفى، يوسف. (2007). *الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد*. القاهرة: دار الفكر العربي.

المغربي ، كامل. (1995). *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*. ط2. عمان : دار الفكر والنشر والتوزيع.

منصور، رشيد. (2004). *تعرف المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

نشوان، يعقوب. (1997). *الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار الفرقان. هوانة، وليد؛ وتقي، علي. (1994). *مدخل إلى الإدارة التربوية الوظائف والمهارات*. بيروت: مكتبة الفلاح للنشر.

وزارة التربية. (1993). *دليل المناطق التعليمية*. الكويت: مطبعة وزارة التربية.

وزارة التربية. (1999). *الرؤية الوطنية لتطوير المنظومة التربوية والتعليمية في دولة الكويت*

خلال الربع الأول من القرن الحادي والعشرين. الكويت: مقدمة إلى حضرة صاحب السمو

أمير البلاد المفدى الشيخ جابر الأحمد الجابر الصباح.

وزارة التربية الكويتية. متوفرة على الرابط: (<http://www.moe.edu.kw>)

وزارة التربية. (2006). *تطور بنية التعليم بدولة الكويت*. قطاع التخطيط والمعلومات، وزارة

التربية، الكويت.

وزارة التربية. (2009). *واقع الهيكل التنظيمي للمناطق التعليمية واختصاصاتها*. الكويت: مطبعة

الوزارة.

اليونسكو، قسم السياسة التربوية والتخطيط. (1996). *العمليات اللامركزية في الإدارة التربوية*.

الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

Channa, A. & Faguet, J. (2012). ***Decentralization of health and education in developing countries: A quality-adjusted review of the Empirical Literature***. Economic organization and public policy discussion papers, EOPP 38. STICERD, London, UK.

Eid, N. M. (2005) ***Public finance management in the context of centralization-decentralization ,Pre-assessing the design for Egypt, the 9th Economics Department Conference*** , Public Finance Reform in Egypt.

Gustavo, E. K. (1999). ***Decentralized centralism, governance in education: Evidence from Norway and British Columbia, Canada***. Canadian Journal of Educational Administration and Policy.

Healey, F. Crouch, L. (2012). ***Decentralization for high-quality education: Elements and issues of design***. RTI International press.

Hlalele, H. & Mashele, E. (2012). Social justice in educational administration: Review of centralization- decentralization conundrum in Education. ***J Soc Sci, volume 32(1): 59-69***.

Hollar, S.(2013). ***Evaluating the impact of decentralization on educational outcomes: The Peruvian case***. Development Studies Institute, Houghton St. London.

- Kerr, J. (1985). *Dimensions of leadership*. Alabama: Faculty of education, Air University.
- Kergcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). "Determining sample size for research activity" , *Educational and Psychological Measurement. Vol. 30*, No3, pp607-610.
- Leung, F. (2004). *Educational centralization and decentralization in East Asia*. Educational department, The University of Hong Kong.
- Masuku, E. (2010). *School principals' experience of the decentralization policy in Zimbabwe*. Faculty of Education, Stellenbosch University.
- Mirza, M. & Khan, A. (2011). Implementation of decentralization in education in Pakistan: Framework, Status and the Way forward. *Journal of Research and Reflections in Educationm Vol.5, No.2, pp 146 -169*.
- Mork, E. & Ahlint, A. (2005). *Effects of decentralization on school resources*. The institute for labour market policy evaluation (IFAU), Kyrkogårdsgatan 6, Uppsala.
- Unesco. (2012). *Decentralized finance and provision of basic education*. Asia and Pacific Regional Bureau for Education Mom Luang Pin Malakul Centenary Building 920 Sukhumvit Road, Prakanong, Klongtoey Bangkok, *Thailand, ISBN 978-92-9223-399-0*.

Weidman, J. & Jurand, R. (2012). *Decentralization in education: A Guide to education project design based on a comprehensive literature and project review*. USAID.

الملحقات

ملحق (1)

الاستبانة بصورتها الاولى

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور..... حفظه الله.

	الجامعة
	الكلية
	القسم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في الكويت من وجهة نظر مديري المدارس،" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ونظراً لطبيعة الدراسة (الوصفية)، فقد تطلب تحقيق أهدافها تطوير إستبانة كأداة للدراسة.

وبما أنكم من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال يشرفني أن أعرض على سعادتكم الصورة الأولية للإستبانة، راجياً التكرم بتحديد مدى مناسبتها لما وضعت من أجل ، وسلامة صياغة فقراتها، ومدى وضوحها ودقتها، ومدى ملاءمة العبارة للمجال الذي تقيسه، وذلك سعياً نحو الوصول بالاستبانة إلى المستوى الذي يسمح بتطبيقه على عينة الدراسة.

مع وافر الشكر والتقدير على جميل نصحكم، وحسن تعاونكم

والله أسأل أن ينفع بكم ويجزاكم خير الجزاء

الباحث

رداد مرزوق المطيري

- البيانات الشخصية:الجنس : ذكر أنثىالمدرسة: ثانوية. وسطية أساسية.

التعديلات المقترحة	صلاحية الفقرة			
	بحاجة إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	
				المركزية:
				1 إدارة المنطقة التعليمية تنحصر بالمهام التنفيذية فقط.
				2 تنسم إجراءات المنطقة التعليمية بالتسلسل الهرمي.
				3 تتمسك المنطقة التعليمية بالروتين الإداري.
				4 ضعف العلاقة بين إدارة المنطقة التعليمية والمجتمع المحلي.
				5 يتوجب على مدير المدرسة الرجوع لإدارة المنطقة التعليمية قبل إتخاذ معظم القرارات .
				6 يشترط مصادقة الوزارة على تنقلات الموظفين.
				7 ينحصر دور المنطقة التعليمية بالتنسيب للوزارة بإضافة مبان مدرسية جديدة .
				8 تؤدي إدارة المنطقة التعليمية دوراً ضعيفاً في التخطيط التعليمي.
				9 تلتزم إدارة المنطقة التعليمية بساعات الدوام الرسمي التي تحددها الوزارة.
				10 ينحصر دور إدارة المنطقة التعليمية بتنفيذ تعليمات الوزارة .
				11 تنفذ إدارة المنطقة التعليمية أسس الإكمال والنجاح والرسوب التي أقرتها الوزارة.
				12 يشترط موافقة إدارة المنطقة التعليمية على كافة النشاطات المدرسية.
				13 تمارس النشاطات المدرسية بعد موافقة إدارة المنطقة التعليمية عليها .
				14 ضعف العلاقات الإنسانية لدى العاملين في إدارة المنطقة التعليمية.
				15 الهيكل التنظيمي لإدارة المنطقة التعليمية يحد من مشاركة المؤسسات الاجتماعية في صنع القرار التربوي.
				16 تُعد موافقة إدارة المنطقة التعليمية على جدول الاختبارات المدرسي ومواعيده أمراً ملزماً .

التعديلات المقترحة	صلاحية الفقرة			
	بحاجة إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	
				17 وسائل الاتصال بين المدرسة و إدارة المنطقة التعليمية يتسم بالتعقيد .
				18 تخطيط الموازنة العامة لإدارة للمنطقة التعليمية من مسؤولية الوزارة.
				19 تخطيط الموازنة العامة للمدرسة من مسؤولية إدارة المنطقة التعليمية.
				20 الأنظمة إدارة التعليمية المطبقة تُحد من مرونة مدير المنطقة في اتخاذ القرار.
				21 تحدد إدارة المنطقة التعليمية وجهة الرحلات المدرسة.
				22 نقل الطلبة وقبولهم يستوجب موافقة إدارة المنطقة التعليمية.
				23 المشروعات المحلية لصالح تمويل المدرسة معدومة تقريباً.
				24 ضعف إهتمام إدارة المنطقة التعليمية بتعزيز العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور .
				اللامركزية:
				1 توضح اللوائح الداخلية أن إدارة المنطقة التعليمية مستقلة إدارياً.
				2 يحق لمدير المنطقة التعليمية التدرج بالعقوبات بحق المخالفين.
				3 يحق لإدارة المنطقة التعليمية منح "إجازات دون راتب" للموظفين.
				4 يُعد نقل المعلمين من صلاحيات مدير المنطقة التعليمية .
				5 يصادق مدير المنطقة التعليمية على قبول الطلبة ونقلهم دون الرجوع للوزارة.
				6 يؤدي مدير المنطقة التعليمية دوراً في تعيين المعلمين .
				7 التصرف بميزانية المنطقة التعليمية من صلاحيات مديرها.
				8 نقل مديري المدارس ومساعدتهم من صلاحيات مدير المنطقة التعليمية وفق الضرورة الفنية.
				صلاحية الفقرة

التعديلات المقترحة	بحاجة إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	
				9 تعيين مديري المدارس ومساعدتهم هي من صلاحيات مدير المنطقة التعليمية.
				10 توفر الأنظمة التربوية المرونة لمدير المنطقة التعليمية في اتخاذ القرارات.
				11 تصدر إدارة المنطقة التعليمية التعليمات وفق الظروف الطارئة دون الرجوع للوزارة.
				12 تتمتع إدارة المنطقة التعليمية بصلاحيات واسعة في تطوير المدارس.
				13 اشعر أن ثقة الوزارة بالمنطقة التعليمية عالية جداً.
				14 تتمتع إدارة المنطقة التعليمية بحرية العمل.
				15 تشجع إدارة المنطقة التعليمية الأفكار والمقترحات.
				16 تحل إدارة المنطقة التعليمية مشكلات التي تواجه المدارس.
				17 تعمل إدارة المنطقة التعليمية على تلبية إحتياجات المدارس.
				18 تعمل إدارة المنطقة التعليمية على دعم الموظفين المبدعين .
				19 تشجع إدارة المنطقة التعليمية المنافسة بين المدارس.
				20 تعمل إدارة المنطقة التعليمية على نشر ثقافة اللامركزية في الإدارة المدرسية.
				21 تسعى إدارة المنطقة التعليمية إلى نشر الوعي بأهمية الممارسة الإدارية الذاتية في المدرسة.
				22 تزود إدارة المنطقة التعليمية الإدارة المدرسية بمعلومات متجددة فيما يتعلق باللامركزية.
				23 تفوض إدارة المنطقة التعليمية الموظفين في الوحدات الإدارية الدنيا في ممارسة بعض الصلاحيات الإدارية .
				24 تعمل إدارة المنطقة التعليمية على مشاركة مديري المدارس في صنع القرارات التربوية.
صلاحية الفقرة				
التعديلات المقترحة	بحاجة إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	

				25	يفوض مدير المنطقة التعليمية بعض صلاحياته لمديري المدارس.
				26	تتيح إدارة المنطقة التعليمية لمديري مدارس حرية إجراء التغييرات المناسبة في مدارسهم.

ملحق (2)
قائمة بأسماء المحكمين

الإدارة والمناهج	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. جودت المساعيد
الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. عبد الجبار بياتي
الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. كمال دواني
الادارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت	د. احمد سلامة العنزي
قياس وتقويم	جامعة اليرموك	د. حجاج محمد الصمادي
المناهج وطرق التدريس	جامعة الكويت	د. عادل محمد النجار
الادارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت	د. عبد العزيز الغانم
المناهج وطرق التدريس	جامعة الكويت	د. علي ابراهيم
إدارة وتخطيط تربوي	وزارة التربية والتعليم	د. محمد محمود الفاضل
المناهج وطرق التدريس	جامعة الكويت	د. معدي العجمي
المناهج وطرق التدريس	جامعة الكويت	د. نوري يوسف الوتار

ملحق (3)
الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

أختي مديرة المدرسة

أخي مدير المدرسة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس" ونظراً لكونكم من أصحاب الخبرة التربوية ولديكم المعرف الكافية بما يجري في الميدان أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات لاستبانة المرفقة بعد قراءة كل فقرة بدقة وتمعن والإجابة عن جميع الفقرات بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة تحت البديل الذي تراه مناسباً علماً بتن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكراً لكم حسن تعاونكم.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

رداد مرزوق المطيري

الرجاء وضع إشارة حول العبارة المناسبة لكل مما يأتي:

معلومات عامة:

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عالي | <input type="checkbox"/> | المؤهل العلمي: بكالوريوس |
| | | <input type="checkbox"/> | دراسات عليا |
| <input type="checkbox"/> | متوسطة | <input type="checkbox"/> | المرحلة الدراسية: ابتدائية |
| | | <input type="checkbox"/> | ثانوية |

درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً	
					المركزية:
					1 إدارة المنطقة التعليمية تمارس المهام التنفيذية فقط.
					2 تتسم إجراءات المنطقة التعليمية بالتسلسل الهرمي.
					3 تتمسك المنطقة التعليمية بالروتين الإداري.
					4 يتوجب على مدير المدرسة الرجوع لإدارة المنطقة التعليمية قبل إتخاذ معظم القرارات .
					5 يشترط مصادقة المنطقة التعليمية على تنقلات الموظفين.
					6 تؤدي إدارة المنطقة التعليمية دوراً ضعيفاً في التخطيط التعليمي.
					7 ينحصر دور إدارة المنطقة التعليمية بتنفيذ تعليمات الوزارة .
					8 تنفذ إدارة المنطقة التعليمية أسس الإكمال والنجاح والرسوب التي أقرتها الوزارة.
					9 يشترط موافقة إدارة المنطقة التعليمية على كافة النشاطات المدرسية.
					10 تمارس النشاطات المدرسية بعد موافقة إدارة المنطقة التعليمية عليها .
					11 ضعف العلاقات الإنسانية لدى العاملين في إدارة المنطقة التعليمية.
					12 الهيكل التنظيمي لإدارة للمنطقة التعليمية يحد من مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في صنع القرار التربوي.
					13 تُعد موافقة إدارة المنطقة التعليمية على جدول الإمتحانات المدرسية أمراً ملزماً.
					14 وسائل الاتصال بين المدرسة و إدارة المنطقة التعليمية يتسم بالتعقيد .
					15 تخطيط الموازنة العامة لإدارة للمنطقة التعليمية من مسؤولية الوزارة.
					16 تخطيط الموازنة العامة للمدرسة من مسؤولية إدارة المنطقة التعليمية.
					17 الأنظمة المطبقة في المنطقة التعليمية تحد من مرونة مديرها في اتخاذ قرار.
					18 تحدد إدارة المنطقة التعليمية وجهة الرحلات المدرسة.

درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً	
					19 نقل الطلبة وقبولهم من مدرسة أخرى يستوجب موافقة إدارة المنطقة التعليمية.
					20 ضعف إهتمام إدارة المنطقة التعليمية بتعزيز العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور .
					اللامركزية:
					1 توضح اللوائح الداخلية أن إدارة المنطقة التعليمية مستقلة إدارياً.
					2 يحق لمدير المنطقة التعليمية التدرج بالعقوبات بحق المخالفين.
					3 يحق لإدارة المنطقة التعليمية منح "إجازات دون راتب" للموظفين.
					4 يُعد نقل المعلمين من صلاحيات مدير المنطقة التعليمية .
					5 يصادق مدير المنطقة التعليمية على قبول الطلبة ونقلهم دون الرجوع للوزارة.
					6 يؤدي مدير المنطقة التعليمية دوراً في تعيين المعلمين .
					7 التصرف بميزانية المنطقة التعليمية من صلاحيات مديرها.
					8 نقل مديري المدارس ومساعدتهم من صلاحيات مدير المنطقة التعليمية وفق الضرورة الفنية.
					9 تعيين مديري المدارس ومساعدتهم هي من صلاحيات مدير المنطقة التعليمية.
					10 توفر الأنظمة التربوية المرنة لمدير المنطقة التعليمية في اتخاذ القرارات.
					11 تصدر إدارة المنطقة التعليمية التعليمات وفق الظروف الطارئة دون الرجوع للوزارة.
					12 تتمتع إدارة المنطقة التعليمية بصلاحيات واسعة في الإشراف على المدارس.

درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً	
				13 تتمتع إدارة المنطقة التعليمية بحرية العمل.
				14 تشجع إدارة المنطقة التعليمية طرح الأفكار التي تصب في مصلحة المؤسسات التربوية التابعة لها.
				15 تعمل إدارة المنطقة التعليمية على حل المشكلات التي تواجه المدرسة.
				16 تعمل إدارة المنطقة التعليمية على تلبية إحتياجات المدارس.
				17 تعمل إدارة المنطقة التعليمية على دعم الموظفين المبدعين .
				18 تشجع إدارة المنطقة التعليمية المنافسة بين المدارس.
				19 تعمل إدارة المنطقة التعليمية على نشر ثقافة اللامركزية في الإدارة المدرسية.
				20 تسعى إدارة المنطقة التعليمية إلى نشر الوعي بأهمية الممارسة الإدارية الذاتية في المدرسة.
				21 تزود إدارة المنطقة التعليمية الإدارة المدرسية بمعلومات متجددة فيما يتعلق باللامركزية.
				22 تفوض إدارة المنطقة التعليمية الموظفين في الوحدات الإدارية الدنيا ممارسة بعض الصلاحيات الإدارية .
				23 تعمل إدارة المنطقة التعليمية على مشاركة مديري المدارس في صنع القرارات التربوية.
				24 يفوض مدير المنطقة التعليمية بعض صلاحياته لمديري المدارس.

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة موجه من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية في الكويت

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: 92/32/21/2
التاريخ: 23/12/2013

معالي وزير التربية والتعليم العالي حفظه الله
دولة الكويت

تحية طيبة، وبعد،

يقوم الطالب رداد مرزوق المطيري بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: **درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافه والوصول إلى نتائج دقيقة تهتم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم



ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

75 / 30 / EA0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ
الموافق / / 2014 م

الرقم : وت /
مرهقات /

السيد المحترم / مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

يقوم الطالب / رداد مرزوق المطيري المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان "درجة تطبيق الإدارة المركزية و اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينه من مديري المدارس بجميع المراحل التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) التابعة لكم خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2014 م.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. إبتسام الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية



نسخة للملف

Aisha

ص . ب : 16222 القادسية - 35853 الكويت - 4842404 - 4838321 - 4837909 - 4842404
P.O.Box : 16222 - QADSI AH - 35853- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة الاحمدي التعليمية

75 / 30 / EA0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

الرقم : وت / ٥٩٥
مرفقات /
التاريخ / / ١٤ هـ
الموافق / / ٢٠١٣ م

السيد المحترم / مدير عام منطقة الاحمدي التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

يقوم الطالب / رداد مرزوق المطيري المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان "درجة تطبيق الإدارة المركزية و اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينه من مديري المدارس بجميع المراحل التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) التابعة لكم خلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٣/٢٠١٤ م.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. أيتسام الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية



إدارة البحوث التربوية

نسخة للملف

Aisha

ص. ب. ١٦٢٢٢ القادسية - ٢٥٨٥٢ الكويت - تلفون : ٤٨٢٨٢٢١ - ٤٨٤٢٤٠٤ - فاكس : ٤٨٣٧٠٩ - ٤٨٤٢٤٠٤
P.O.Box : 16222 - QADSI AH - 35853- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

ملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

75 / 30 / EA0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ
الموافق / 12 / 19 م 2007

الرقم : وت / 997
مرفقات /

السيد المحترم / مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / رداد مرزوق المطيري المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان "درجة تطبيق الإدارة المركزية و اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينه من مديري المدارس بجميع المراحل التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) التابعة لكم خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2014 م.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. إيناس الجاهي
مديرة إدارة البحوث التربوية



نسخة للملف

Aisha

ص. ب. 16222 القادسية - 35853- KUWAIT- 4842404 - 4838321 - 4837909 - 4842404
تلفون : 4828221 - 4842404 - فاكس : 4827909 - 4842404
P.O.Box : 16222 - QADSI AH - 35853- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

ملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة حوالي التعليمية

75 / 30 / EA0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / ٢٠١٤
الموافق / ١٢ / ٢٩

الرقم: ٥٩٣ /
مرفقات: /

السيد المحترم / مدير عام منطقة حوالي التعليمية

تحية طيبة وبعد...

الموضوع: تسهيل مهمة

يقوم الطالب / واده مرزوق المطيري المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان "درجة تطبيق الإدارة المركزية و اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق أداة البحث (استبانة) المخبوطة صفحتها من إدارة البحوث التربوية على عينه من مديري المدارس بجميع المراحل التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) التابعة لكم خلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٤م - ٢٠١٤م.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. إيتسأم الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية



وزارة التربية
إدارة البحوث التربوية

تمت

Alsh

ص.ب. ١٦٢٢٢ القاسية - ٢٥٨٥٢ الكويت - تلفون: ٤٨٢٣٢٢١ - ٤٨٤٢٤٠٤ - فاكس: ٤٨٢٧٩٠٩ - ٤٨٤٢٤٠٤
P.O.Box: 16222 - QADSI AH - 35853 - KUWAIT - Tel.: 4842404 - 4838321 - Fax: 4837909 - 4842404

ملحق (9)

كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

75 / 30 / EA0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمتاحج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14
الموافق / ٨٢ / ٢٠١٢ م

الرقم : وت / ٥٩٣
مرسقات /

السيد المحترم / مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

يقوم الطالب / رداد مرزوق المطيري المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان - درجة تطبيق الإدارة المركزية و اللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس -

فيرجى تسهيل مهمة للذكور أعلاه من خلال تطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عيته من مديري المدارس بجميع المراحل التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) التابعة لكم خلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١٤ م.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. إيتسام الحاي

مديرة إدارة البحوث التربوية



وزارة التربية
إدارة البحوث التربوية

اسمته Aisha

Aisha

ص. ب. : ١٦٢٢٢ القادسية - ٢٥٨٥٢ الكويت - تلفون : ٤٨٢٨٢٢١ - ٤٨٤٢٤٠٤ - فاكس : ٤٨٢٧٩٠٩ - ٤٨٤٢٤٠٤
P.O.Box : 16222 - QADSI AH - 35853- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

ملحق (10)

كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التربية إلى مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

75 / 30 / EA0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والتأهيل
إدارة البحوث والتطوير التربوي

الرقم : ٥٩٤ /
مرسفات /
التاريخ / / ١٤ /
الموافق ١٤ / ١٤ / ٢٠١٤ م

السيد المحترم / مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

تحية طيبة وبعد...

الموضوع: تسهيل مهمة

يقوم الطالب / رداء مرزوق المطوري المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان "دراسة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق أداة البحث (استبانة) المضمومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على عينه من مديري المدارس بجميع المراحل التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) التابعة لحكم خلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٤/٢٠١٤ م.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. إيتسأم الحاي
مدير إدارة البحوث التربوية



وزارة التربية
إدارة البحوث التربوية

شعبة التأهيل

Ahsa

ص. ب. ١٦٢٢٢ القادسية - ٢٥٨٥٢ الكويت - تلفون : ٤٨٢٤٢٠٤ - ٤٨٣٨٣٢١ - فاكس : ٤٨٤٢٤٠٤ - ٤٨٣٧٩٠٩ - ٤٨٤٢٤٠٤
P.O.Box : 16222 - QADSI AH - 35853 - KUWAIT - Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404