



مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت  
وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم

**The Level of Professional Competences for Public Secondary School  
Principals in the State of Kuwait and its Relationship to the Degree of  
Teachers' Participation in Decision-Making from their Point of View**

إعداد

عبد الرحمن عيد فرحان فلاح

إشراف

الدكتور خالد أحمد الصرايرة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

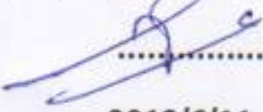
أيار 2012

ب

### تفويض

أنا عبد الرحمن عيد فلاح العنزى أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث العلمية عند طلبها.

الاسم: عبد الرحمن عيد فرحان فلاح

التوقيع: 

التاريخ: 2012/6/11

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم" وأجيزت بتاريخ 2012/6/11.

أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور: د. عباس عبد مهدي الشريقي رئيساً

الدكتور: د. خالد أحمد الصرايرة مشرفاً

الأستاذ الدكتور: هاني عبدالرحمن الطويل عضواً/ ممتحناً خارجياً

التوقيع

.....

.....

.....

## الإهداء

إلى اللذين علماني أن الكرامة أغلى ما في الحياة، وأن الصفح والسماحة والتسابق إلى  
الفضل والعفو والإيثار أجمل ما فيها..... أبي ، وأمي أطال الله في  
عمريهما.

والمتطلعين دوماً، بروح التضحية والطموح، إلى آفاق مستقبلٍ تقدّر فيه القيم وتنتفتح أبوابه  
أمام العطاء الصادق.

إلى رقيقة دربي وزوجتي وأولادي الذين شاركوني السراء والضراء، فكانوا السند القوي  
والقلب الصادق والرفيق المؤازر على طريق الكفاح .....

إلى كل عربي أحب أمته وتفانى في العمل على تنميتها وازدهارها وتوطيد دعائم  
وحدتها.....

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع تعبيراً عما يختلج في النفس وما يكنه

الضمير.....

الباحث

عبد الرحمن عيد فرحان فلاح

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي لا يبلغ وصف صفاته الواصفون، ولا يدرك كُنْهُ عظمته المتفكرون، ويقر بالعجز عن مبلغ قدرته المعتبرون، الذي أحصى كل شيء عدداً وعلماً، ولا يحيط خَلْقُهُ بشيء من علمه إلا بما شاء، أحمده كثيراً، عدد خلقه وكلماته، وملئ أرضه وسمواته، وأسأله الصلاة على نبيه محمد - صلى الله عليه وسلم -، وعلى آله الطيبين الطاهرين.

أما بعد: أما الشكر فله سبحانه، ولا يبلغ العبد شكر ربه إلا بشكر من أجرى على أيديهم النعمة، فقد روى أبو داود عن أبي هريرة عن النبي - صلى الله عليه وسلم - انه قال: " لا يشكر الله من لا يشكرُ الناس "

وامتثالاً لهدي النبي - محمد صلى الله عليه وسلم -، واعترافاً بالفضل الجميل، فإنني أتوجه بخالص شكري وتقديري، وعظيم عرفاني وامتناني، إلى أستاذي الفاضل الدكتور خالد أحمد الصرايرة على تكرمه بقبولي تلميذاً له، وتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي أسرني بسعة افقه، ورحابه صدره، وطيب تعامله، وتعهدني بتقديم النصح والمشورة طوال فترة إعداد هذه الرسالة، فله مني جزيل الشكر وبالغ الامتنان، وجزاه الله خير الجزاء، ومتعته بموفور الصحة والعافية.

كما يطيب لي بهذه المناسبة أن أسجل شكري وتقديري، وعظيم عرفاني وامتناني إلى لجنة مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وتحملهم عناء قراءتها، على الرغم من مشاغلهم وأعبائهم الكثيرة، فلهم مني كل الشكر والامتنان، وجزاهم الله عني خير الجزاء، ونفع الله بعلمهم رواد العلم والمعرفة، ومتعهم بالصحة والعافية.

### الباحث

عبد الرحمن عيد فرحان فلاح

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ل	قائمة الملحقات
م	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة</b>
2	تمهيد
10	مشكلة الدراسة
12	هدف الدراسة وأسئلتها
13	أهمية الدراسة
14	تعريف المصطلحات
15	حدود الدراسة
15	محددات الدراسة
16	<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة</b>
17	أولاً: الأدب النظري
34	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
46	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
50	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
51	منهج البحث المستخدم
51	مجتمع الدراسة

52	عينة الدراسة
54	أداتا الدراسة
54	أداة الدراسة الأولى
55	صدق أداة الدراسة الأولى
56	ثبات أداة الدراسة الأولى
57	أداة الدراسة الثانية
57	صدق أداة الدراسة الثانية
58	ثبات أداة الدراسة الثانية
59	متغيرات الدراسة
60	إجراءات الدراسة
62	المعالجة الإحصائية
63	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
64	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
94	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
105	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
108	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
123	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
132	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج</b>
133	أولاً: مناقشة النتائج
133	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
139	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
140	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
141	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
143	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
145	ثانياً: التوصيات
147	قائمة المراجع
158	قائمة الملحقات

## قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1.	توزع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس	52
2.	خصائص عينة الدراسة	53
3.	قيم معامل ثبات مجالات أداة الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت.	56
4.	قيم معاملات ثبات مجالات أداة المشاركة في صناعة القرارات.	59
5.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً	65
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات التعليم والتعلم مرتبة تنازلياً.	67
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات النمو المهني مرتبة تنازلياً	69
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الكفايات الشخصية مرتبة تنازلياً	71
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات التقويم التربوي مرتبة تنازلياً	73
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية مرتبة تنازلياً.	75



77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الكفايات القيادية مرتبة تنازلياً	.11
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات تطوير نمو الطلبة وإرشادهم مرتبة تنازلياً.	.12
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات جمع المعلومات مرتبة تنازلياً.	.13
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات صناعة القرارات مرتبة تنازلياً.	.14
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات تطوير المنهج مرتبة تنازلياً.	.15
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً.	.16
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات الإدارة المالية مرتبة تنازلياً.	.17
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات التخطيط مرتبة تنازلياً.	.18
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات البيئة المدرسية مرتبة	.19

	تنازلياً.	
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل مجال من مجالات اداة الدراسة مرتبة تنازلياً.	.20
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً.	.21
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج مرتبة تنازلياً.	.22
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة مرتبة تنازلياً.	.23
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية مرتبة تنازلياً.	.24
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين مرتبة تنازلياً.	.25
106	معامل الارتباط بين مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ودرجة المشاركة في صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	.26
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمه(ت) ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.	.27
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من	.28

	وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية	
117	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية	29
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	.30
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) الدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس.	.31
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية.	.32
127	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية	.33
129	نتائج اختبار شيفيه للفروق في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية.	.34
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	.35

## قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
159	أداة الدراسة الأولى بصيغتها الأولى	.1
170	قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة	.2
171	أداة الدراسة الأولى بصيغتها النهائية	.3
179	أداة الدراسة الثانية بصيغتها الأولى	.4
184	أداة الدراسة الثانية بصيغتها النهائية	.5
189	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	.6
191	كتاب إلى مدير عام منطقة العاصمة التعليمية	.7
193	كتاب إلى مدير عام منطقة الأحمدية التعليمية	.8
195	كتاب إلى مدير عام منطقة الجبراء التعليمية	.9
197	كتاب إلى مدير عام منطقة الفروانية التعليمية	.10
199	كتاب إلى مدير عام منطقة حولي التعليمية	.11
201	كتاب إلى مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية	.12

مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة

مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم

### إعداد

عبد الرحمن عيد فرحان فلاح

إشراف

الدكتور خالد أحمد الصرايرة

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في جميع المناطق التعليمية في محافظات دولة الكويت الست والبالغ عددهم (4413) معلماً ومعلمة، إذ بلغ عدد المعلمين (2153) معلماً و (2260) معلمة، وذلك خلال العام الدراسي 2010/2011 . وتم اختيار عينة عشوائية، تكونت من (987) معلماً ومعلمة وبنسبة (22%) من مجتمع الدراسة، ولغرض جمع البيانات قام الباحث ببناء أداتين الأولى: للكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية، والثانية: للمشاركة في اتخاذ القرار. وقد تأكد من صدقهما وثباتهما. ولمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والاختبار التائي، ومعادلة كرونباخ ألفا، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، ومعامل ارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

ن

- إن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً.
- إن درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بشكل عام كانت متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في صناعة القرار تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث و متغير الخبرة و متغير المؤهل العلمي.

ومن بين التوصيات التي قدمتها الدراسة ما يأتي:

1. العمل على تنمية الكفايات المهنية لدى المديرين وفسح المجال أمامهم لإبراز طاقاتهم ومواهبهم والعمل على صقل تلك المقدرات ليكونوا مقندين على ممارسة مهماتهم بكفاءة مستقبلاً.
2. التركيز على أهمية اعتماد الأساليب القيادية والطرق العلمية في كيفية صناعة القرارات واعتمادها على الأسس الحديثة واستخدامها المؤشرات الكمية التي تساعد على دقة القرارات الإدارية.

3. التأكيد على أهمية توافر المؤهل الأكاديمي العالي للقيادات الإدارية إلى جانب توافر الخبرة والممارسة العملية التي تصقل المهارات السلوكية وتطورها وتبلورها وتعطيها المقدرة على مجابهة الصعوبات والمشكلات التي تعترض العمل وفي التعامل مع المرؤوسين والقياديين.
4. تعزيز مجال كفايات البيئة المدرسية واعتبارها من الكفايات الضرورية فيما يتعلق بمهام المدير.
5. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى تتناول متغيرات أخرى.

**The Level of Professional Competences for Public Secondary School Principals in the State of Kuwait and its Relationship to the Degree of Teachers' Participation in Decision-Making from their Point of View**

Prepared by

Abudalrahman Eid Farhan Falah

Supervised by

Dr. Khalid Ahmad Al-Sarairah

**Abstract**

The study aimed at finding out the professional competences level of secondary school principals in the state of Kuwait and its relationship with the degree of teacher participation in making decision from their point of view, the sample of the study consist of all teachers at secondary school in the educational district in six government of the state of Kuwait there number are (4413) male and female teachers number of male were (2153) and number of female were (2260) in the academic year (2010, 2011) randomly, sample was chosen consisting of (987) male and female teachers at percentage of (22%) of the study. Consecutively to collect data the researcher built two tools the first was for professional competences of secondary school principals.

the second was for participation in making decision, the research assured of its reliability and stability , for date statically processing the research used means, standard deviation, rank, T- test, Cronbach alpha coefficient, and Analysis of variance , shafeh test .

The study found the following results:

- The level of professional competences for principals in secondary public high schools in the State of Kuwait from teacher's point of view generally was in average.



- The level of teacher's participation in making decision in secondary public high schools in the State of Kuwait from teacher's point of view generally was in average.
- There are statistically significance differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of teacher's participation in making decision in secondary public high schools in the State of Kuwait due to the variable of sex, in favor of females while there were not any statistically significant differences for the variables of academic qualification and experience.
- There are statistically significance differences for all elements participate in decision making due to sex variable in favor of female in addition to academic qualification and experience variable.

Among the recommendations made by the study as following:

1. Work on developing principal's professional competencies and allow them to show their energies and talents and work to purify those capabilities to become able to exercise of their duties efficiently in the future.
2. Focus on the importance of leadership styles and scientific methods in decision making its depending on the modern basis and use of quantitative indicators that helps on the accuracy of administrative decisions.
3. Emphasize at the importance of the availability of qualified high academic administrative leadership as well as the availability of experience and scientific practice that refine their behavioral skills and give them the ability to face the difficulties and problems encountered work and in dealing with subordinates and leaders.
4. Enhance the efficiency of the school environment and consider as one of the necessary competencies concerning to the functions of the principals.
5. Making a similar study of the current study in other study phase take other variables.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### تمهيد:

يعد النظام التربوي لأي دولةٍ هو الركيزة الأساسية في سياق التقدم بين الأمم، إذ يعد السلاح الفاعل في مواجهة تحديات المستقبل؛ فإن استقلال ذلك النظام عن المؤثرات الفكرية السالبة التي تتعارض معه ضرورة يفرضها ما يعيشه العالم اليوم من تغيرات وتطورات في المجال التربوي على وجه الخصوص، ولا سيما تلك التحديات التي يواجهها النظام التربوي في دولة الكويت. إذ تقتضي الحاجة إلى وجود مديرين أكفاء وملمين بجميع الجوانب التربوية، من أجل مواكبة التغيرات السريعة والتكنولوجيا الحديثة، لتحقيق الفوائد المرجوة من معطياتها الحضارية التي لا غنى عنها لتطوير النظام التربوي في الكويت.

إن الحديث عن النظام التربوي في الكويت ينطوي على الرغبة في إرساء دعائم التطور والتحديث، وتوفير مقومات الإبداع والابتكار في عالم تتسارع فيه منتجات العقل البشري معرفة وتقنية، وتوجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي، لذا يستلزم تطوير المهارات البشرية وتنمية كفايات ومقدرات تستطيع التعامل مع مخرجات هذا العصر والتعامل مع نتائجه.

لقد جاء مصطلح الكفايات نتيجة ما فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث، فقد اهتمت الدول الصناعية بمراقبة جودة الإنتاج وملاءمته من أجل كسب السوق وثقة المستهلك، وأدى هذا إلى ظهور طرق جديدة لإدارة العمل، فلم تعد الإدارة مجرد عملية تصدر فيها الأوامر للموظفين من أعلى إلى أسفل فقط، بل هي مشاركة العاملين بفاعلية في عملية

الإدارة، وتنظيم العمل، ودرجة الإتقان، والمقدرة على صناعة القرارات الإدارية السليمة، وتعزيز إنجاز العمل بدرجة عالية (الكندري، 2007).

ولما كانت الإدارة التربوية أداة رئيسة لتحقيق قرارات إدارية مناسبة، من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد والتسهيلات التربوية المتاحة والمتوافرة التي تساعد في صناعة القرار، وإيماناً بأهمية الإدارة التربوية المتطورة في تأدية دورها بكفاية، وفاعلية عاليتين في صناعة قرار سليم، لتمكن المعلمين من المشاركة في إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة المعتمدة في مدرستهم، بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل، فقد عمد الباحث إلى إعداد هذه الدراسة من أجل التعرف إلى مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات من وجهة نظرهم.

وتكمن فوائد الكفايات المهنية للمدير في العملية التربوية في ضبط النظام الإداري في المدرسة وتطويره، والذي ينتج من وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات، وقد جاءت عملية تأهيل المدير وتدريبه من القضايا المهمة التي شغلت بال الباحثين والمهتمين بقضايا العملية التربوية، والتي ترمي في نهاية الأمر إلى إيجاد مدير ذي كفايات عالية، وقد تنامي هذا الاهتمام خلال النصف الثاني من القرن العشرين ببرامج تأهيل المديرين وإعدادهم، وتدريبهم نظراً لأهمية المديرين في العملية التربوية، فالمدير الكفؤ في نظام تعليمي قوي أفضل من مدير غير كفؤ في نظام تعليمي قوي، ولا يمكن لفاعلية النظام التعليمي أن تتحقق دون مقدرة المدير على الإدارة الجيدة، فالمدير هو صمام الأمان للعملية التربوية (Frans & Melanie, 2005).

إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته، ومن الطبيعي أن يُتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي، فالرؤساء في المراكز الإدارية العليا والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور بل والمجتمع كلهم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي، وأن عليه القيام بدوره القيادي. ومن هنا لابد أن يبرز دور مدير المدرسة في رفع كفايات العاملين في مدرسته من معلمين أولاً والذي بدوره ينعكس أثره على أداء الطلبة، ثانياً ويتمثل هذا في تفهمه تفهماً صحيحاً نابعاً من وعيه لجوانب عمله وأساليبه وتطويره وتنفيذه ومقدرته على التعامل التربوي السليم مع الجميع دون استثناء (الدوود، 2003).

فمدير المدرسة بحاجة إلى أن يعمل بصفة مستمرة على تحسين مستوى أداء المعلمين عن طريق توفير أنواع الخبرات التي تساعدهم على النمو، وإشراكهم في مواقف يوظفون فيها مقدراتهم ويشعرون من خلالها بالسعادة والرضا. كما أن دور المدير كقائد تربوي يأتي من خلال مساعدة المعلمين على النمو عن طريق معرفته بنقاط القوة والضعف التي يلاحظها في المواقف التعليمية المختلفة أثناء متابعته للمعلمين، ويحتاج المدير في ذلك إلى خبرات متعددة في كثير من أنواع البرامج، وإلى مهارات للعمل الجماعي والتعاوني مع المعلمين كأفراد وكجماعة إلى جانب اكتسابه لاتجاهات إيجابية كالثقة بمقدرة المجموعة على إيجاد الحلول للمشكلات، والصبر، والمثابرة على العمل. كما أن على المدير الاهتمام بالتفاعلات والعلاقات قدر اهتمامه بالمهارات والكفايات وتمثل ثقته بالعاملين وإيمانه بقابلية كل منهم للنمو، والمقدرة على التطوير المهني عنصراً رئيساً في المناخ الضروري لإحداث التنمية الإيجابية وإلا فقدوا دافعيتهم ورغبتهم لتحسين أدائهم (السيد، 2007).

إن إختيار المدير صاحب الكفايات يعد أمراً في غاية الأهمية، وقد تنقسم كفايات المدير إلى كفايات علمية ومهنية وأخلاقية وجسدية وغيرها. وقد يحقق المدير مستوى من الكفايات من خلال توافر مجموعة من المتطلبات، والصفات والخصائص، ومنها: متطلبات خاصة بعملية الإدارة، وتمثل في مقدرة المدير على التخطيط، وصناعة القرارات، من حيث معرفته بالأهداف التربوية الخاصة بالعملية التعليمية، وإلمامه بالمتطلبات الأكاديمية، والفنية من حيث التمكن من المعارف العلمية في مجال الاختصاص، ومتابعة الجديد فيها، والإلمام بالأحداث الجارية، والتي تطرأ على أهداف العملية التعليمية، كما وتمثل الكفايات المهنية في اكتساب المعارف المتعلقة بالبحث التربوي والمهارة في تخطيط ما يسند إليه من أعمال، واستخدام مصادر المعرفة والاستفادة منها في تحديث المعلومات الخاصة بمجال العمل الإداري، من أجل صناعة قرار إداري سليم والمقدرة على تطبيق المعرفة (عبابنة، 2005).

وأشار دين (Dean, 2010) إلى إن وجود مدير ذو كفايات عالية يقدم مدخلاً مهماً في تأهيل المعلمين وتنميتهم فكرياً ومهنياً، من خلال نوعية المهارات الفكرية التي يؤمن بها ويطبّقها في مدرسته، ومدى كفايته في إبتكار الأفكار وتقنينها، والإحساس بالمشكلات التي تواجه المعلمين والتوصل إلى الآراء والمقترحات، التي تعد مهمة وضرورية في التخطيط للعمل وترتيب الأولويات، وفي المقدرة على التعامل بنجاح وفاعلية مع المتغيرات في المدرسة وخارجها، وكذلك من خلال مراعاة مشاعر المعلمين، والعمل على تحقيق احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم، وتحرص الإدارة المدرسية الناجحة دائماً على تنمية التفكير الإبداعي والناقد من أجل الاستمرار في التميز والتفوق والإبداع، فتوفر لطلبتها وللعاملين فيها ما يضمن تحقيق ذلك، من خلال تشجيعهم على

التقدم والنجاح، إذ تُبين لهم رسالة المدرسة وأهدافها ونقاط القوة ومواطن الضعف والتحديات المنوطة بعملهم والفرص المتاحة لأن تكون مدرستهم من المدارس المبدعة.

وأوضح شقور (2002) أن الأسلوب الذي كان معمولاً به في المدارس قد لا يصمد أمام التحديات المتمثلة بالتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة، وثورة المعلومات، لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي سيؤدي حتماً إلى الجمود، وبالتالي التراجع عن مسابرة الركب الحضاري المعاصر. فمدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاية والفعالية، إذ لا بد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير، ومن ذلك أن يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تحفيزه للطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وتحفيز المقدرات الإبتكارية في العاملين معه، بحيث يصبح الإبداع والابتكار، والتجديد والمرونة المحك الأساس الذي يدير به العملية التعليمية بمدرسته، وفي تحركاته في المجتمع المدرسي.

وضمن هذا الإطار، ركز برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أهمية تنمية مدير المدرسة وتطوير دوره من مدير تنفيذي إلى قائد تربوي مسؤول عن قيادة التغيير في مدرسته، وتحقيق النمو المهني للعاملين معه، والاستخدام الفعال للمناهج ولمصادر التعلم، وبناء روابط متينة بين المدرسة ومجتمعها المحلي. ويأتي هذا التوجه منسجماً مع أبرز الاتجاهات العالمية التي تؤكد على قيادة التغيير بوصفها النمط القيادي الضروري لتحقيق التعايش الفعال للمدارس في القرن الحادي والعشرين، والإستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، فقيادة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة، وإنما هي عملية متداخلة في عناصرها ومكوناتها، وتتسم بالكفاءة المهنية العالية في ممارستها، ويعتمد

نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل في الكفاءة العالية التي تساعد في صناعة قرارات إدارية سليمة (السهلاوي، 2001).

وَعرف الحكمي (2003) صناعة القرار بأنه عملية صناعة القرار من العمليات المهمة التي تمثل الإدارة وأنشطتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وذلك عند رسم الهدف والسياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة، واختيار أفضل الأساليب من أجل تشغيلها، ومن خلال اختيار الأفضل من بين مجموعة من الأبدال، إذ يقوم القائد أو المدير داخل المنظمة بتحليل هذه النتائج من أجل الوصول إلى أبدال معينة وهذا ما يسمى بصناعة القرار.

وأصبح صناعة القرار علماً و فناً يمكن اكتسابه من خلال عدد من الطرق والأساليب الحديثة، كما أن النجاح في أي مجال من مجالات النشاط الإنساني، أصبح مرهوناً بصناعة القرار الجيد الفعال، إذ تعد عملية صناعة القرار عملية مستمرة بحيث يتعرض الإنسان في أثناء حياته اليومية للعديد من المواقف التي تتطلب منه أن يتخذ قراراً بشأنها. و من هنا تبرز أهمية عملية صناعة القرار لكل فرد على المستوى الشخصي، أما عملية صناعة القرارات المدرسية فتعد جزءاً مهماً من العمليات التربوية التي تميز هذه العملية بطابع الاستمرارية، ومن هنا يمكن القول بأنه في الحياة اليومية لأي موظف في العمل أوفي غيره يتخذ العديد من القرارات التي تختلف في درجة أهميتها (العويسات، 2002).



وتعد عملية صناعة القرارات عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة صناعة القرار، وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فاعلية القرار الإداري. لذا يجب على مدير المدرسة عند صناعة القرارات الأخذ في الاعتبار المشكلات التي قد تقابله وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها، وأول خطوة في تحليل المشكلة هو تعريفها، إذ تعرف المشكلات بشكل عام بأنها التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوبة. ودور المدير الإداري هنا يأتي من خلال تحليل الوضع والتعرف إلى المسببات، مما يمكنه من تجنبها في المستقبل أو التعامل معها وحلها(هجان، 2000).

وعدّ حبيب (1997) عملية صناعة القرارات المدرسية من أهم المهارات القيادية التعليمية التي يقوم بها مدير المدرسة، وعدها أيضاً جوهر العملية الإدارية، والمحور الذي تدور حوله جميع جوانب التنظيم الإداري، ويمكن القول بأن الإدارة المدرسية عبارة عن سلسلة متلاحقة من العمليات الإدارية تبدأ وتنتهي بقرارات تتخذ وتنفذ. وقد أكدت دراسات كثيرة منها دراسة الطاهر (1998) ودراسة الخوالدة (2002) على أهمية عملية صناعة القرارات المدرسية بالنسبة إلى متخذ القرارات من كونها تؤثر في إدارة المدرسة، وفعاليتها في تحقيق الأهداف التعليمية من ناحية، ومن خلال كونها مسؤولية كبيرة تحتاج لجهود مشتركة من مدير المدرسة كقائد تعليمي، ومن العاملين معه، والطلبة، علماً بأن مدير المدرسة لا يمكن له أن يعمل في عزلة بل إنه يتأثر بآراء المحيطين به وأفكارهم، ويتأثر أيضاً بطبيعة البيئة المدرسية، والاجتماعية التي يعمل فيها.

وتعتمد القرارات السليمة بشكل كبير على نوعية القرارات، والرضا، والعنصر الزمني، ومدى التقبل الذي تتخذ منه هذه القرارات وتشير بعض الدراسات إلى أن القرارات الجماعية أكثر دقة من القرارات الفردية، كما أن تقبل القرار والرضا عنه يكونان أفضل في حالة صناعة القرار من قبل جماعة (العويسات، 2002).

وأشار الحكمي (2003) إلى أن القرار يكون سليماً إذا حقق الأهداف التي أُتخذ من أجلها، إلا أن القرار السليم يعد مسألة نسبية متعلقة بكل ظرف أو مشكلة، فقد يكون القرار سليماً في موقف معين وغير سليم في موقف آخر وقد يكون القرار سليماً بالنسبة لقائد معين ولكنه لا يكون سليماً بالنسبة للجماعة التي يعمل معها. وحتى يكون القرار سليماً يجب أن يتحرر من أي ضغوط، كما يجب الحصول على البيانات من مصادر متنوعة أكثر من مصدر، مع ضرورة تواجدها قاعدة، واسعة للمعلومات تخدم عملية صناعة القرار فضلاً عن أنه يجب إطلاق البحوث في كل الاتجاهات وعدم الحكم عليه في الوقت الحالي.

وأشار الشهري (2009) إلى أن هناك علاقة بين مستوى الكفايات المهنية الأساسية لدى مديري المدارس والمشاركة في صناعة القرارات عند المعلمين، إذ تقع على المعلمين مسؤولية في مجموعة من أدوار في غاية الأهمية تتمثل في إتقان مهارات التواصل والتعلم الذاتي، وامتلاك المقدرة على التفكير الناقد، والتمكن من فهم علوم العصر وتقنياته المتطورة واكتساب المهارات في العمل والإنتاج، وهذه القائمة من الأدوار تعد حداً أدنى للأفراد العاملين في المدرسة لضمان نسبة عالية من التحسين في نوعية المخرجات. فالمعلم يمتلك المقدرة على الفهم العميق والمبادئ والأسس المعرفية في الموضوع الذي يدرسه وإستخداماته وطرق التفسير والتحليل التي تم توليدها

أو إنتاجها. لذلك فإن على مدير المدرسة الذي يمتلك الكفايات المهنية الأساسية للإرتقاء بالعملية التعليمية، وأن يستخدمها للوقوف بجانب مقدرات المعلمين ومهاراتهم ومشاركتهم في صناعة القرارات المتعلقة بجميع الأمور المتعلقة بمحيط المدرسة مما يعكس التطور والنمو التربوي للعمل الإداري.

### مشكلة الدراسة:

إن تحقيق البيئة المدرسية المطلوبة مرهون بتوافر إدارة تتصف بالكفاءة، والفعالية القائمة على توفير الكفايات المهنية اللازمة لتجويد عمل المدرسة وتحسين الأداء الإداري فيها، وهي تعمل على مواجهة المتغيرات والمقدرة على صناعة القرارات المناسبة لتحسين أوضاع العملية التعليمية، التي قد يشوبها العديد من أوجه القصور في كثير من الأحيان، لذا تسعى الدول والمجتمعات إلى تطوير التعليم والنهوض به، من خلال تطبيق الكفايات في أداء المهام الموكولة لجميع العاملين بما فيهم المديرين، ويلاحظ أن المدرسة يحدد فاعليتها مهارة مدير المدرسة وبراعته في تهيئة المناخ التدريسي للتعلم، والتواصل الإيجابي فيما بينه وبينهم، بالإضافة إلى طبيعة العلاقات التي قد تساعد في استثارة دافعية العاملين وبذل قصارى ما لديهم من قدرات وشحنهم في سبيل التحصيل المعرفي المتميز، والذي بدوره سوف ينعكس على مستوى عطائهم، ومدى إيجابية تفاعلهم، والمقدرة على الاستجابة للتغير المستمر في الأنظمة التعليمية من جهة، ولمواكبة التطورات المستقبلية من جهة أخرى.

ونظراً لما يشهده المجتمع من تحولات علمية وتكنولوجية هائلة تؤثر في المجتمع، وتتطلب مقدرة على صناعة قرار يقتضي التوافق مع هذه المتطلبات، فضلاً عن أن عملية صناعة القرارات تُعد وظيفة أساسية تمارسها الإدارة وهي تعد من أهم مكونات السلوك القيادي، ومن الوظائف الأساسية التي يمارسها القائد في كل وقت، و تتطلب توافر عدد من الكفايات المهنية العالية.

ونظراً لأهمية عملية صناعة القرارات في المنظمة ولا سيما المدرسة والتي بدورها تتطلب من المديرين توافر المقدرة، والكفاية اللازمتين من أجل التوافق مع متطلبات الظروف الجديدة والمتغيرة التي تطرأ على المدرسة. فقد أكد بروست (Brost, 2000) أن أسباب انخفاض مستوى مشاركة المعلمين لمديريهم في المدارس الثانوية في صناعة القرار من وجهة نظرهم هي الشعور بالإحباط عند المعلم نتيجة الوضع الإداري في المدرسة، وانخفاض ثقة بعض مديري المدارس بالمعلمين، وإهمال بعض مديري المدارس لأهمية تنمية روح المشاركة في صناعة القرار لدى المعلمين، وقلة تفعيل بعض مديري المدارس لمحتوى التعليمات المدرسية المتعلقة بالمشاركة في صناعة القرار، وغياب القناة لدى بعض مديري المدارس بجذوى المشاركة في صناعة القرار، وتدني إدراك بعض مديري المدارس لأثر المشاركة في صناعة القرار على فعالية تنفيذ القرار والنتائج عن انخفاض مستوى الكفاية لدى المديرين وعدم معرفتهم بأهمية المشاركة في صناعة القرار.

وإذا كان العبء الأكبر في تحقيق أهداف التعليم يقع على عاتق المدير فمن الضروري الاهتمام برفع كفايته المهنية، إذ أشارت العديد من الدراسات إلى وجود قصور في كفاية المديرين وآدائهم في دولة الكويت وعدم مقدرتهم على صناعة القرارات السليمة، ومنها دراسة الحداد(2010) ولكي يقوم المدير بجميع أدواره بكل كفايات واقتدار في ضوء المعايير المطلوبة في التعليم العام؛ لا بد أن يتمتع بقدر كاف من المقدرات والكفايات التعليمية. وتأسيساً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص في محاولة التعرف إلى مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم.

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة

نظر المعلمين؟

2- ما درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة

الكويت من وجهة نظرهم؟.

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي)؟.

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي)؟.

### أهمية الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تعرف مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم. ويمكن تحديد أهمية الدراسة بما يأتي:

- تعد هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة في ميدان جديد ومجتمع جديد، إذ لم تجرى - على حد علم الباحث - أي دراسة من هذا النوع في دولة الكويت، كما يمكن أن تفيد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الكويتية بشكل خاص بإضافة معرفة جديدة.

- يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد الباحثين في مجال الإدارة التربوية في دولة الكويت فيما يتعلق بموضوع الكفايات المهنية وعلاقته في المشاركة صناعة القرارات، ومن خلال الاستفادة من التوصيات والنتائج التي ستخرج بها الدراسة بإجراء دراسات مماثلة على مجتمعات مختلفة.

- ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة كل من مديري المدارس والمعلمين والموجهين الفنيين والمؤسسات التعليمية في التعرف إلى مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها بدرجة المشاركة في صناعة القرارات.

### تعريف المصطلحات:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها في الناحيتين المفاهيمية والإجرائية وعلى النحو الآتي:

**الكفايات المهنية:** مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي ينبغي أن يمتلكها الفرد ويعكسها سلوكه الهادف للتعلم وتظهر مستوى معيناً من الأداء يمكن ملاحظته وقياسه (Speigh,2004).

وتعرف إجرائياً بأنها مستوى المعرفة والمهارات والمقدرات التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت والتي يوظفها في تحقيق أهداف العملية التعليمية. ويقاس من خلال استجابة أفراد العينة عن أداة الدراسة المعدة لهذه الغاية.

**صناعة القرار:** نشاط ذهني فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها صانعو القرار في سبيل الوصول إلى الخيار الأنسب والأفضل (Leanne,Ramona & Mark,2007).

**المشاركة في صناعة القرار:** توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون في عملية صناعة القرار، إذ يتم الأخذ بالاقتراعات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسون، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها ( Leanne,Ramona & Mark,2007).

وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية من خلال إجابات أفراد العينة عن فقرات استبانة المشاركة في صناعة القرار المعتمدة في هذه الدراسة.

### **حدود الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في دولة الكويت الملتحقين بعملهم خلال الفصل الدراسي من العام (2010 / 2011).

### **محددات الدراسة:**

تحددت نتائج هذه الدراسة بدلالات صدق أداتي الدراسة وثباتهما وتكيفهما للبيئة الكويتية، وصدق استجابة أفراد العينة عن فقراتهما. كما أن تعميم نتائج هذه الدراسة لا يتم إلا على المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، والمجتمعات المماثلة.



## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بالكفايات المهنية، والمشاركة في صناعة القرار، كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع الدراسة بهدف الإفادة من إجراءاتها المنهجية ومقارنة نتائجها بتلك التي تمخضت عنها الدراسة الحالية. وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري:

أشتمل الأدب النظري على موضوعات متعلقة بمفهوم الكفايات المهنية في الإدارة المدرسية، مفهوماً، وأنواعها، والمشاركة في صناعة القرار.

#### تمهيد:

لقد شهد العالم مزيداً من التطورات المعرفية المتفاوتة، وكذلك التطور في الأساليب التربوية، وزادت تخصصية العمل التربوي على مستوى العالم وعلى مستوى الدول العربية وعلى كافة مستويات الإدارة التربوية. وقد أثر ذلك كله على التربويين، فأعادوا النظر في أهداف التعلم وطرقه التي تعد رافداً أساسياً لحاجات المجتمع، وأصبح الدور التقليدي للتعليم غير كاف لتحقيق هذه الأهداف (الدريج، 2004).

فيكمن دور المدرسة والعاملين فيها من معلمين وإداريين مواكبة هذا التطور، إذ أن المدارس تعد جزءاً لا يتجزأ من هذا التطور، وخاصة في عصر التكنولوجيا الحديثة المتنامية بصورة هائلة، ومع دخول التكنولوجيا الحديثة إلى عملية التعليم، تطلب الدور مزيداً من الجهد

للعاملين جميعهم، لتلبية جميع المتطلبات الناتجة عن هذا التسارع في التغيير، وبدأ يظهر أثر برامج التدريب التربوي على مستوى إنجاز المهمات والوظائف الإدارية والفنية لدى المديرين التي تتطلب كفايات خاصة تناسب طبيعة عملها بوصفها إحدى مؤسسات هذا المجتمع المتطور، فإن الإدارة المدرسية تتحمل مسؤولية كبيرة في متابعة التغييرات الحاصلة (Fullan, 2002).

إن الدور الكبير الذي يقع على عاتق مدير المدرسة في مواجهة الاحتياجات والتغيرات التربوية للمدرسة بما يتفق مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة، لا يتم إلا من خلال الالتحاق بالبرامج التدريبية والتطويرية لمساعدة المديرين على امتلاك الكفايات اللازمة لمعرفة الصعوبات والتحديات ومواجهتها، التي تحد من تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، وتمكن المدير من التعامل بشكل مستقل في صناعة القرارات المتعلقة بالمدرسة، وإذ أصبحت المدرسة الملهمة لمعرفة متطلبات العصر وتلبيتها (قريش، 1987).

وأشار عياصرة (2003) إلى أن مدير المدرسة يعد المسؤول الأول في مؤسسته التعليمية، إذ يقع على إدارته كثير من المهمات لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمستوى عال ورفيع. فالهدف الذي يطلب من المدير والمعلمين في العملية التعليمية إنما هو تعبير عن واقع هذه العملية، إذ يتم من خلاله تحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم، فهو لا يكتفي بتحديد اتجاهات المدرسة، وهدفها المستقبلي فحسب، بل يتطرق إلى وضع وسائل تحقق ذلك؛ مما يعكس دوره الإداري المتمثل في قيادة عملية التغيير إلى الأفضل، وتحفيز المعلمين على الإبتكار، ورفع كفاياتهم المهنية، ومهاراتهم ومقدراتهم الأدائية، وهذا يتطلب بناء ثقافة تتمتع فيها المدرسة بهوية قائمة على وضوح الرؤية، وتحديد واضح للمهمات، وتكامل في الأدوار، فالتحدي الكبير الذي يواجه إدارات المدارس في

القرن الحادي والعشرين هو مقدرتها على تطوير المحيط المدرسي بصورة تظهر فيها قيادات محددة الأدوار تعمل في إطار من الأهداف المشتركة التي تساعد الطلبة على أن يكونوا متعلمين متميزين من خلال ما تقوم به الإدارة المدرسية التي تتمتع بمهارات وكفايات مهنية عالية.

### - مفهوم الكفايات

يخط كثير من الناس بين مفهوم الكفايات وبعض المفاهيم ذات العلاقة، وخاصة مفاهيم مثل: المهارة، والأداء، والاستعداد، والمقدرة. وفيما يأتي توضح لهذه المفاهيم. قبل التطرق لمفهوم الكفايات وهي كما يأتي:

الأداء: "يعد ركيزة أساسية لوجود الكفاية، ويقصد به القيام بأعمال على شكل أنشطة أو سلوكيات آنية ومحددة وقابلة للملاحظة والقياس، وتمتاز بمستوى عال من الدقة والوضوح" (Legendre,1998,22).

الاستعداد: "هو مجموعة من السمات أو الصفات الداخلية التي تجعل الفرد يستجيب بطريقة قصديه وشعورية" (Legendre,1998,23).

المقدرة: "هي مقدرة عقلية ثابتة قابلة للنقل في حقول معرفية مختلفة، ويستخدم هذا المصطلح كمرادف للمعرفة، فلا تظهر أي مقدرة بشكلها الخام فهي لا توجد إلا عن طريق تطبيقها على محتوى معين" (Mrrieeu, 1991,12).

أما الكفايات فقد عرفها الدريج (2002، 23) بأنها المقدرة على التحويل، فالكفايات لا تقتصر على القيام بتنفيذ مهمة متكررة بل إنها تفترض المقدرة على التعلم والتفوق؛ فهي مناسبة لمواجهة

فئة من الوضعيات وليس فقط لوضعية معينة بحد ذاتها. فالكفايات "هي المقدرة على تكييف التصرف مع الوضعية والتعامل مع الصعوبات غير المتوقعة؛ وأيضاً مقدرة الحفاظ على الموارد الذاتية للاستفادة منها أكثر ما يمكن، دون ضياع للمجهود المبذول للآخرين، إنها المقدرة والاستعداد غير المبرمج بخلاف ما يواجه ذلك من تكرار بالنسبة للآخرين.

أما الهذلي (19،1995) فعرف الكفايات: "بأنها المقدرة على إنجاز الأعمال بمستوى معين من الأداء بتأثير وفاعلية، وتكون الكفايات على شكل هدف عام مصاغ سلوكياً على شكل نتائج تعليمية تيرهن المهارة أو المهمات التي يجب على مديري المدارس الثانوية أن يكونوا مقتدرين على أدائها.

وأوضح السيد (19،2007) بأن مدير المدرسة يلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الكفاية المهنية للمعلمين من خلال ما يتمتع به من مجموعة الكفايات التي تمكنه من القيام بأعباء وظائفه المدرسية، وأنه دائم البحث باستمرار على تجديد أفكاره وتطوير ممارساته، بحيث تمكن المدرسة التي يقودها من إيجاد جيل من المبدعين، فالكفايات هي مقدرات مكتسبة تمكن مديري المدارس من القيام بأعمالهم بسرعة وبدقة، فتشمل المهارات التي يكتسبها المديرون في أثناء عملهم فضلاً عن المقدرات والمعارف، والاتجاهات، والصفات الشخصية التي يتصف بها المديرون، فليس الكفاء من يمتلك مهارة القيام بعمل ما، بل لابد أيضاً من امتلاكه ثقة كبيرة بالنفس تمنحه المقدرة على المبادرة، فالمدير لا يعتمد على محصلة خبراته فقط، بل ومقدرته على المبادرة والقيام بالعمل، وبذلك تصبح الكفاية مشتملة على المعرفة، والأداء، والاستعداد، والثقة بالنفس.

## مفهوم الكفايات المهنية:

عرف الناقة (1987،20) الكفايات المهنية بأنها تعني درجة النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة، وتعني كذلك مجموعة الأهداف السلوكية المحددة بدقة وتصف المهارات والمعارف الضرورية لشخص ما ليكون مقتدرًا على أداء مهمات بعينها، ومن هنا عرفت بأنها مقدرة الفرد على أداء مهماته بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيقه النتائج المطلوبة منه في مواقف العمل المتصلة بمهنته.

أما الشهري (2003، 22) فعرفها بأنها ذلك المضمون من المهارات والمهمات والوظائف التي على أي صانع قرار أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية تامة، وهي تشكيلة من مقدرات ومهارات، يستخدمها الفرد من أجل توظيف ما يلائم منها للتكيف مع الوضعيات الجديدة ومواجهة مختلف المواقف والمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

وعرفها ويلسون (Wilson,2003،18) بأنها مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي توجه سلوك العاملين الفاعلين، وتساعدهم في أداء عملهم بمستوى معين من التمكين.

## الكفايات المهنية في الإدارة المدرسية:

تشكل الكفايات المهنية أهمية كبرى، لحل العديد من المشكلات والتحديات التي تواجه العمل التربوي وخاصةً العمل الإشرافي الذي يتطلب مزيداً من الجهد، سواءً على المستوى العملي أم على المستوى العلمي. إذ أن الكفايات لها من صفات المرونة مما يجعلها في متناول مديري

المدارس المهتمين على اختلاف مستوياتهم والذين لم يجدوا راحتهم بالعمل الضخم لتقسيم الأهداف في أنماط سلوكية جزئية وإجرائية. إذ تسعى النظم التربوية إلى تطوير الأداء وتحسينه، والتأكيد على فاعليته، يبدأ من أعلى المستويات وحتى الغرفة الصفية؛ لما لذلك من تأثير مباشر وغير مباشر على مخرجات الإدارة المدرسية، التي يُرشد النظم الأخرى وتساعد في تطويرها، ويتأثر بها (المحبوب، 2000).

وأشار أحمد (2003) إلى أن على مديري المدارس أن يطوروا من أدائهم، ويصقلوا مهاراتهم القيادية، وينموا أنفسهم، ليكونوا مقترنين على القيام بمهامهم الإدارية، والسيطرة على التوسع الحاصل في مدارسهم أفقياً وعمودياً لا سيما وأنهم في أعلى السلم الإداري في مدارسهم، ويناط بهم تنفيذ السياسات التربوية وتحسين التعليم، وإيجاد بيئة صحية لنمو العاملين، والطلبة في مدارسهم. وعلى مديري المدارس بوصفهم قادة تربويين ألا يكتفوا بتفهم مدخلات النظام وحاجاته وأهدافه وغاياته، بل أيضاً ممارسة عملية استبصار لكيفية توظيف هذه الأمور كلها، ضمن عملية إبداعية ومستمرة، تعود على البيئة المدرسية بالفائدة المتمثلة في تحقيق مبدع للأهداف.

إن نجاح مديري المدارس وفعاليتهم يأتي من خلفيتهم المعرفية ومهاراتهم المهنية، وتقديرهم لطبيعة الوظائف المعقدة، إذ يتوجب أن تتوفر لدى مديري المدارس المستقبليين مقدررة على التوقع، واستشراف الأمور، وما يمكن أن يحدث، مع ضرورة اتصافهم بالمرونة، والانفتاح القائم على وعي وإدراك عميقين بهوية المجتمع، وأطره الفلسفية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. وذلك كي يتمكنوا من إدارة المؤسسات التربوية بفاعلية وكفاية والتعامل مع التحديات المتوقعة (الطويل، 1997).

وأوضح كوزما (Kuzma, 2004) أن الكفايات المهنية تعد حاجة ماسة لاستمرارية جودة العمل، وذلك لأن المدير لا يستطيع أن يقود عملية التعليم، بمجموعة محصورة من المعارف والمهارات، ونظراً للتقدم المعرفي الواسع الذي يتميز به العصر الحالي، أصبح من الضروري أن يكتسب المدير، مجموعة متجددة من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة التي تساعده في إدارة عملية التعليم وتقنياتها. وبهذا يكون التعليم بالنسبة للمعلم بعد إعداده ومتابعته من المدير عملية نمو مستمرة ومتواصلة.

وأشار الطويل (1997) أن المقدررة والكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من المتغيرات التي تحدد معالم الأداء الإداري المهني فضلاً عن متغيرات الدور، ومتغيرات الموقف والدافعية؛ الأمر الذي يجعل تحديد الكفايات المهنية وامتلاكها أمراً ضرورياً لمديري المدارس، فإدراك الفرد لذاته وممارسته لهذا الدور يتأثر بنسيج معقد من العوامل والعلاقات، وتتحكم به حاجات الإنسان، ودوافعه، وقيمه، واتجاهاته، ومهاراته، وجماعات العمل والبعد الثقافي، ويتأثر بها. أما الدافعية فهي حالة داخلية تنشط الأفراد وتحركهم، وتمتد جذورها إلى حاجات الأفراد التي يتم ترجمتها إلى سلوك في محاولة منهم لإشباع هذه الحاجات، وتعمل على تفعيل الأداء الإنساني (الطويل، 1997).

ولا تقتصر أهمية الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في تسهيل عملية تقييم الأداء الإداري، وإجرائها بدقة وموضوعية من قبل المعنيين، بل تتعداها إلى توجيه مديري المدارس إلى التقييم الذاتي، والتطور الذاتي، والأداء الإداري السليم، ولذلك فهي تعد مؤشرات لنمو مستوى



الأداء، وموجهات تحدد نواحي النقص فيتم تلاشيها، ومناحي القوة ليصار إلى تعزيزها، ومحددات  
 لنوع البرامج التدريبية اللازمة ومحتواها (أحمد، 2003).

وقد أدى الضعف في مستوى أداء عمل الإدارة المدرسية الذي يرجع إلى عدم الإعداد  
 المسبق للعاملين فيها، فضلاً عن قصر مدة الدورات التدريبية التي تقام في بعض الأوقات،  
 وإنخفاض أعداد المنتسبين إليها، وكذلك اعتماد تركيز المديرين على الاهتمام بالجانب الإداري  
 والمالي من عملهم على حساب الجانب التقني والإشرافي. ومن منطلق ذلك تطلب هذا الأمر إلى  
 تحديد قدر مناسب من الكفايات المهنية الأساسية الضرورية، وذلك بهدف رفع مستوى العملية  
 التربوية داخل المدارس المختلفة (حسين، 2007).

وأوضحت الفتلاوي (2003) بأنه على الرغم من اختلاف المختصين والإداريين في نظرهم  
 لمفهوم الكفاية المهنية، أو تعريفهم لها، فإن التعريفات تتفق في بعض النقاط منها :

- أن الكفاية المهنية هي المقدرة على أداء العمل المرتبط بالعملية التعليمية ورسالتها.

- أن الكفاية المهنية ليست مقدرة على المعرفة، أو مهارة ما، أو اتجاهاً فحسب، بل إنها  
 مقدرة مركبة تتضمن المعارف، والمهارات، والاتجاهات، ولذلك فهناك كفايات معرفية، وأخرى  
 أدائية وأخرى انفعالية .

- أن الكفاية المهنية ترتبط بالمقدرة على أداء المهمات المرتبطة بالعملية التعليمية، ورسالتها،  
 ومهمات العاملين فيها، وعلاقتها بالمجتمع الخارجي.

ظهرت الكفايات المهنية ضمن اتجاهات التربية لتقوم على تحسين برامج التنمية المهنية للمديرين ليستفيد منها المعلمون، وبالتالي تنعكس هذه الفائدة على الطلبة. وقد عُرِفَت هذه البرامج بالبرامج القائمة على الكفايات، والتي تعد من أبرز ملامح التربية في العصر الحديث، خاصة لدى المديرين والمسؤولين عن إعداد المعلمين وتأهيلهم ، والتي أصبح دورها الوحيد هو التركيز على إعداد المديرين من ذوي الكفايات العالية وتدريبهم وفق أحدث نظريات التعلم والتعليم. الأمر الذي جعل كثيراً من المهتمين لا يتحدثون إلا عن الكفايات وربطها بالمديرين ومن ثم انتقلت إلى المعلمين من خلالهم ثم إلى الطلبة بشكل مباشر (الفتلاوي، 2003).

### خصائص الكفايات:

تتجلى الكفاية في المقدرة على دمج المعارف المختلفة وانتقاء العناصر الأساسية المكونة لها وتنظيمها وتحليلها إلى عناصر ذات أهمية، وذلك بغية توظيفها لحل مشكلات أو انجاز أنشطة ومشروعات من المعايير والإجراءات الصالحة لتقويم انجازاته في العمل (2002) إلى أن الكفايات تشتمل على خصائص أهمها:

- أن الكفاية محطة نهائية لمرحلة تكوين معينة.
- أنها شاملة ومدمجة أي تقتضي اكتساب تعلمات في المجالات الثلاثة التالية: المعرفي، والوجداني، والحسي – الحركي، حسب أهميتها للاستجابة للحاجيات الاجتماعية.
- تتمتع بطابع القابلية للتقويم ويمكن حصرها و تقييمها انطلاقاً من أنماط سلوكية قابلة للملاحظة في وضعية ما، وذلك من خلال المؤشرات و معايير التقويم، أي من خلال ما يقوم به الفرد

من إنجازات و التي تصير مؤشراً على حصول الكفاية و تحققها و تصلح في الوقت نفسه معياراً للحكم عليه.

كما وأوضح يالن وكرادينز وساهن (Yalin ,Karadeniz & Sahin, 2007) أن هناك

خصائص متنوعة للكفايات تكسبها العديد من الميزات وتتمثل هذه الخصائص بما يأتي :

**الشمولية والاندماج:** الكفايات شاملة ومدمجة، إذ أن الكفايات صياغات ذات طابع توليفي، تتألف من مقدرات ومهارات مترابطة، وتمتاز عن الأهداف السلوكية الإجرائية التي تسيّر نحو التجزئة وتفتيت السلوك الإنساني. إن كل كفاية هي وليدة مجموعة من المقدرات التي يقتضيها التكيف مع وضعية معينة أو مواجهة صعوبة أو مشكلة طارئة أو التصرف إزاء موقف خاص.

**التركيب:** الكفاية الواحدة يمكن أن تتألف من تشكيلة غير متجانسة من المعارف والمهارات والمقدرات العقلية والمخططات الحسية. لكن ما يوحد كل هذه العناصر هو فائدتها ومنفعتها في حل المشكلات، إن ما يوحد بينها هو النشاط التقني والاجتماعي الذي ينتج عن توظيفها. إن الكفايات غير منسجمة من حيث العناصر التي تتألف منها ولكنها منسجمة من حيث النتيجة المستهدفة.

**المرونة:** إن ما يميز الكفايات هي مرونتها بحيث يكون باستطاعة الفرد تحويل مجال الاستفادة منها، أي تطبيقها في سياقات جديدة ومختلفة عن السياقات التي اكتسبها فيها.

**التكيف:** وتعني مقدرة المتعلم أو المتدرب على أداء أنشطة ومهام وتوظيف مكتسباته من خلال وضعيات وحل مشكلات، أي تمكنه في نهاية المطاف على التكيف والملاءمة والفاعلية. إن الكفايات تنظيمات لمكتسبات الفرد السابقة، يتحكم فيها الفرد ليوظفها بفاعلية في وضعيات معينة، وذلك بانتقاء المعارف والمهارات والأداءات التي تتناسب مع الموقف الذي يوجد فيه. إن التكيف الذي تسعى إليه الكفايات، هو تكيف يتأسس على مجموعة من المعارف والمهارات التي ترتبط فيما بينها بشكل مندمج لتحقيق الجودة و الإتقان الضروريين في كل إنجاز يهدف حل مشكلة.

**الطبيعة النمائية:** تتميز بأنها تشكيلة من العناصر، منها ما هو مكتسب الآن ومنها ما تم اكتسابه في حصص ومواقف وتجارب ماضية، وعناصر تتجمع بشكل تدريجي (تصاعدي من الأدنى إلى الأعلى وبشكل لولبي تراكمي) لتمكن صاحبها من التحكم في بعض الوضعيات والمواقف والمستجدات.

وفي ظل تزايد وسرعة التغيرات في القرارات الإدارية أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود كفايات مهنية مقننة على صناعة القرارات الصحيحة في الوقت المناسب كمحاولة للموازنة بين المشاركة في القرارات والحصول على جودة عالية من القرارات (هجان، 2000).

### **المشاركة في صناعة القرار:**

يمكن تعريف المشاركة في صناعة القرار بأنها: الاشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في صناعة القرار بين المدير ومروسيه (Koopman & Wierdsma, 1998). ويشير هذا

التعريف إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير للسماح بمشاركة المرؤوسين في عملية صناعة القرار. وعرفت المشاركة في صناعة القرار أيضاً على أنها عبارة عن تقاسم صناعة القرار مع الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Brost, 2000).

ومن جهة أخرى أوضح راين (Ryan, 1999) بأن المشاركة في صناعة القرار هي إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للتأثير في القرار، وتتضمن جانبين: مشاركة محدودة بالهيكل التنظيمي (التمثيل في اللجان، وتصميم المنظمة والأدوار)، ومشاركة في العمليات (أسلوب الإدارة، والثقافة، والتفاعل). وهكذا فهي تشتمل على كل من المشاركة والانهماك، كذلك اعتبار المشاركة مسألة متصلة بتقاسم القوة ووجهات النظر في تحديد السياسات الفرعية. وتتيح الهياكل الرسمية والتشريعات الفرص على خلفية منح الأذن بالمشاركة في صناعة القرار، وجعل ذلك مطلباً شرعياً لبيان الرأي. وللعملية الاجتماعية الأثر الحاسم في عملية المشاركة الحقيقية. وتشير العملية الاجتماعية إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات والتركيز على النوعية فضلاً عن مدى أو تركيبة هذا التفاعل.

وأشار العامري والغالبي (2007) إلى أن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية صناعة القرار قد أدت إلى زيادة الحاجة لمشاركة المرؤوسين في تلك العملية، وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم في تنفيذ هذه القرارات.

وتأتي عملية صناعة القرار في مقدمة الاهتمامات لأي مدرسة ، وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية صناعة القرار. ويمكن للمديرين من استخدام المشاركة

للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين فضلاً عن التزامهم بهذه القرارات (Wang,2003).

وتتضمن عملية صناعة القرار مسألتين أساسيتين، تتعلق الأولى بالأطراف المشاركة في عملية صناعة القرار، وهل أن قرار المرؤوسين رسمي أم غير رسمي؟ أو أن القرار اتخذ بشكل متصل مع المرؤوسين؟ وهل أن مشاركة المرؤوسين كانت بشكل أفراد أو جماعات؟ أما المسألة الثانية فتتعلق بالدرجة التي يمكن للمرؤوسين التأثير فيها على القرار (Heller,Pusic,Strauss, and Wilpert,1998). هاتان القضيتان ترتبطان بنوعية المشاركة في صناعة القرار وحجمها ، والتي تؤمن بها نظرية العلاقات الإنسانية، وتتفق مع نظرية الموارد البشرية للمشاركة في صناعة القرار. وهناك من يؤكد أن درجة الارتباط بنظرية العلاقات الإنسانية للمشاركة في صناعة القرار تدل ضمناً على أن المشاركة في صناعة القرارات ذات العلاقة بالقضايا التنظيمية الروتينية تزيد من رضا العاملين وتعاونهم (Wang,2003). ومهما يكن شكل المشاركة، وكم هي درجة تأثير المرؤوسين في القرار، فإن المديرين يؤدون الدور الأساس في تحديد الدرجة الحقيقية لانهمك المرؤوسين في عملية صناعة القرار.

إن عملية صناعة القرارات تعد من العمليات الأساسية واللازمة في حياة المديرين سواءً كانت على مستوى الأمور الصغيرة أم الكبيرة، إذ أنه لا يمكن لأي شخص أن يقدم على مشروع أو عمل معين ما لم تُضع له الترتيبات اللازمة من برامج وتحديد للأهداف وخطط أولية والتي تعد في النهاية بمثابة حافزاً لصناعة القرارات، وجميع هذه الأمور تقود إلى إن عملية صناعة القرارات هي من الوظائف الإدارية الضرورية التي يمارسها المديرين (الشراري،2005) .

وأشار مبيضين (2000) إلى أن عملية صناعة القرار هي جزء من عملية صناعة القرار، فصانع القرار يقصد به الشخص الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة ولا يمكنه تجاوزها، أما متخذ القرار فهو الذي يختار القرار المناسب في ضوء شروط معينة وضعت مسبقاً، و يقوم بتنفيذ القرار أو تعديله على أن لا يتجاوز الشروط المشار إليها. أما العزاوي (2006) فأشار إلى أن الهدف من صناعة القرارات داخل المنظمة هو من أجل اختيار أحسن الأبدال المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال إجراء عملية مفاضلة ومقارنة بين الأبدال المتاحة للوصول إلى اختيار البديل المناسب.

ويقترن نجاح المديرين في صناعة القرارات بنجاحهم في ميادين حياتهم العملية والعلمية ويعود نجاح تطور المجتمعات الحديثة في الأعمال الإدارية إلى نجاح المديرين وسلوكهم في صناعة القرارات وإيمانهم الكامل بإدخال كل موضوع أو عمل يضمن نجاح قراراتهم ويجعلها أكثر قبولاً وارتياحاً لدى المستفيدين من هذه القرارات (الخواذة، 2002).

وأشار الأشهب (2001) إلى أن وظائف إدارة المدرسة تتمثل في التنظيم والتنسيق والتخطيط والمتابعة والتوجيه والتقويم. وكل هذه الوظائف يلزمها صناعة القرارات في كل جانب من جوانبها، فالتنظيمات لأي مؤسسة تعد نتائج سلسلة من القرارات تتخذ في المستويات الإدارية أمراً أو عملاً مهماً، ما هو إلا سلسلة من القرارات المتصلة التي تؤثر في عمل المؤسسة المستقبلي. والتنظيم يعد عملية الهدف منها تحديد متى العمل، وإلى أي درجة يقوم كل فرد في المؤسسة بصناعة القرارات، والتنسيق يعد أيضاً سلسلة متتابعة من القرارات المرتبطة بالتعاون بين وحدات المؤسسة. والتوجيه والمتابعة هما من نتائج سلسلة متصلة بالتعاون والكفاءة الإنتاجية بين

وحدات المؤسسة. لذلك تعد وظائف الإدارة نتائج من سلسلة متصلة من القرارات تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة في مجال العمل.

وتظهر أهمية صناعة القرارات المدرسية التي يتخذها المدير في كونها تؤثر في أداء الإدارة المدرسية وأهدافها من جهة وكونها تتطلب جهوداً مشتركة بين المدير والمعلمين من جهة أخرى، فهي تعكس نوع العلاقات الإنسانية بين المدير المتخذ للقرارات وبين المعلمين الذين يشاركونه فيها. إذ أن كفايات المدير في صناعة القرارات المناسبة تعد من أهم المقدرات التي يكتسبها وينميها لترتقي به وبمستوى العملية الإدارية والتعليمية لتصناعة منه مديراً فعالاً في المشاركة الناجحة في صناعة القرارات الصائبة (هجان، 2000).

وتعد عملية صناعة القرارات من أهم ما تعتمد عليه العملية الإدارية والقيادية لمدير المدرسة، فالمدير الذي يتسم بالقيادة الإدارية المتميزة للمدرسة هو الذي يعمل من خلال تعاونه مع المعلمين ويتخذ معهم القرارات المتنوعة، وذلك لتشجيعهم وإثارة دافعيتهم للعمل المدرسي المتعاون. إذ أن أسلوب المدير في صناعة القرارات يعكس طريقته في الفلسفة القيادية الناجحة التي يتحلى بها فعلمية صناعة القرارات تعد تفسيراً واضحاً للنمط القيادي الذي يتخذه في عملية إدارة المدرسة مما يؤدي ذلك إلى رفع مستوى العملية التعليمية، وبالتالي يؤثر ذلك في أداء الطلبة الدراسي (الدوود، 2003).

وأوضح العدلوني (2004) أن عملية صناعة القرارات تعد من أهم وأكثر الأنشطة التي يمارسها المدير الإداري في المنظمة على جميع المستويات الخاصة بالأعمال الإدارية، كما تعد النشاط الوحيد الذي يميز سلوك المدير عن غيره. إذ أن صناعة القرارات يرتبط بتحقيق الأهداف



على اختلاف أنواعها وتعد عملية صناعة القرارات هي المنفذ الوحيد للعاملين بالمنظمة، فمقدرته على الوصول إلى القرار المناسب والصائب وخبراته في تحديد الابدال ومهاراته في إقناع العاملين بقبول القرارات التي يتخذها لصالح المنظمة تعد من العوامل الأساسية اللازمة، والتي تؤدي إلى نجاح المدير في إدارته ونجاحه في عملية إشراكه للعاملين في صناعة هذه القرارات.

### خطوات صناعة القرار

أشار العوض (2001) إلى أن عملية صناعة القرارات تمر بعدة مراحل للوصول إلى أفضل القرارات وأنسبها في حل المشكلات وتحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، وحددت بالخطوات الآتية:

- **التعريف بالمشكلة :** أي معرفة الخصائص والسمات والملاحم الأساسية والرئيسية التي تتميز بها المشكلات المطلوب صناعة قرار بشأنها وتحديد العوامل المؤثرة فيها.
- **جمع المعلومات وتحليلها:** هنا يتم جمع المعلومات والبيانات التي لها علاقة بالمشكلة من خلال الرجوع إلى المصادر المتعددة، وتفسير هذه المعلومات والبيانات لبيان ما بينها من علاقات.
- **اقتراح الأبدال:** الأبدال هي الإجراءات التي تمكن من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب وهناك عدة طرق للوصول إلى الهدف الواحد؛ ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل؛ حتى أنه يُمكن القول بأنه إذا كان هناك بديل واحد فقط فهذا يعني بأن هناك خطأ ما في هذا البديل؛ ولهذا وجب على المدير ألا يقبل أول حل يظهر له دون مقارنته بالحلول الأخرى التي يُمكن

أن تتضح له أيضاً؛ فاختيار حلّ للمشكلة يتطلب توجيه الاعتبار للحلول الأخرى البديلة والمتاحة لمواجهة الموقف. وفي هذه الخطوة من خطوات صناعة القرار تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي والبحث العلمي والدراسات المختلفة قبل صناعة القرار؛ وذلك كله مرتبط بما يتوفر من حرية في طرح الآراء والأفكار والمقترحات وعدم التقيد باللوائح أو الإجراءات المعقدة.

- **تقويم أبدال الحل:** في هذه المرحلة يتم صناعة التنفيذ الفعلي للقرار، فبعد تحديد الأبدال المناسبة يعني صناعة القرار بخصوص علاج المشكلة.

- **تنفيذ القرار ومتابعة مراحله:** على المدير الإداري تنفيذ القرارات ومتابعة مراحل الأخذ بها والعمل بموجبها للتعرف إلى درجة نجاح صناعة القرار. وتظهر أهمية هذه المرحلة في أنها ترشد متخذي القرارات إلى دراسة المشكلات الأخرى التي تواجههم.

وأوضح دالتون (Dalton, 2000) أن القرارات التي يتخذها مدير المدرسة تتنوع وفقاً لتنوع الأعمال والنشاطات المدرسية، فمنها القرارات الأساسية المهمة، والقرارات الثانوية، ومنها القرارات الإدارية التنفيذية والروتينية، والفنية والتعليمية، وهي متنوعة ومنها قرارات لها علاقة بتطور نمو الطلبة وتعلمهم، وقرارات متعلقة بعملية التعليم وتحسين المنهاج وتطويره، وقرارات متعلقة بشؤون المعلمين والعاملين في المدرسة، وقرارات تتعلق بصلة المدرسة مع المجتمع المحلي، وقرارات متعلقة بالأمور المالية والأبنية والمرافق المدرسية وغيرها من الأمور.

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وقد تم تقسيمها وفقاً لمتغيراتها أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالكفايات المهنية، وثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالمشاركة في صناعة القرار مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

#### الدراسات ذات الصلة بالكفايات المهنية :

دراسة قريش (1987) حول الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وقد اشتملت العينة على 30 مديراً ومديرة و40 معلماً ومعلمة وتم حصر الكفايات في عشر كفايات مهنية وعشر كفايات شخصية وحلت إلى عدد من الفقرات إذ اشتملت استبانة المدير على (62) فقرة، واستبانة المعلم على (55) فقرة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق بين الكفايات الشخصية المتوافرة والمرغوب فيها من قبل المديرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كما واطهرت نتائج الدراسة ان الكفايات المتعلقة في مجالات العلاقات الإنسانية والتواضع والعلاقة مع المجتمع المحلي والتوجيه والتنسيق كانت متدنية.

أما دراسة المعابرة (1994) فهذفت التعرف إلى الكفايات المهنية لمديري المدارس الخاصة في الأردن، وقد طورت استبانة اشتملت (90) كفاية مهنية موزعة على ستة مجالات هي: كفايات التخطيط، وكفايات الإشراف والتنظيم، وكفايات التقييم، وكفايات الاتصال، وكفايات إعداد وتجنيد الكوادر الفنية وتجنيدها، وكفايات النمو المهني، وقد طبقت على عينة الدراسة التي تألفت من (70)

مديراً . وأشارت النتائج إلى أن مجال كفايات الإشراف والتنظيم حصلت على أعلى رتبة، بينما حصل مجال الإعداد والتأهيل على أدنى رتبة.

دراسة برلينر (Berliner,1999) وهدفت إلى التعرف إلى المحاور التي تبرز فيها كفايات المدير وأثرها على أداء المعلمين في المدرسة. تكونت عينة الدراسة من (200) معلم و(50) مدير تم اختيارهم من مدارس كاليفورنيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لكفايات المدير على أداء المعلم في وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين الذين يميلون إلى استخدام أسلوب الفكاهة هم أكثر مقدرة على التعامل مع المعلمين، كما أن الكفايات القيادية لدى المديرين تساعده في صناعة قرارات سليمة تتعلق بحل المشكلات التي تواجه المعلمين والبيئة المدرسية.

وأجرت بورز (Powers, 2000) دراسة بعنوان تطوير مديري القرن 21: الكفايات الحاسمة لمديري المدارس الثانوية في تكساس واشتملت عينة الدراسة على (400) مدير مدرسة ثانوية في الولاية، وأظهرت الدراسة أن مديري المدارس الثانوية في تكساس اعتقدوا أن الكفايات المحددة العامة والتدريب سوف تؤدي إلى إعدادهم بشكل أفضل في المستقبل، والإحساس بالمشكلات التي تواجه المعلمين والتوصل إلى الآراء والمقترحات، التي تعد مهمة وضرورية في التخطيط للعمل وترتيب الأولويات.

هدفت دراسة الداوود (2003) إلى تعرف الكفايات القيادية الإدارية ومدى توافرها لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. وقد تكونت عينة الدراسة من 200 معلمة و (100) مديرة. واستخدمت الأستبانة كأسلوب لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى توافر المقومات التالية بدرجات عالية لدى مديرات المدارس الحكومية بالرياض وهي: الموضوعية والسلطة

والمرونة وفهم الآخرين والاتصال. وإن اختلف ترتيبها لدى معلمات ومديرات المرحلتين الابتدائية والمتوسطة عن معلمات ومديرات المرحلة الثانوية.

وفي دراسة الشريدة والأعرجي (2003) والتي هدفت إلى معرفة مدى مقدرة المديرين وكفاءتهم على التعامل مع الأزمات، ومدى توافر المعوقات التي تحول دون التعامل مع الأزمات بفاعلية، ومعرفة طبيعة عملية صناعة القرارات حيال الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة إربد بالأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (70) مديراً، استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة من إعداد دقاسة تكونت من (72) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: معوقات إنسانية، وتنظيمية، ونظم المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن مقدرة المديرين على التعامل مع الأزمات بلغت درجة متوسطة، وأن تعامل المديرين مع الأزمات تواجهه معوقات إنسانية وتنظيمية، ونظم المعلومات بدرجة متوسطة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات الجاهزية لصناعة القرارات في ظروف الأزمات ومستويات الوقاية إزاء الأزمات المدرسية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستويات المقدرة على صناعة القرارات في ظروف الأزمات ومستويات المقدرة العلاجية بصدها، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المقدرة على صناعة القرارات في ظروف الأزمات ومستويات وجود المعوقات في ظروف الأزمات.

أما دراسة أوربين (Urbin,2004) فقد هدفت إلى تحديد الكفايات المرتبطة مع المديرين الأكفاء وتحديد نقاط الضعف المرتبطة مع مديري المدارس المتوسطة ومقارنة توقعات المديرين حول تصورات الناس لواجبات المدير. تكونت عينة الدراسة من (150) مدير في المدارس المتوسطة في ولاية بنسلفانيا. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المديرين الأكفاء كانوا عادلين ويستخدمون الانضباط الجيد ويظهرون الاهتمام بالطلبة ويشركون الموظفين والعاملين معهم في صناعة القرار.

وأجرى الدغيم (2008) دراسة هدفت إلى تعرف فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال، لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (45) مدير إدارة و(170) نائب مدير إدارة في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولجمع بيانات الدراسة، بنيت استبانتان: الأولى: للتعرف إلى الواقع التدريبي للقادة التربويين من وجهة نظرهم، والثانية: للكشف عن الاحتياجات التدرسية للقادة التربويين في ضوء ممارستهم للمعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال من وجهة نظر المرؤوسين. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمجالات الواقع التدريبي للقادة التربويين تراوحت بين منخفض ومتوسط، وكان المتوسط الحسابي للاحتياجات التدرسية عالياً بشكل عام، وتم بناء البرنامج التدريبي المقترح في ضوء الواقع التدريبي للقادة التربويين، واحتياجاتهم التدرسية في ضوء ممارساتهم للمعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال. وكانت مصدقية الحكم لدرجة فاعلية البرنامج التدريبي المقترح عالية من وجهة نظر الخبراء التربويين.

أما دراسة النجار (AL-Naggar,2009) فقد هدفت لدراسة الكفايات والمهارات الضرورية لإداريي المدارس والمشرفين في اليمن الشمالي من وجهة نظر مديري التربية والمشرفين ومديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية، وتحديد الإجراءات الأكثر فاعلية لاكتساب تلك المهارات والكفايات وقد تألفت العينة من ثمانية مديري تربية، و(67) مشرفاً، و(62) مدير مدرسة ثانوية، و(58) مدير مدرسة إعدادية، (65) مدير مدرسة ابتدائية، وطورت استبانة تألفت من جزأين يحتوي الجزء الأول على أسئلة عن المعلومات الديموغرافية العامة، وأما الآخر فيحتوي على عشر كفايات هي: كفايات المنهج المدرسي المنتظم، ونظام الإدارة التعليمية، ونظام التقويم وتطوير الأفراد وتخصيص المصادر، واستخدام الأبحاث، وبرنامج تحسين المناخ المدرسي، والمهارات والنظريات الأساسية، والاتصال، وعلاقات المدرسة مع المجتمع، وإدارة الطلبة. وتوصلت الدراسة إلى أن كل الكفايات عدت مهمة من قبل المشاركين ويجب توافرها في إداريي المدارس والمشرفين، وأن الوسيلة الأفضل لإكساب الكفايات والمهارات يكون بدمجها وإعدادها قبل الخدمة وفي أثنائها.

وأجرى الحداد (2010) دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المرؤوسين. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وعددهم (159) قائداً تربوياً، واستخدمت استبانة للتعرف إلى الإحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وقد اشتملت على (90) فقرة موزعة على تسعة مجالات لكل مجال عشر فقرات. وانتهت الدراسة إلى العديد من

النتائج من أهمها: أن درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، إذ جاء مجال الكفايات الإنسانية بأعلى متوسط، تلاه في الرتبة الثانية مجال كفايات التوجيه والقيادة، تلاه في الرتبة الثالثة مجال كفايات الاتصال، بينما جاء مجال الكفايات التكنولوجية في الرتبة الأخيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة درجة احتياج كبيرة للتدريب من وجهة نظر المرؤوسين، وجاء مجال الكفايات الإنسانية بأعلى متوسط حسابي، وفي الرتبة الثانية مجال الكفايات الإدارية والفنية، تلاه في الرتبة الثالثة مجال كفايات التوجيه والقيادة، بينما جاء مجال الكفايات التكنولوجية في الرتبة الأخيرة. وقد تم بناء البرنامج التدريبي في ضوء نتائج السؤالين الأول والثاني.

## 2- الدراسات السابقة ذات الصلة بالمشاركة في صناعة القرار

وهدفت دراسة الطاهر (1998) إلى معرفة واقع صناعة القرارات في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، ورصد الفروقات بين المشاركة الحالية في صناعة القرارات في المدارس الحكومية في "المحافظة" ميدان الدراسة، و بين التطلعات المستقبلية، من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى تعرف مدى العلاقة بين مشاركة المعلمين في صناعة القرارات وانتمائهم داخل المدارس الحكومية في المحافظ . وقد تشكل مجتمع الدراسة من (25) مدرسة ذكور و (20) مدرسة إناث وتكونت العينة من (450) معلماً و معلمة، وهي عينة طبقية عشوائية عنقودية وقد استنتت الدراسة من مجتمعها وعينتها المدارس المختلطة، والمدارس الصناعية. و توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماءات بين المعلمين أصحاب المشاركة



العالية والمتدنية في صناعة القرارات في مدارس الذكور، والإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في انتماءات المعلمين تعزى إلى التفاعل بين متغيري المشاركة الحالية وجنس المدرسة. وقام هجان (2000) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام بالسعودية، كما يراه مديرو المدارس وكلاؤها، وكذلك تعرف الفروق بين وجهة نظر أفراد العينة تبعاً للوظيفة، والمرحلة التعليمية، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية. كما استهدفت تعرف المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هذا، وقد تألفت عينة الدراسة من (40) مديراً ووكيلاً من مديري ووكلاء، مدارس التعليم العام المشاركين في برنامج الدورات التدريبية المنعقدة في كلية المعلمين بالمدينة المنورة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1419/1420 هـ) وقد طبقت عليهم استبانة تم بناؤها من (22) فقرة فضلاً عن سؤال مفتوح حول معوقات اتخاذ القرار. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس ووكلائها يمارسون عملية اتخاذ القرار. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة إزاء واقع العمل اتخاذ القرار تبعاً للمتغيرات الأتية: الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والعمر، المؤهل العلمي، ومدة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية. وكشفت النتائج عن أبرز معوقات اتخاذ القرار في المدرسة وهي عدم توافر الوقت الكافي لتحديد الإبدال، وعدم تعاون بعض العاملين في المدرسة في تنفيذ القرارات، وعدم توفر المعلومات الكافية، وضعف الثقة بالنفس، وصعوبة تقييم الأبدال في صناعة القرار.

وهدفت دراسة دريهامرو وبلهلاف وكي (Drehmer,Belohlav & Coye, 2000) إلى تعرف مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى المرؤوسين في المؤسسات التعليمية في السويد.بحيث أجريت علة مجموعة من المؤسسات التربوية وكان من ضمنها وزارة التربية والتعليم، وقد تكونت عينة الدراسة من 50 مديراً. واستخدمت في الدراسة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة توافق مستوى المشاركة في صناعة القرار مع معارف المرؤوسين وخبراتهم والظروف البيئية المحيطة بهم، وذلك لضمان المشاركة الفاعلة دون تعريض المنظمة للمخاطر، وهذا ما يسمى بدور ومستوى مشاركة الآخرين.

أما دراسة فيراري (Ferrari,2000) فهدفت إلى تحديد وجود أي فروق أو روابط مهمة بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين للمشاركة في عمليات صناعة القرار التنظيمي من وجهة نظر مديري مدارسهم المتوسطة. وقد تكونت عينة الدراسة من (60) مدرسة متوسطة ما بين مدارس ذات مشاركة عالية وأخرى ذات مشاركة منخفضة من أصل (120) مدرسة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المديرين في المدارس المتوسطة ذات المشاركة العالية للمعلم، مشاركة المدير بعملية صناعة القرار المدرسي. وعدم وجود تباين واضح في تصور المديرين لمدى مشاركة المعلمين في صناعة القرارات ما بين المدارس المتوسطة ذات المشاركة العالية والمدارس المتوسطة ذات المشاركة المنخفضة للمعلم. وتصور المديرين أن معلميهم يتمتعون بمستوى عالٍ نوعاً ما من المشاركة في بناء وصناعة القرارات. ويختلف تصور المديرين لمشاركة المعلمين في رفع مستوى صناعة القرار عن تصور المعلمين لمشاركتهم، وقد أشار مديرو المدارس المتوسطة ذات المشاركة المنخفضة أن مشاركة المعلمين في

صناعة القرار كانت أقرب إلى العالية وأشاروا إلى عدم وجود علاقات واضحة ذات دلالة إحصائية بين تصور المعلمين لمشاركتهم في صناعة قرارات مدارسهم وتصورات مديريهم عن مشاركة المعلم في صناعة القرار المدرسي.

وأجرى دويكات (2000) دراسة هدفت إلى معرفة نمط القيادة وتفويض السلطة في المشاركة في صناعة القرارات عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. ومعرفة العلاقة بين نمط القيادة وتفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مدارس محافظات شمال فلسطين، وتكونت العينة من (362) معلماً ومعلمة ولأجل جمع المعلومات أُستخدم مقياسان، مقياس النمط القيادي، ومقياس تفويض السلطة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ظهرت الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين رتبة كما يأتي: الديمقراطي، والدبلوماسي والسلبى، أما النمط الديكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائدة. كما أن مستوى تفويض السلطة في مجال الواجبات الفنية، والواجبات التربوية، والواجبات الاجتماعية جاء بدرجة متوسطة أما مجال الواجبات الإدارية، والدرجة الكلية للتفويض فقد كان مستوى التفويض فيهما قليلاً. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على النمطين الدبلوماسي، والديمقراطي، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في النمطين الديكتاتوري والسلبى، بمعنى أن النمط الديكتاتوري كان أكثر شيوعاً عند حملة البكالوريوس، أما النمط السلبى فكان أكثر شيوعاً عند حملة دبلوم فما دون.

وفي دراسة بروست (Brost, 2000) التي هدفت إلى تعرف أهمية تفويض صناعة القرار التشاركي لمدارس أفضل، وقد تم توزيع استبانته على مديري المدارس الثانوية في السويد، وقد بلغ عددهم (50) مديراً ووزعت استبانته أخرى على الطلبة بلغ عددهم (100) طالب، وهدفت الاستبانتان إلى استطلاع آرائهم حول مجال موضوع الديمقراطية وتطوير التعليم والتأثيرات البيئية على صناعة القرارات المشتركة وتفويض المعلمين للعمل كفريق واحد، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة أن تفويض السلطة يعتبر نوع من المشاركة في صناعة يُنتج عن تطبيق القرارات بشكل أفضل، وكذلك تكون الأمور أفضل في مجال تحسين وتطوير المبادرات ويؤدي إلى أداء الطلبة المرتفع وعلى تحسن آليات التوجيه التعليمي والمعرفة والمهارات وتبادل الأفكار، أي يوجد علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وصناعة القرارات.

أما دراسة بيرسون (Berson, 2001) هدفت إلى معرفة أهمية القيم والالتزام ودورها في المشاركة في صناعة القرار بين العاملين. تكونت عينة الدراسة من (40) مديراً و(200) موظف من مؤسسات حكومية مختلفة من ضمنها وزارة التربية والتعليم في كندا. وأُستخدمت المقابلة والاستبانة لجمع المعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن قيم المدير يمكن أن تؤثر في التزام أفراد الجماعة بالقرار الذي يتم صنعه، وتتعلق قيم المدير بمدى الثقة والاستعداد للسماح للمرؤوسين بالمشاركة في عملية صناعة القرار، فالثقة بين الإدارة والعاملين تعد جوهرية للمشاركة وفعاليتها، ولتحقيق أفضل مشاركة للعاملين فإن الثقة تعد أول الشروط التي يجب توافرها، وذلك عن طريق قيام المديرين بإرسال رسالة واضحة للعاملين بأنهم من الموثوق فيهم وبقيمة مشاركتهم.

أما دراسة الجريدة (2001) فقد هدفت للتعرف إلى درجة إسهام تكنولوجيا المعلومات في صناعة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية إذ تكونت أداة الدراسة من (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات، طبقت على عينة قوامها (200) مدير من مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (64) مديراً و مساعداً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إسهام المعلومات في صناعة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم و مساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية كانت عالية، وأما بالنسبة إلى دقة المعلومات ومرونة المعلومات وملائمة المعلومات بينما كانت درجة الإسهام متوسطة بالنسبة إلى شمول المعلومات والتوقيت المناسب للمعلومات .

و أشارت دراسة خويص في(2001) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في صناعة القرارات المدرسية وتقديرهم في مدارس القدس، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت أداتان الأولى استبانة لقياس درجة المشاركة في صناعة القرارات المدرسية والأداة الثانية هي مقياس كوبر سميث لتقدير الذات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس القدس و معلماتها والبالغ عددهم 2424 معلماً ومعلمة، وتكونت العينة من(442) معلماً و معلمة، وكانت من أهم النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين درجة مشاركة المعلمين للمديرين في أبعاد صناعة القرارات المدرسية و جنس المعلمين ولصالح المعلمات، وفي بعد المنهاج فقط أما أبعاد الدراسة الأخرى والدرجة الكلية فلم تظهر أي فروق دالة إحصائياً.

وفي دراسة العمري (2002) التي هدفت إلى معرفة واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية صناعة القرارات المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (649) معلمي المرحلة الثانوية الحكومية النهارية بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية صناعة القرارات المدرسية بشكل عام كانت (ضعيفة)، ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد الدراسة في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) عدا البعد المتعلق بالشؤون الإدارية.

وأجرى الخوالدة (2002) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة عملية صناعة القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى إذ تكونت العينة من (68) مديرة يمثلن جميع مديرات المدارس الأساسية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في عمان الأولى، وأُستخدمت استبانة مكونة من (60) فقرة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة المديرات لعملية صناعة القرار في مجال العمل الإداري التربوي. إذ أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات مديرات المدارس لمستوى ممارستهن لعملية صناعة القرار في كافة مجالات العمل الإداري التربوي، وأن نسبة ممارسة صناعة القرار في هذه المجالات حسب تقديرات مديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

وفي دراسة أجراها اولورونسولا (Olorunsola & Joan, 2011) بعنوان: مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار. وهدفت إلى البحث في مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار في المدارس الثانوية. وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في ولاية إيكيتي نيجيريا، بلغ عددهم (200) معلم من مختلف المدارس الثانوية في هذه المنطقة أُختيروا بالطريقة التطبيقية

العشوائية. إذ تم استخدام الاستبانة للوصول إلى نتائج هذه الدراسة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك تباين في إشراك المعلمين في عملية صناعة القرار في بعض المدارس، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن للمعلمين دور فعال في عملية صناعة القرار، وأن المدارس التي يشارك فيها المعلمون في صناعة القرارات واتخاذها أفضل بكثير من المدارس التي لا يشارك فيها المعلمون في صناعة القرار.

وفي دراسة أجراها نيومان (Newman, 2011) بعنوان: استراتيجيات المشاركة في صناعة القرار من قبل المعلمين في المدارس. إذ هدفت إلى البحث في استراتيجيات التدريس ومشاركة المعلمين في صناعة القرار في المدارس الثانوية. تكونت عينة الدراسة من مجموعة من معلمي المدارس الثانوية في منطقة غويرو، زيمبابوي. وقد بلغ عددهم (20) معلماً تم اختيارهم بشكل عشوائي من خمس مدارس ثانوية في هذه المنطقة. وقد تم استخدام أسلوب المقابلات والملاحظة وجمع الوثائق للوصول إلى نتائج الدراسة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن للمعلمين دوراً فعالاً فعال في عملية صناعة القرار، إذ لا يمكن للمديرين وحدهم أن يقوموا بإدارة المدارس وتخفيف العبء وتحفيز الآخرين وإنجاز المهمات دون مشاركة المعلمين.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة أبرز الموضوعات التي تتعلق بمستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها بدرجة المشاركة في صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين، كدراسة قريش (1987) والتي هدفت إلى التعرف إلى الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية

في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ودراسة المعابرة (1994) والتي هدفت إلى التعرف على الكفايات المهنية لمديري التربية الخاصة في الأردن، ودراسة الداوود (2003) هدفت إلى تعرف مدى توافر الكفايات القيادية الإدارية ومدى توافرها لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض، ودراسة أوربين (Urbin,2004) وهدفت إلى تحديد الكفايات المرتبطة مع المديرين الأكفاء وتحديد نقاط الضعف المرتبطة مع مديري المدارس الثانوية والإعدادية ومقارنة توقعات المديرين حول تصورات الناس لواجبات المدير، ودراسة الدغيم (2008) وهدفت إلى تعرف فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال، لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، ودراسة الحداد (2010) والتي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المرؤوسين.

ودراسة هجان(2000) وهدفت إلى معرفة واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام بمدينة الكويت، كما يراه مديري المدارس و وكلاؤها، وكذلك تعرف الفروق بين وجهة نظر أفراد العينة تبعاً الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.

ودراسة دريهامر وآخرون (Drehmer, et al., 2000) هدفت إلى التعرف مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى المرؤوسين في المؤسسات التعليمية. في السويد، ودراسة الدويكات (2000) وهدفت إلى معرفة نمط القيادة وتفويض السلطة في المشاركة في صناعة القرارات عند مديري



المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، ودراسة بروست (Brost, 2000) التي هدفت إلى تعرف أهمية تفويض صناعة القرار التشاركي لمدارس أفضل، ودراسة بيرسون (Berson, 2001) وهدفت إلى معرفة أهمية القيم والالتزام ودورها في المشاركة في صناعة القرار بين العاملين، ودراسة الجريدة (2001) التي هدفت للتعرف إلى درجة إسهام المعلومات في صناعة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية، ودراسة خويص في (2001) التي هدفت للتعرف إلى العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في صناعة القرارات المدرسية وتقديرهم في مدارس القدس، ودراسة العمري (2002) التي هدفت إلى واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية صناعة القرارات المدرسية، ودراسة الخوالدة (2002) والتي هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة عملية صناعة القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى.

- تباينت أحجام عينات الدراسات السابقة، فقد تراوحت من (64- 600) مدير ومديرة ومن (50- 300) معلم، ومعلمة. أما الدراسة الحالية فكان عدد أفراد عينتها (987) معلماً ومعلمة.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة، الاستبانة، والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات مثل: دراسة شريدة (2003)، ودراسة الخوالدة (2002)، ودراسة العمري (2002)، والحداد (2010)، وبروست (Brost, 2000)، ودراسة بيرسون (Berson, 2001)، نيومان (Newman, 2011)، ودراسة اولورونسولا (Olorunsola, 2011). وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدامها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

- أما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيتلخص في تناولها موضوع الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، وعلاقتها بدرجة المشاركة في صناعة القرارات. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عدة يمكن إيجازها فيما يلي:
- الاستفادة من الإطار النظري في صياغة موضوع الدراسة فيما يتعلق بموضوع بمستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة المشاركة في صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين.
- الاطلاع على كيفية سير طريقة الدراسة والإجراءات المتبعة وأخذ ما يتناسب منها مع الدراسة الحالية.
- التعرف إلى الأدوات البحثية وكيفية إعدادها وبنائها، وعرضها للجان المحكمين للتأكد من صدقها.
- الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- دراسة النتائج وتوصياتها ومقترحاتها والاستفادة منها في مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
- واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تناولت الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة المعلمين بصناعة القرار من وجهه نظرهم.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة :

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث المستخدم، ولمجتمع الدراسة وعينتها وخطوات تطوير أدوات الدراسة، وطرق التحقق من صدقهما وثباتهما والمعالجة الإحصائية وإجراءات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

#### منهج البحث المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات حيث أنه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في جميع المناطق التعليمية في محافظات دولة الكويت الست وعددهم (4413) معلماً ومعلمة ، إذ بلغ عدد المعلمين (2153) معلماً، وعدد المعلمات(2260) معلمة وذلك خلال العام الدراسي (2010/2011) والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس.

## الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة

وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس

المجموع	عدد المعلمات	عدد المعلمين	المنطقة التعليمية
920	470	450	العاصمة
591	303	288	حولي
643	322	321	مبارك الكبير
839	416	423	الفروانية
743	385	358	الأحمدي
677	364	313	الجهراء
4413	4413		المجموع

### عينة الدراسة :

تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (22%) من مجتمع الدراسة من جميع المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وقد بلغ مجموع أفراد عينة الدراسة من (987) معلماً ومعلمة منهم (323) معلماً و (664) معلمة والجدول (2) يبين خصائص العينة.

**الجدول (2)**  
**خصائص عينة الدراسة**

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	323	33%
	أنثى	664	67%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	360	37%
	من 5 - 10 سنوات	288	29%
	أكثر من (10) سنوات	339	34%

ويلاحظ من الجدول (2) أن عدد الذكور من المعلمين بلغ (323) معلماً وبنسبة مئوية بلغت (33%) بينما بلغ عدد المعلمات (664) معلمة وبنسبة مئوية بلغت (67%)، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة فقد بلغ مستوى التكرار لفئة أقل من (5) سنوات فأكثر (360) معلم ومعلمة وبنسبة مئوية بلغت (37%)، بينما بلغت نسبة التكرار لفئة من 6 - 10 سنوات (288) معلماً ومعلمة وبنسبة مئوية بلغت (29%) وبلغت نسبة التكرار لفئة أكثر من (11) سنة فأكثر (339) معلماً ومعلمة وبنسبة مئوية بلغت (34%).

## أداتا الدراسة:

تم استخدام أداتين لتحقيق أهداف الدراسة وكما يأتي:

### - أداة الدراسة الأولى: استبانة الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية

لتعرف مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، فقد تم تطوير استبانة تكونت بصيغتها الأولية من (91) فقرة. والتي شملت المجالات الأتية: مجال الكفايات الشخصية وعدد فقراته(6)، ومجال الكفايات القيادية وعدد فقراته(12)، ومجال كفايات جمع المعلومات وعدد فقراته(7)، اتخاذ القرارات وعدد فقراته(11) ومجال كفايات التخطيط وعدد فقراته(5)، ومجال كفايات تطوير المنهج وعدد فقراته(6)، ومجال كفايات التعليم والتعلم وعدد فقراته(6)، ومجال النمو المهني وعدد فقراته(4)، ومجال كفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم وعدد فقراته(6)، ومجال كفايات التقويم التربوي وعدد فقراته(7)، ومجال كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية وعدد فقراته (10)، ومجال كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية وعدد فقراته(4)، ومجال كفايات الإدارة المالية وعدد فقراته(3)، ومجال كفايات البيئة المدرسية وعدد فقراته(4).وقد تمت الاستعانة في تطويرها بالأدب النظري ذي العلاقة بالموضوع، والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة الداوود (2003)، ودراسة الحداد (2010)، والملحق (1) يبين أداة الدراسة الأولى بصيغتها الأولية.

### - صدق أداة الدراسة الأولى (استبانة الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية )

للتأكد من صدق أداة الدراسة الأولى (استبانة الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية) قام الباحث باستخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (12) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المختصين والملحق (2) يبين أسماء المحكمين، وذلك للتأكد من موضوع فقرات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، وقد طلب من المحكمين أبداء آرائهم وملاحظاتهم بصدد صحة هذه الفقرات، ودرجة مناسبتها لقياس مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الحكومية في الكويت، وقد تم أخذ الفقرات التي حصلت على موافقة ثمانية محكمين كحد أدنى، أي ما نسبته (80 %) فأعلى، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات التي اقترحها المحكمون. ولم تكن التعديلات جوهرية، ولكنها كانت لتحسين صياغة الفقرات إذ بلغ عدد الفقرات المحذوفة (6) فقرات، وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من (14) مجالاً هي: الكفايات الشخصية، الكفايات القيادية، كفايات جمع المعلومات، كفايات صناعة القرارات، كفايات التخطيط، كفايات تطوير المنهج، كفايات التعليم والتعلم، كفايات النمو المهني، كفايات تطوير نمو الطلاب، كفايات التقويم التربوي، كفايات الاتصال والعلاقات، كفايات الأنظمة والتعليمات، كفايات الإدارة المالية، كفايات البيئة المدرسية، وتمّ قياسها من خلال (85) فقرة. والملحق (4) يوضح أداة الدراسة الأولى بصورتها النهائية.



- ثبات أداة الدراسة الأولى: الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى، تم توزيعها على عينة من (40) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من خارج عينة الدراسة، وبعد ذلك تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) للاتساق الداخلي. والجدول (3) يوضح معاملات الاتساق الداخلي للأداة الأولى للدراسة :

### الجدول (3)

قيم معامل ثبات مجالات أداة الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في

#### دولة الكويت

الرقم	المجال	معادلة كرونباخ الفا
1	الكفايات الشخصية	0.93
2	الكفايات القيادية	0.88
3	كفايات جمع المعلومات	0.71
4	كفايات صناعة القرارات	0.82
5	كفايات التخطيط	0.86
6	كفايات تطوير المنهج	0.90
7	كفايات التعليم والتعلم	0.76
8	كفايات النمو المهني	0.84
9	كفايات تطوير نمو الطلبة	0.85

0.81	كفايات التقويم التربوي	10
0.91	كفايات الاتصال والعلاقات	11
0.86	كفايات الأنظمة والتعليمات	12
0.83	كفايات الإدارة المالية	13
0.87	كفايات البيئة المدرسية	14

#### - أداة الدراسة الثانية: إستبانة المشاركة في صناعة القرار

للتعرف إلى مستوى المشاركة المهنية في صناعة القرار في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، فقد تم تطوير استبانة تكونت بصيغتها الأولية من (36) فقرة والملحق (4) يبين أداة الدراسة الثانية بصيغتها الأولية. وقد تمت الإستعانة في تطويرها بالأدب النظري ذي العلاقة بالموضوع والدراسات السابقة ذات الصلة كدراسة العمري (2002)، ودراسة الخوالدة (2002)

#### صدق أداة الدراسة الثانية: إستبانة المشاركة في صناعة القرار

للتأكد من صدق أداة الدراسة الثانية (إستبانة المشاركة في صناعة القرار) قام الباحث باستخدام الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (12) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المختصين والملحق (2) يبين أسماء المحكمين، وذلك للتأكد من موضوع فقرات الاستبانة وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وقد طلب من المحكمين أبداء آرائهم وملاحظاتهم بصدد صحة هذه الفقرات ودرجة مناسبتها لقياس مستوى المشاركة في صناعة

القرار، وقد تم أخذ الفقرات التي حصلت على موافقة ثمانية محكمين حداً أدنى، أي ما نسبته (80%) فأعلى، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات التي اقترحها المحكمون ولم تكن التعديلات جوهرية، ولكنها كانت لتحسين صياغة الفقرات حيث بلغ عدد الفقرات المضافة (8) فقرات، وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من (42) فقرة موزعة على (5) مجالات هي: القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، القرارات المتعلقة بالمعلمين، القرارات المتعلقة بالمنهاج، القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية، القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، والملحق (5) يوضح أداة الدراسة الثانية بصورتها النهائية.

#### ثبات أداة الدراسة الثانية: استبانة المشاركة في صناعة القرار:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية، تم توزيعها على عينة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية من خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (40) معلماً ومعلمة، وبعد ذلك تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha). والجدول (4) يوضح معاملات ثبات مجالات الأداة الثانية (المشاركة في صناعة القرارات):

#### الجدول (4)

قيم معاملات ثبات مجالات أداة المشاركة في صناعة القرارات

الرقم	المجال	كرونباخ ألفا
1	القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	0.83
2	القرارات المتعلقة بالمعلمين	0.78
3	القرارات المتعلقة بالمنهاج	0.91
4	القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال	0.92
5	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	0.81

#### متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات الوسيطة (التصنيفية):

- 1- الجنس (ذكر، أنثى).
- 2- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات ( من 5 سنوات فأقل، من 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).
- 3- المؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا )

ثالثاً: المتغير التابع :

- المشاركة في صناعة القرارات.
- الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية

## إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما وتحديد العينة المراد تطبيق الاستبانة عليها، قام الباحث بالحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط والملحق (6) وبعد ذلك حصل على الموافقة الرسمية من وزارة التربية في دولة الكويت، إذ قامت الوزارة بإرسال خطاب موجه للمدارس لتسهيل مهمة الباحث موجهة إلى المناطق التعليمية وهي: منطقة العاصمة التعليمية، منطقة الأحمدية التعليمية، منطقة الجهراء التعليمية، منطقة الفروانية التعليمية، منطقة حولي التعليمية، منطقة مبارك الكبير التعليمية. والملحقات نوات الأرقام (7-8-9-10-11-12) تبين ذلك.

وتم توزيع الاستبانة على المعلمين، وقام بشرح أهداف الدراسة والطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية، وإضافة إلى أن وضح للأفراد المشمولين بالدراسة، أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتم إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة كما وتم تفريغ الاستبانات المسترجعة في نموذج خاص بالحاسوب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية وفقاً لبرنامج (SPSS).

كما تم تدرّيج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت وأن تحدد بخمسة مستويات على النحو الآتي: كبيرة جداً ويعطى (5) درجات، ومستوى كبيرة ويعطى (4) درجات، ومستوى متوسطة ويعطى (3) درجات، ومستوى قليلة ويعطى (2) درجتين، ومستوى قليلة جداً ويعطى (1) درجة واحدة، وسيتم استخدام مقياس الحكم على النتائج الذي تم تقسيمه إلى (عال، متوسط، منخفض) وفقاً للمعايير الآتية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} = \frac{\text{القيمة الدنيا} - \text{القيمة العليا لأبدال الإجابة}}{\text{عدد المستويات}}$$

عدد المستويات

$$2.33 = 1.33 + 1$$

$$3.67 = 1.33 + 2.34$$

$$5.00 = 3.68 \text{ فأكثر}$$

وبذلك إذا بلغ المتوسط الحسابي الاستجابات لأفراد العينة ما بين (1-2.33) فإن مستوى منخفض، وتكون متوسطة إذا بلغ متوسط استجاباتهم ما بين (2.34-3.67)، وتكون عالية إذا بلغ المتوسط الحسابي 3.68 فأكثر.

## المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب، ومستوى الكفاية، ودرجة المشاركة..
- للإجابة عن السؤال الثالث والرابع، استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بالنسبة لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، وأستخدم تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة، واختبار شيفيه للتعرف إلى عائلية الفروق.
- للإجابة عن السؤال الخامس استخدم معامل ارتباط بيرسون
- استخدم معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

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

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما مستوى الكفايات المهنية

لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد

الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة

نظر المعلمين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبةً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفايات المهنية
7	كفايات التعليم والتعلم	3.71	0.75	1	مرتفع
8	كفايات النمو المهني	3.70	0.91	2	مرتفع
1	الكفايات الشخصية	3.59	0.87	3	متوسط
10	كفايات التقويم التربوي	3.59	0.85	3	متوسط
12	كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية	3.59	1.07	3	متوسط
2	الكفايات القيادية	3.56	0.85	6	متوسط
9	كفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم	3.56	1.01	6	متوسط
3	كفايات جمع المعلومات	3.44	0.93	8	متوسط
4	كفايات صناعة القرارات	3.42	0.87	9	متوسط

متوسط	10	0.68	3.35	كفايات تطوير المنهج	6
متوسط	11	0.96	3.30	كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية	11
متوسط	12	1.20	3.26	كفايات الإدارة المالية	13
متوسط	13	1.00	3.19	كفايات التخطيط	5
متوسط	14	0.73	3.18	كفايات البيئة المدرسية	14
متوسط		0.56	3.47	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بانحراف معياري (0.56)، وجاءت مجالات أداة الدراسة بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71 - 3.18)، وجاء في الرتبة الأولى مجال كفايات التعليم والتعلم، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.75) وبمستوى مرتفع ، وفي الرتبة الثانية جاء مجال كفايات النمو المهني بمتوسط حسابي (3.70) بانحراف معياري (0.91) وبمستوى مرتفع ، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال كفايات التخطيط بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى متوسط ، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال كفايات البيئة المدرسية بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى متوسط ، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

## 1- مجال كفايات التعليم والتعلم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (6) يبين ذلك.

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال التعليم والتعلم مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفايات
2	يميز بين ممارسات ومهارات التدريس الفاعلة وغير الفاعلة.	3.84	0.99	1	مرتفع
3	يساعد المعلمين في توظيف التغذية الراجعة لتطوير الممارسات التدريسية.	3.81	1.06	2	مرتفع
4	يحدد استراتيجيات التدريس التي تتفق مع تنوع أساليب تعلم الطلبة.	3.79	1.05	3	مرتفع
5	يلم بطرائق التدريس الحديثة ومواطن قوتها ونقاط ضعفها.	3.73	1.13	4	مرتفع
6	يوظف تقنيات الإشراف التربوي المتنوعة في تطوير مقدرات المعلمين.	3.67	0.97	5	متوسط

متوسط	6	0.94	3.41	يصنف الأهداف التعليمية إلى مجالاتها ومستوياتها.	1
مرتفع		0.75	3.71		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال التعليم والتعلم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) بانحراف معياري (0.75)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41-3.84) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " يميز بين ممارسات ومهارات التدريس الفاعلة وغير الفاعلة "، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على " يساعد المعلمين في توظيف التغذية الراجعة لتطوير الممارسات التدريسية " بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة ( 6 ) التي تنص على " يوظف تقنيات الإشراف التربوي المتنوعة في تطوير مقدرات المعلمين " بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة ( 1 ) التي تنص على "يصنف الأهداف التعليمية إلى مجالاتها ومستوياتها". بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى متوسط.

## 2- مجال كفايات النمو المهني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك.

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات النمو المهني مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفايات
2	يحلل برامج النمو المهني وينفذها في ضوء وظائفها الأساسية .	4.10	1.25	1	مرتفع
1	يحدد مواصفات برامج النمو المهني في ضوء الاحتياجات الفعلية للعاملين في المدرسة.	3.84	0.95	2	مرتفع
4	يدرك مصادر النمو المهني المختلفة التي تسهم في تطوير أدائه.	3.63	1.28	3	متوسط
3	يوظف نتائج تحديد الاحتياجات في تطوير برامج النمو المهني.	3.21	1.27	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.70	0.91		مرتفع

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات النمو المهني كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.91)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.10 - 3.21) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " يحلل برامج النمو المهني وينفذها في ضوء وظائفها الأساسية" ، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.25) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على " يحدد مواصفات برامج النمو المهني في ضوء الاحتياجات الفعلية للعاملين في المدرسة". بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " يدرك مصادر النمو المهني المختلفة التي تسهم في تطوير أدائه". بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.28) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على " يوظف نتائج تحديد الاحتياجات في تطوير برامج النمو المهني". بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.27) وبمستوى متوسط.

### 3- مجال الكفايات الشخصية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الكفايات الشخصية مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
4	يشعر بالمسؤولية تجاه عمله.	3.63	1.09	1	متوسط
6	يتمتع بصحة نفسية جيدة.	3.63	1.08	1	متوسط
3	يتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمدرسة.	3.62	1.04	3	متوسط
2	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو المهنة.	3.58	1.04	4	متوسط
5	يتصف بقدر مناسب من الذكاء.	3.57	1.02	5	متوسط
1	يتحلى بالسلوك الأخلاقي فيكون قدوة حسنة قولاً وعملاً.	3.54	0.92	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.59	0.87		متوسط

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية

الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الكفايات الشخصية كان

متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.87)، وجاءت جميع فقرات هذا

المجال في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54-3.63) وجاءت في



الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على "يشعر بالمسؤولية تجاه عمله، والفقرة (6) " التي تنص على " يتمتع بصحة نفسية جيدة" ، بمتوسط حسابي (3.63) وانحرافين معياريين (1.09)، و (1.08) على التوالي، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة ( 5) التي تنص على " يتصف بقدر مناسب من الذكاء" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة ( 1 ) التي تنص على " يتحلى بالسلوك الأخلاقي فيكون قدوة حسنة قولاً وعملاً." بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.92).

#### 4- مجال كفايات التقويم التربوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات التقويم التربوي مرتبةً تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
2	يدرك أهمية تكامل المعلومات بطريقة تسهل عمليتي التحليل والتقويم.	3.96	0.99	1	مرتفع
1	يقوم نوعية الأفكار والمعلومات.	3.91	1.06	2	مرتفع
6	يتعاون مع العاملين في المدرسة في إجراء تقويم شامل للخطط الاستراتيجية.	3.65	1.16	3	متوسط
4	يراعي أخلاقيات المهنة عند صناعة القرارات.	3.49	1.21	4	متوسط
5	يوظف نتائج تقويم المنهج في تطوير أداء الطلبة.	3.46	1.13	5	متوسط
7	يسهم في تطوير معايير تقويم أنشطة الطلبة.	3.39	1.21	6	متوسط
3	يتخذ القرارات بموضوعية بعيداً عن الذاتية.	3.28	1.03	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.59	0.85		متوسط

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في

دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات التقويم التربوي كان متوسطاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.85)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين

المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28-3.96) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " يدرك أهمية تكامل المعلومات بطريقة تسهل عمليتي التحليل والتقويم." ، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة ( 1 ) التي تنص على " يقوم نوعية الأفكار والمعلومات " بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.06) ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على " يسهم في تطوير معايير تقويم أنشطة الطلبة " بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.21)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة ( 3 ) التي تنص على " يتخذ القرارات بموضوعية بعيداً عن الذاتية ". بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.03).

#### 5- مجال كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (10) يبين ذلك.

## الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
2	يدرك التشريعات القانونية المنظمة لحقوق المعلمين وواجباتهم.	3.71	1.25	1	مرتفع
4	يقترح الوسائل المناسبة لتقويم التعليمات المدرسية وتطويرها.	3.70	1.14	2	مرتفع
3	يدرك التشريعات القانونية المنظمة لحقوق الطلبة وواجباتهم.	3.61	1.19	3	متوسط
1	يدرك أنظمة الخدمة المدنية المرتبطة بالعاملين في المدرسة.	3.34	1.23	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.59	1.07		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (1.07)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.34-3.71) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " يدرك التشريعات القانونية

المنظمة لحقوق المعلمين وواجباتهم"، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.25) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة ( 4 ) التي تنص على " يقترح الوسائل المناسبة لتقويم التعليمات المدرسية وتطويرها " بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة ( 3 ) التي تنص على " يدرك التشريعات القانونية المنظمة لحقوق الطلبة وواجباتهم." بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة ( 1 ) التي تنص على " يدرك أنظمة الخدمة المدنية المرتبطة بالعاملين في المدرسة." بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.23) وبمستوى متوسط.

#### 6- مجال الكفايات القيادية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (11) يبين ذلك.

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الكفايات القيادية مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
1	يدرك رسالة التعليم في مراحله المختلفة.	4.02	1.14	1	مرتفع
11	يوظف مهارات القيادة لدى أفراد المجتمع المدرسي في تخطيط عملية التطوير.	3.79	1.06	2	مرتفع
10	يشجع الإبداع في المدرسة.	3.78	1.04	3	مرتفع
3	يستقصي مكونات ثقافة المدرسة.	3.62	1.18	4	متوسط
4	يعي الاتجاهات التربوية الحديثة لتحقيق مهمة المدرسة.	3.55	1.11	5	متوسط
6	يتطور في ثقافة المدرسة من خلال التخطيط العلمي في إطار سياسة التعليم.	3.47	1.14	6	متوسط
5	يتعرف إلى الاتجاهات المؤثرة في أداء المدرسة لرسالتها.	3.46	1.15	7	متوسط

متوسط	7	1.12	3.46	ينشر ثقافة المدرسة بين أفراد المجتمع المدرسي.	7
متوسط	9	1.05	3.43	يشرك جميع المنتسبين للمدرسة في تحديد ثقافتها.	8
متوسط	10	1.14	3.42	يتعامل بحكمة مع الأحداث الطارئة داخل المجتمع المدرسي.	12
متوسط	11	1.03	3.37	يعي أن نظام المدرسة أحد مكونات أنظمة المجتمع المحلي.	9
متوسط	12	1.16	3.30	يمتلك رؤية تربوية مستقبلية لمهمة المدرسة.	2
متوسط		0.85	3.56	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال الكفايات القيادية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.85)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30-4.02) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " يدرك رسالة التعليم في مراحلته المختلفة "، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى مرتفع. وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (11) التي تنص على " يوظف مهارات القيادة لدى أفراد المجتمع المدرسي في تخطيط عملية التطوير " بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على " يعي أن نظام المدرسة أحد مكونات أنظمة

المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.37) بانحراف معياري (1.03) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على " يمتلك رؤية تربوية مستقبلية لمهمة المدرسة". بمتوسط حسابي (3.30) بانحراف معياري (1.16) وبمستوى متوسط.

#### 7- مجال كفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (12) يبين ذلك.



### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات تطوير نمو الطلبة وإرشادهم مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
1	يستند إلى المبادئ الأساسية لنمو الطلبة في فحص محتويات الكتب المدرسية.	3.71	1.14	1	مرتفع
4	ينمي العلاقات التعاونية بين المرشد الطلابي وبين المعلمين والطلبة.	3.63	1.25	2	متوسط
2	يسهم مع العاملين في المدرسة في استقصاء مشكلات الطلبة لمعالجتها.	3.61	1.17	3	متوسط
3	يدرك دور المرشد الطلابي الحقيقي في العملية التربوية.	3.60	1.10	4	متوسط
5	يصف أنشطة الطلاب التي تسهم في تطوير مقدرات الطلاب المختلفة.	3.48	1.17	5	متوسط
6	يدرك العلاقة بين أنشطة الطلاب والبرامج التعليمية.	3.36	1.06	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.56	1.01		متوسط

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (1.01)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71-3.36) وجاءت في

الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " يستند إلى المبادئ الأساسية لنمو الطلاب في فحص محتويات الكتب المدرسية " ، بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى مرتفع ، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة ( 4 ) التي تنص على " ينمي العلاقات التعاونية بين المرشد الطلابي وبين المعلمين والطلاب " بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.25) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة ( 5 ) التي تنص على " يصف أنشطة الطلاب التي تسهم في تطوير مقدرات الطلاب المختلفة." بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة ( 6 ) التي تنص على " يدرك العلاقة بين أنشطة الطلاب والبرامج التعليمية ". بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى متوسط.

#### 8- مجال كفايات جمع المعلومات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (13) يبين ذلك.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات جمع المعلومات مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
3	يحدد احتياجات عملية تطوير أداء المدرسة من المعلومات.	3.54	1.06	1	متوسط
2	يدرك علاقة عملية جمع المعلومات بتطوير الممارسات المهنية لجميع المنتسبين للمدرسة.	3.51	1.12	2	متوسط
5	يجمع البيانات بوسائل مختلفة.	3.45	1.18	3	متوسط
1	يدرك أهمية جمع البيانات بصفة مستمرة.	3.43	1.15	4	متوسط
7	يحلل المعلومات والبيانات باستخدام الوسائل المناسبة.	3.43	1.17	4	متوسط
4	يحدد مصادر المعلومات.	3.36	1.16	5	متوسط
6	يقدر مدى كفايات المعلومات لصنع القرارات.	3.33	1.22	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.44	0.93		متوسط

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات جمع المعلومات كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري (0.93)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.33-3.54) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على " يحدد احتياجات عملية تطوير أداء المدرسة من المعلومات " ، بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة ( 2) التي تنص على " يدرك علاقة عملية جمع المعلومات بتطوير الممارسات المهنية لجميع المنتسبين للمدرسة." بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة ( 4) التي تنص على " يحدد مصادر المعلومات " بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.16)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة ( 6) التي تنص على " يقدر مدى كفايات المعلومات لصناعة القرارات " بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.22).

#### 9- مجال كفايات صناعة القرارات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (14) يبين ذلك.

### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري  
المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات  
صناعة القرارات مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
9	يوظف نتائج عملية صناعة القرارات في تطوير أحكام لمواقف مشابهة.	3.79	1.10	1	مرتفع
11	يتخذ قرارات مناسبة عن مشكلات مدرسية حقيقية.	3.78	1.08	2	مرتفع
10	يوظف مبادئ المشاركة في عملية صناعة القرارات.	3.56	1.14	3	متوسط
1	يدرك أهمية تحليل المشكلات على أنها خطوة رئيسة في طريقة حلها.	3.45	1.08	4	متوسط
7	يربط العلاقة بين نتيجة تحليل المعلومات وصناعة القرار.	3.39	1.14	5	متوسط
4	يصنف العلاقة بين صياغة المشكلة وطريقة حلها.	3.35	1.16	6	متوسط
2	يحلل مشكلات المدرسة بطريقة منظمة لصناعة القرار المناسب.	3.32	1.21	7	متوسط
8	يدرك أهمية مهارات التفكير في صناعة القرار.	3.29	1.17	8	متوسط
3	يصنف المشكلات وفقاً لأنواعها لصناعة القرار المناسب.	3.28	1.19	9	متوسط

متوسط	10	1.19	3.27	يحدد المعوقات وعوامل التعامل معها.	5
متوسط	11	1.19	3.19	يحدد العلاقة بين الفرضيات لصناعة القرار لحل المشكلات.	6
متوسط		0.87	3.42		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات صناعة القرارات كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) بانحراف معياري (0.87)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.19- 3.79) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على "يوظف نتائج عملية صناعة القرارات في تطوير أحكام لمواقف مشابهة"، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.10) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (11) التي تنص على "يتخذ قرارات مناسبة عن مشكلات مدرسية حقيقية" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "يحدد المعوقات وعوامل التعامل معها." بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يحدد العلاقة بين الفرضيات لصناعة القرار لحل المشكلات بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط.

### 10- مجال كفايات تطوير المنهج

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (15) يبين ذلك.

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات تطوير المنهج مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
1	يدرك دور مدير المدرسة في تطوير المنهج.	3.53	0.96	1	متوسط
2	يدرك مفهوم المنهج الشامل .	3.51	0.95	2	متوسط
4	يربط تطوير المنهج بالأهداف التدريسية.	3.39	1.00	3	متوسط
5	يحدد أهمية التقويم في قياس نتائج تنفيذ المنهج.	3.30	1.11	4	متوسط
3	يلم بالموثرات الأساسية في المنهج.	3.24	0.99	5	متوسط
6	يحفز على استخدام التقنيات الحديثة لإثراء المنهج.	3.16	1.08	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.35	0.68		متوسط

يلاحظ من الجدول (15) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات تطوير المنهج كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.35) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.16-3.53) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " يدرك دور مدير المدرسة في تطوير المنهج "، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على " يدرك مفهوم المنهج الشامل " بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على يلم بالمؤثرات الأساسية في المنهج " بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على " يحفز على استخدام التقنيات الحديثة لإثراء المنهج " بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.08).

#### 11- مجال كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (16) يبين ذلك.



## الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري  
المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات  
الاتصال والعلاقات الإنسانية مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
1	يوظف مهارات ملاحظة الآخرين لتطوير أسلوب التعامل.	3.49	1.28	1	متوسط
4	يحدد السلوكيات الفاعلة وغير الفاعلة في الاتصال غير المكتوب.	3.45	1.09	2	متوسط
10	يصمم برامج لتعريف أفراد المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة.	3.43	1.27	3	متوسط
3	يقدر إنجازات منسوبي المدرسة ومساهماتهم المهنية.	3.41	1.15	4	متوسط
2	يجيد إدارة الحوار لتعزيز العلاقات الإنسانية.	3.39	1.26	5	متوسط
7	يستخدم تقنية الحاسب الآلي لدعم مهارات الاتصال الكتابي وتطويرها.	3.26	1.22	6	متوسط
5	يجيد استخدام اللغة العربية في تقديم أفكاره.	3.22	1.20	7	متوسط
9	يحدد استراتيجيات توافق الرسالة مع الفئات المستهدفة.	3.18	1.29	8	متوسط
6	يوظف مهارات الاستماع المناسبة.	3.17	1.21	9	متوسط
8	يطور علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	3.01	1.26	10	متوسط
	الدرجة الكلية	3.30	0.96		متوسط

يلاحظ من الجدول (16) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.30) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49-3.01) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "يوظف مهارات ملاحظة الآخرين لتطوير أسلوب التعامل."، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.28)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (4) التي تنص على "يحدد السلوكيات الفاعلة وغير الفاعلة في الاتصال غير المكتوب" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.09)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يوظف مهارات الاستماع المناسبة" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.21)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "يطور علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.26).

## 12- مجال كفايات الإدارة المالية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (17) يبين ذلك.

### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات الإدارة المالية مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
1	يخطط مع العاملين في المدرسة لتنمية الموارد المالية.	3.35	1.32	1	متوسط
2	يطور ميزانية مالية لتحقيق أهداف المدرسة.	3.21	1.29	2	متوسط
3	يطبق اللوائح والتعليمات المنظمة للشؤون المالية.	3.20	1.22	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.26	1.20		متوسط

يلاحظ من الجدول (17) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات الإدارة المالية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.26) بانحراف معياري (1.20)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.20-3.35) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " يخطط مع العاملين في المدرسة لتنمية الموارد المالية." ، بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.32)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على " يطور ميزانية مالية لتحقيق أهداف المدرسة " بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف

معياري (1.29)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على " يطبق اللوائح والتعليمات المنظمة للشؤون المالية ". بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.22).

### 13- مجال كفايات التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (18) يبين ذلك.

#### الجدول ( 18 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات

#### التخطيط مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
1	يترجم رؤية المدرسة إلى خطة استراتيجية بالتعاون مع الأطراف المعنية.	3.56	1.16	1	متوسط
2	يحدد أولويات أهداف الخطط التنفيذية المدرسية.	3.23	1.28	2	متوسط
3	يبني خطماً تنفيذية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية بالتعاون مع جميع المنتسبين للمدرسة.	3.20	1.23	3	متوسط
5	يطور نماذج لمشاركة ذوي العلاقة في تخطيط أنشطة	3.00	1.31	4	متوسط

				المدرسة.
متوسط	5	1.24	2.96	4 يوظف التقنيات في تنفيذ خطط المدرسة.
متوسط		1.00	3.19	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (18) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات التخطيط كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.19) بانحراف معياري (1.00)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.96-3.56) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " يترجم رؤية المدرسة إلى خطة استراتيجية بالتعاون مع الأطراف المعنية " ، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.16)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على " يحدد أولويات أهداف الخطط التنفيذية المدرسية " بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.28)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على " يطور نماذج لمشاركة ذوي العلاقة في تخطيط أنشطة المدرسة." بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.31)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " يوظف التقنيات في تنفيذ خطط المدرسة " بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.24).

#### 14- مجال كفايات البيئة المدرسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (19) يبين ذلك.

#### الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات البيئة المدرسية مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الكفاية
4	يتعاون مع الجهات الحكومية ذات الصلة للحفاظ على سلامة المدرسة.	3.47	1.10	1	متوسط
3	يخطط للتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة.	3.44	1.12	2	متوسط
2	يطور أساليب السلامة للحفاظ على المدرسة.	2.93	1.34	3	متوسط
1	يطبق أساليب السلامة التي تجعل محتويات المدرسة آمنة.	2.87	1.29	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.18	0.73		متوسط

يلاحظ من الجدول (19) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال كفايات البيئة المدرسية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.18) بانحراف معياري (0.73)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في

المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.87-3.47) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على " يتعاون مع الجهات الحكومية ذات الصلة للحفاظ على سلامة المدرسة " ، بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.10)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة ( 4 ) التي تنص على " يخطط للتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة " بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على " يطور أساليب السلامة للحفاظ على المدرسة". بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.34)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على " يطبق أساليب السلامة التي تجعل محتويات المدرسة آمنة. " بمتوسط حسابي (2.87) بانحراف معياري (1.29).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما درجة مشاركة المعلمين

في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم

تحديد الرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في

دولة الكويت من وجهة نظرهم، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (20)

ذلك.

### الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبةً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مشاركة المعلمين
5	مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	3.50	0.84	1	متوسطة
3	مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج	3.49	0.78	2	متوسطة
1	مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	3.45	0.82	3	متوسطة
4	مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية	3.41	0.95	4	متوسطة
2	مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين	3.25	0.81	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.41	0.67		متوسطة

يلاحظ من الجدول (20) أن درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في

المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.67)، وجاءت جميع مجالات أداة الدراسة في

الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25- 3.50)، وجاء في الرتبة الأولى

مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.84)،

وفي الرتبة الثانية جاء مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف



معياري (0.78)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.95)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.81)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1- مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (21) يبين ذلك.

### الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مشاركة المعلمين
36	أشارك في تحديد الأسس التي يتم من خلالها مساعدة الطلبة المحتاجين.	3.75	1.03	1	مرتفعة
35	أشارك المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.	3.73	1.04	2	مرتفعة
34	أسهم في توفير وتقديم المساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي.	3.70	1.07	3	مرتفعة

متوسطة	4	1.02	3.39	أسهم من خلال المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين في تطوير المجتمع المحلي.	32
متوسطة	5	1.08	3.38	أشارك في تشكيل مجالس المدرسة.	30
متوسطة	6	1.12	3.37	أسهم في حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور.	37
متوسطة	7	1.11	3.36	أشارك من خلال المدرسة بزيارة بعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية.	33
متوسطة	8	1.12	3.35	أشارك في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	31
متوسطة		0.84	3.50	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (21) أن درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) بانحراف معياري (0.84)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.35-3.75)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (36) التي تنص على "أشارك في تحديد الأسس التي يتم من خلالها مساعدة الطلبة المحتاجين"، بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (35) التي تنص على "أشارك المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على "أشارك من خلال المدرسة بزيارة بعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.11)

وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "أشارك في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط.

## 2- مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (22) يبين ذلك.

### الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مشاركة المعلمين
17	أسهم في إقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج.	3.72	0.97	1	مرتفعة
20	أسهم في تحديد الاحتياجات من الأجهزة التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.	3.53	1.05	2	متوسطة
21	أسهم في تحديد أساليب التقويم المناسبة للمنهاج.	3.51	0.97	3	متوسطة
18	يستشيرني مدير المدرسة في علاج المشكلات التي تواجهني أثناء تنفيذ المنهاج.	3.48	1.03	4	متوسطة
22	أشارك في وضع برامج لتنمية مقدرات الطلبة الإبداعية.	3.45	1.06	5	متوسطة

متوسطة	6	1.08	3.42	23	أشارك في تقييم تحصيل الطلبة.
متوسطة	7	1.16	3.34	19	أسهم في اختيار أسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة.
متوسطة		0.78	3.49		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (22) أن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ل فقرات مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) بانحراف معياري (0.78)، وجاءت فقرات هذا المجال بالدرجة المتوسطة أيضاً باستثناء الفقرة (17) التي نصت على "أسهم في إقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج"، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.34 - 3.72)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على "أسهم في إقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج"، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (20) التي تنص على "أسهم في تحديد الاحتياجات من الأجهزة التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على "أشارك في تقييم تحصيل الطلبة" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على "أسهم في اختيار أسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة." بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة.

### 3- مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (23) يبين ذلك.

#### الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مشاركة المعلمين
7	أشارك في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.	3.69	1.18	1	مرتفعة
2	أشارك في لجنة الضبط بالمدرسة وقت الحاجة.	3.59	1.07	2	متوسطة
4	أسهم في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة.	3.41	1.07	3	متوسطة
6	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة.	3.39	1.11	4	متوسطة
1	أشارك في قبول الطلبة في حدود القواعد.	3.38	0.92	5	متوسطة
3	أسهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم.	3.34	1.07	6	متوسطة

متوسطة	7	0.92	3.30	يستشيرني مدير المدرسة في صرف الطلبة من المدرسة في الأحوال الاستثنائية.	5
متوسطة		0.82	3.45	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (23) أن درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة باستثناء الفقرة (7) التي نصها كالاتي: "أشارك في إعداد الخطة العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل"، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.18) واحتلت الرتبة الأولى، أما بقية فقرات المجال فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 3.30-3.59 وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على "أشارك في لجنة الضبط بالمدرسة وقت الحاجة" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "أسهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم." بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "يستشيرني مدير المدرسة في صرف الطلبة من المدرسة في الأحوال الاستثنائية" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة.

#### 4- مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (24) يبين ذلك.

#### الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة مشاركة المعلمين
29	أسهم في توظيف الأبنية المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية) في خدمة العملية التعليمية.	3.48	1.03	1	متوسطة
24	أشارك في وضع برنامج لصيانة الأثاث المدرسي وطرق المحافظة عليه.	3.47	1.13	2	متوسطة
27	أشارك في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم في حدود التعليمات.	3.41	1.20	3	متوسطة
25	أشارك في شراء الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة .	3.39	1.11	4	متوسطة
28	أشارك في الإشراف على نظافة حديقة المدرسة.	3.36	1.14	5	متوسطة
26	أشارك في وضع الموازنة العامة للمدرسة.	3.33	1.05	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.41	0.95		متوسطة

يلاحظ من الجدول (24) أن درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) بانحراف معياري (0.95)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.33-3.48)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على " أسهم في توظيف الأبنية المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية....) في خدمة العملية التعليمية " ، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.03)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على " أشرك في وضع برنامج لصيانة الأثاث المدرسي وطرق المحافظة عليه. بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.13)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على " أشرك في شراء الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة " بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.14)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على " أشرك في وضع الموازنة العامة للمدرسة " بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.05).

##### 5- مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (25) يبين ذلك.



## الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية والرتبة ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	الرتبة	درجة مشاركة المعلمين
16	أشارك مدير المدرسة في القرارات التي أتأثر بها بشكل مباشر.	3.52	1.09	1	متوسطة
11	يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت الملائم لدعوة المشرف التربوي لزيارتي الصفية.	3.32	1.10	1	متوسطة
9	أسهم أحياناً في إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال	3.31	1.06	3	متوسطة
13	أشارك في وضع برنامج للزيارات التبادلية بين زملائي المعلمين.	3.29	1.00	4	متوسطة
12	يستشيرني مدير المدرسة في تحديد خطتي التدريسية بداية العام.	3.25	1.06	5	متوسطة
10	يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت الملائم لزيارتي الصفية.	3.20	1.00	6	متوسطة
8	أسهم في خطط المدرسة.	3.11	1.08	7	متوسطة
14	يستشيرني مدير المدرسة في توزيع المهمات في بداية العام (مناوبة، تربية صف، نشاطات أخرى)	3.11	0.96	7	متوسطة
15	يشاركني المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سألتحق بها.	3.11	1.04	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	0.81		متوسطة

يلاحظ من الجدول (25) أن درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.25) بانحراف معياري (0.81)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.33-3.52)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على "أشارك مدير المدرسة في القرارات التي أتأثر بها بشكل مباشر" و (11) التي تنص على "يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت الملائم لدعوة المشرف التربوي لزيارتي الصفية"، بمتوسط حسابي (3.52) وانحرافين معياريين (1.09)، و (1.10) على التوالي، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرات (8) التي تنص على "أسهم في خطط المدرسة"، و (14) "يستشيرني مدير المدرسة في توزيع المهمات في بداية العام (مناوبة، تربية صف، نشاطات أخرى)" و (15) "يشاركني المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سألتحق بها" بمتوسط حسابي (3.11) وانحرافات معيارية (1.08)، و (0.96)، و (1.04) على التوالي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الكفاية المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ودرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات من وجهة نظرهم؟".

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الكفاية المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ودرجة المشاركة في صناعة القرارات من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (26) يبين هذه النتائج.



0.003	0.004	0.02	0.005	0.011	0.198	مستوى الدلالة	
0.090**	0.113**	0.078*	0.074*	0.070*	0.022	معامل الارتباط	كفاية تطوير نمو الطلاب وإرشادهم
0.004	0.000	0.014	0.020	0.028	0.500	مستوى الدلالة	
0.059	0.096**	0.045	0.052	0.036	0.003	معامل الارتباط	كفاية التقويم التربوي
0.063	0.002	0.156	0.101	0.261	0.934	مستوى الدلالة	
0.060	0.106**	0.064*	0.046	0.022	0.000	معامل الارتباط	كفاية الاتصال والعلاقات الإنسانية
0.060	0.001	0.043	0.149	0.496	0.978	مستوى الدلالة	
0.075*	0.114**	0.053	0.048	0.044	0.033	معامل الارتباط	كفاية الأنظمة والتعليمات المدرسية
0.019	0.000	0.097	0.128	0.164	0.302	مستوى الدلالة	
0.035	0.060	0.007	0.036	0.038	-0.010	معامل الارتباط	كفاية الإدارة المالية
0.276	0.061	0.819	0.252	0.234	0.758	مستوى الدلالة	
-0.010	0.015	0.011	0.017	-0.024	-0.056	معامل الارتباط	كفاية البيئة المدرسية
0.763	0.627	0.740	0.583	0.456	0.076	مستوى الدلالة	
0.085**	0.094**	0.089**	0.101**	0.040	0.023	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.007	0.003	0.005	0.001	0.211	0.462	مستوى الدلالة	

• \*\*دال إحصائياً عند مستوى ( 0.01 )

• \* دال إحصائياً عند مستوى ( 0.05 )

يظهر من الجدول (26) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

بين مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ودرجة المشاركة

في صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين إذ بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمستوى

الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، والدرجة الكلية لدرجة

المشاركة في صناعة القرارات (0.085) وبمستوى دلالة (0.007) ، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين بعض مجالات الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وبعض مجالات درجة المشاركة في صناعة القرارات، وان هذه العلاقات جميعها كانت موجبة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي) ؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### 1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (27) يبين النتائج.

## الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) و مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الكفايات الشخصية	ذكور	323	3.32	0.97	-7.152	0.000
	إناث	664	3.73	0.79		
الكفايات القيادية	ذكور	323	3.29	0.93	-7.123	0.000
	إناث	664	3.69	0.77		
كفايات جمع المعلومات	ذكور	323	3.05	0.98	-9.552	0.000
	إناث	664	3.63	0.84		
كفايات صنع القرارات	ذكور	323	3.02	0.96	-10.765	0.000
	إناث	664	3.62	0.76		
كفايات التخطيط	ذكور	323	2.88	1.11	-6.925	0.000
	إناث	664	3.34	0.91		
كفايات تطوير المنهج	ذكور	323	3.19	0.67	-5.281	0.000
	إناث	664	3.43	0.67		
كفايات التعليم والتعلم	ذكور	323	3.80	0.78	2.797	0.005
	إناث	664	3.66	0.73		

0.217	1.235	0.94	3.75	323	ذكور	كفايات النمو المهني
		0.89	3.67	664	إناث	
0.048	1.977	1.02	3.65	323	ذكور	كفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم
		1.00	3.52	664	إناث	
0.088	1.707	0.87	3.66	323	ذكور	كفايات التقويم التربوي
		0.84	3.56	664	إناث	
0.830	-0.214	1.00	3.29	323	ذكور	كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية
		0.94	3.31	664	إناث	
0.651	0.453	1.12	3.61	323	ذكور	كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية
		1.05	3.58	664	إناث	
0.145	1.459	1.14	3.34	323	ذكور	كفايات الإدارة المالية
		1.23	3.22	664	إناث	
0.078	1.766	0.72	3.24	323	ذكور	كفايات البيئة المدرسية
		0.74	3.15	664	إناث	
0.000	-5.391	0.63	3.33	323	ذكور	الدرجة الكلية
		0.51	3.53	664	إناث	

أشارت النتائج في الجدول (27) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة  $(\alpha \leq)$

نظر المعلمين تبعاً للجنس، استناداً إلى قيمة  $t$  المحسوبة إذ بلغت (-5.391)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس في المجالات الآتية: الكفايات الشخصية، والكفايات القيادية، وكفايات جمع المعلومات، وكفايات صناعة القرارات، وكفايات التخطيط، وكفايات تطوير المنهج، وكفايات التعليم والتعلم، وكفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم إذ كانت قيم  $t$  دالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح الإناث في الدرجة الكلية والمجالات الآتية: الكفايات الشخصية، والكفايات القيادية، وكفايات جمع المعلومات، وكفايات صناعة القرارات، وكفايات التخطيط، وكفايات تطوير المنهج، بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية عن المتوسطات الحسابية للذكور، في حين كانت الفروق لصالح الذكور في مجالي: كفايات التعليم والتعلم، وكفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم، بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية للإناث.

## 2- متغير سنوات الخبرة العملية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية، والجدول (28) يبين النتائج.



## الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	سنوات الخبرة العملية	المجال
3.59	0.89	360	أقل من 5 سنوات	الكفايات الشخصية
3.65	0.92	288	5-10 سنوات	
3.55	0.82	339	أكثر من (10) سنوات	
3.59	0.87	987	المجموع	
3.53	0.86	360	أقل من 5 سنوات	الكفايات القيادية
3.56	0.89	288	5-10 سنوات	
3.57	0.80	339	أكثر من (10) سنوات	
3.56	0.85	987	المجموع	
3.44	0.93	360	أقل من 5 سنوات	كفايات جمع المعلومات
3.42	0.97	288	5-10 سنوات	
3.45	0.89	339	أكثر من (10) سنوات	
3.44	0.93	987	المجموع	

0.88	3.41	360	أقل من 5 سنوات	كفايات صنع القرارات
0.95	3.36	288	5-10 سنوات	
0.80	3.48	339	أكثر من (10) سنوات	
0.87	3.42	987	المجموع	
1.01	3.11	360	أقل من 5 سنوات	كفايات التخطيط
1.08	3.26	288	5-10 سنوات	
0.91	3.21	339	أكثر من (10) سنوات	
1.00	3.19	987	المجموع	
0.68	3.37	360	أقل من 5 سنوات	كفايات تطوير المنهج
0.66	3.35	288	5-10 سنوات	
0.70	3.34	339	أكثر من (10) سنوات	
0.68	3.35	987	المجموع	
0.76	3.75	360	أقل من 5 سنوات	كفايات التعليم والتعلم
0.75	3.63	288	5-10 سنوات	
0.74	3.73	339	أكثر من (10) سنوات	
0.75	3.71	987	المجموع	

0.94	3.75	360	أقل من 5 سنوات	كفايات النمو المهني
0.91	3.62	288	5-10 سنوات	
0.87	3.70	339	أكثر من (10) سنوات	
0.91	3.70	987	المجموع	
1.04	3.55	360	أقل من 5 سنوات	كفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم
1.01	3.50	288	5-10 سنوات	
0.97	3.62	339	أكثر من (10) سنوات	
1.01	3.56	987	المجموع	
0.87	3.62	360	أقل من 5 سنوات	كفايات التقويم التربوي
0.86	3.55	288	5-10 سنوات	
0.82	3.60	339	أكثر من (10) سنوات	
0.85	3.59	987	المجموع	
0.97	3.34	360	أقل من 5 سنوات	كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية
0.99	3.22	288	5-10 سنوات	
0.91	3.32	339	أكثر من (10) سنوات	
0.96	3.30	987	المجموع	

1.06	3.63	360	أقل من 5 سنوات	كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية
1.10	3.51	288	5-10 سنوات	
1.06	3.62	339	أكثر من (10) سنوات	
1.07	3.59	987	المجموع	
1.16	3.33	360	أقل من 5 سنوات	كفايات الإدارة المالية
1.21	3.21	288	5-10 سنوات	
1.24	3.21	339	أكثر من (10) سنوات	
1.20	3.26	987	المجموع	
0.74	3.12	360	أقل من 5 سنوات	كفايات البيئة المدرسية
0.71	3.25	288	5-10 سنوات	
0.74	3.19	339	أكثر من (10) سنوات	
0.73	3.18	987	المجموع	
0.58	3.47	360	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.63	3.44	288	5-10 سنوات	
0.46	3.48	339	أكثر من (10) سنوات	
0.56	3.47	987	المجموع	

يلاحظ من الجدول (28) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية، إذ حصل اصحاب الفئة أكثر من (11) سنة على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.48)، يليهم اصحاب الفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ (3.47)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة 5-10 سنوات إذ بلغ (3.44)، 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 الآتي:

## الجدول (29)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.368	1.001	0.764	2	1.529	بين المجموعات	الكفايات الشخصية
		0.764	984	751.423	داخل المجموعات	
			986	752.952	المجموع	
0.805	0.217	0.155	2	0.31	بين المجموعات	الكفايات القيادية
		0.716	984	704.428	داخل المجموعات	
			986	704.738	المجموع	
0.926	0.076	0.066	2	0.131	بين المجموعات	كفايات جمع المعلومات
		0.858	984	844.741	داخل المجموعات	
			986	844.872	المجموع	
0.236	1.444	1.102	2	2.204	بين المجموعات	كفايات صنع القرارات
		0.763	984	750.748	داخل المجموعات	
			986	752.952	المجموع	
0.130	2.046	2.047	2	4.093	بين المجموعات	كفايات التخطيط
		1	984	984.321	داخل المجموعات	

			986	988.415	المجموع	
0.854	0.158	0.073	2	0.147	بين المجموعات	كفايات تطوير المنهج
		0.464	984	456.617	داخل المجموعات	
			986	456.764	المجموع	
0.128	2.056	1.15	2	2.299	بين المجموعات	كفايات التعليم والتعلم
		0.559	984	550.15	داخل المجموعات	
			986	552.45	المجموع	
0.182	1.709	1.404	2	2.808	بين المجموعات	كفايات النمو المهني
		0.821	984	808.273	داخل المجموعات	
			986	811.081	المجموع	
0.322	1.133	1.151	2	2.303	بين المجموعات	كفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم
		1.016	984	999.441	داخل المجموعات	
			986	1001.743	المجموع	
0.576	0.552	0.398	2	0.796	بين المجموعات	كفايات التقويم التربوي
		0.722	984	710.413	داخل المجموعات	
			986	711.209	المجموع	
0.249	1.394	1.274	2	2.549	بين المجموعات	كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية
		0.914	984	899.748	داخل المجموعات	
			986	902.297	المجموع	

0.337	1.09	1.245	2	2.489	بين المجموعات	كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية
		1.142	984	1123.712	داخل المجموعات	
			986	1126.202	المجموع	
0.349	1.055	1.526	2	3.052	بين المجموعات	كفايات الإدارة المالية
		1.447	984	1423.719	داخل المجموعات	
			986	1426.771	المجموع	
0.075	2.604	1.395	2	2.79	بين المجموعات	كفايات البيئة المدرسية
		0.536	984	527.13	داخل المجموعات	
			986	529.919	المجموع	
0.612	0.492	0.153	2	0.307	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.312	984	306.866	داخل المجموعات	
			986	307.173	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (29) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت

من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت

(0.492)، وبمستوى دلالة (0.612) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى  $(\leq 0.05)$  في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة



الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية في اي مجال من المجالات، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً .

## 2- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (30) يبين النتائج.

### الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمه (ت) ومستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الكفايات الشخصية	بكالوريوس فأقل	864	3.58	0.88	-1.070	0.285
	دراسات عليا	123	3.67	0.81		
الكفايات القيادية	بكالوريوس فأقل	864	3.54	0.84	-1.115	0.265
	دراسات عليا	123	3.63	0.90		
كفايات جمع المعلومات	بكالوريوس فأقل	864	3.44	0.92	0.343	0.731
	دراسات عليا	123	3.41	0.98		

0.386	0.868	0.87	3.43	864	بكالوريوس فأقل	كفايات صنع القرارات
		0.93	3.36	123	دراسات عليا	
0.838	0.205	1.00	3.19	864	بكالوريوس فأقل	كفايات التخطيط
		1.03	3.17	123	دراسات عليا	
0.641	0.467	0.68	3.36	864	بكالوريوس فأقل	كفايات تطوير المنهج
		0.70	3.33	123	دراسات عليا	
0.133	1.504	0.74	3.72	864	بكالوريوس فأقل	كفايات التعليم والتعلم
		0.82	3.61	123	دراسات عليا	
0.075	1.781	0.89	3.71	864	بكالوريوس فأقل	كفايات النمو المهني
		0.99	3.56	123	دراسات عليا	
0.623	0.492	1.00	3.57	864	بكالوريوس فأقل	كفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم
		1.09	3.52	123	دراسات عليا	
0.986	-0.017	0.84	3.59	864	بكالوريوس فأقل	كفايات التقويم التربوي
		0.90	3.59	123	دراسات عليا	
0.319	0.997	0.95	3.31	864	بكالوريوس فأقل	كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية
		1.01	3.22	123	دراسات عليا	
0.214	1.243	1.06	3.61	864	بكالوريوس فأقل	كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية
		1.11	3.48	123	دراسات عليا	
0.627	0.486	1.21	3.26	864	بكالوريوس فأقل	كفايات الإدارة المالية

		1.18	3.21	123	دراسات عليا	
0.016*	-2.422	0.73	3.16	864	بكالوريوس فأقل	كفايات البيئة المدرسية
		0.73	3.33	123	دراسات عليا	
0.663	0.437	0.56	3.47	864	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
		0.57	3.45	123	دراسات عليا	

تشير النتائج في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمت المحسوبة إذ بلغت (0.437)، وبمستوى دلالة (0.663) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات الآتية: الكفايات الشخصية، والكفايات القيادية، وكفايات جمع المعلومات، وكفايات صناعة القرارات، وكفايات التخطيط، وكفايات تطوير المنهج، وكفايات التعليم والتعلم، وكفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم إذ بلغت قيمة "ت" -2.422، وكانت قيمت غير دالة إحصائياً، ووجد فرق دال إحصائياً في كفايات البيئة المدرسية، وكانت الفرق لصالح حملة الدراسات العليا بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي عن المتوسطات لحملة البكالوريوس فأقل.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي)؟" تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (31) يبين النتائج.

### الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	ذكور	323	3.37	0.88	-1.929	0.050*
	إناث	664	3.48	0.79		
مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين	ذكور	323	3.17	0.83	-2.190	0.029*
	إناث	664	3.29	0.79		
مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج	ذكور	323	3.42	0.83	-2.123	0.034*

		0.74	3.53	664	إناث	
0.292	-1.054	1.00	3.36	323	ذكور	مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية
		0.92	3.43	664	إناث	
0.177	-1.351	0.92	3.45	323	ذكور	مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي
		0.80	3.53	664	إناث	
0.031*	-2.167	0.73	3.35	323	ذكور	الدرجة الكلية
		0.64	3.44	664	إناث	

تشير النتائج في الجدول (31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (-2.167)، وبمستوى دلالة (0.031) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس في المجالات الآتية: مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، ومجال القرارات المتعلقة بالمعلمين، ومجال القرارات المتعلقة بالمنهاج، إذ كانت قيم ت دالة إحصائياً تراوحت ما بين (-2.167) وكانت الفروق لصالح الإناث، بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية عن المتوسطات الحسابية للذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين

في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، في مجالي القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية والمجتمع.

## 2- متغير سنوات الخبرة العملية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية، والجدول (32) يبين النتائج.

### الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة العملية	المجال
0.81	3.44	360	أقل من 5 سنوات	مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة
0.83	3.48	288	5-10 سنوات	
0.83	3.43	339	أكثر من 10 سنوات	
0.82	3.45	987	المجموع	
0.82	3.22	360	أقل من 5 سنوات	مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين
0.83	3.24	288	5-10 سنوات	
0.77	3.28	339	أكثر من 10 سنوات	
0.81	3.25	987	المجموع	

0.79	3.41	360	أقل من 5 سنوات	مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج
0.77	3.54	288	5-10 سنوات	
0.76	3.54	339	أكثر من 10 سنوات	
0.78	3.49	987	المجموع	
0.92	3.32	360	أقل من 5 سنوات	مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية
0.96	3.43	288	5-10 سنوات	
0.96	3.47	339	أكثر من 10 سنوات	
0.95	3.41	987	المجموع	
0.86	3.39	360	أقل من 5 سنوات	مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي
0.84	3.49	288	5-10 سنوات	
0.82	3.64	339	أكثر من 10 سنوات	
0.84	3.50	987	المجموع	
0.70	3.35	360	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.69	3.43	288	5-10 سنوات	
0.61	3.47	339	أكثر من 10 سنوات	
0.67	3.41	987	المجموع	

يلاحظ من الجدول (32) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية، إذ حصل أصحاب الفئة أكثر من 10 سنوات على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.47)، يليهم أصحاب الفئة 5-10 سنوات إذ بلغ (3.43)، وأخيراً جاء المتوسط

الحسابي لأصحاب الفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ (3.35)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي ( Oneway ANOVA )، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

### الجدول (33)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	بين المجموعات	0.377	2	0.188	0.278	0.758
	داخل المجموعات	667.662	984	0.679		
	المجموع	668.039	986			
مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	0.698	2	0.349	0.538	0.584
	داخل المجموعات	637.547	984	0.648		
	المجموع	638.245	986			
مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج	بين المجموعات	4.255	2	2.127	3.554	0.029*
	داخل المجموعات	589.099	984	0.599		
	المجموع	593.354	986			
مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية	بين المجموعات	4.294	2	2.147	2.413	0.090
	داخل المجموعات	875.45	984	0.89		
	المجموع	879.744	986			



0.000*	7.725	5.433	2	10.866	بين المجموعات	مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي
		0.703	984	692.024	داخل المجموعات	
			986	702.89	المجموع	
0.061	2.800	1.249	2	2.498	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.446	984	438.814	داخل المجموعات	
			986	441.312	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (33) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.800)، وبمستوى دلالة (0.061) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في المجالات الآتية: مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين، مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً ما بين (0.278-0.413) في حين توجد فروق في مجال: مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج، إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (3.554)، وبمستوى دلالة (0.029)، ومجال مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (7.725)، وبمستوى دلالة (0.000)، ومن أجل معرفة عائدة الفروق في هذين المجالين تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (34) يبين النتائج.

### الجدول (34)

نتائج اختبار شيفيه للفروق في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس  
الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية

المجال	سنوات الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	11 سنوات أو أكثر	5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج	أكثر من 10 سنوات	3.54	3.54	3.54	3.41
	5-10 سنوات	3.54	-	0.00	0.13*
	أقل من 5 سنوات	3.41	-	-	-
	أقل من 5 سنوات	3.41	-	-	-
مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	سنوات الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	11 سنوات أو أكثر	5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات
	أكثر من 10 سنوات	3.64	3.64	3.49	3.39
	أكثر من 10 سنوات	3.64	-	0.15	0.25*
	5-10 سنوات	3.49	-	-	0.10
	أقل من 5 سنوات	3.39	-	-	-

يلاحظ من الجدول (34) أن الفرق كان لصالح أصحاب الخبرة من فئتي: أكثر من 10

سنوات، و5-10 سنوات عند مقارنة متوسطهما مع متوسط اصحاب الفئة أقل من 5 سنوات، في

مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج، ولصالح أصحاب الخبرة من فئة: أكثر من 10 سنوات، عند

مقارنة متوسطهم مع متوسط أصحاب الفئة أقل من 5 سنوات في مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.

### 3- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية في دولة الكويت، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (35) يبين النتائج.

#### الجدول (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعا لمتغير

#### المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة	بكالوريوس فأقل	864	3.44	0.82	-0.239	0.811
	دراسات عليا	123	3.46	0.86		
مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين	بكالوريوس فأقل	864	3.23	0.80	-1.583	0.114
	دراسات عليا	123	3.35	0.85		
مجال القرارات المتعلقة	بكالوريوس فأقل	864	3.49	0.77	-0.400	0.689

		0.81	3.52	123	دراسات عليا	
0.631	-0.481	0.94	3.40	864	بكالوريوس فأقل	مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية
		0.97	3.44	123	دراسات عليا	
0.171	1.370	0.83	3.52	864	بكالوريوس فأقل	مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي
		0.93	3.41	123	دراسات عليا	
0.732	-0.342	0.66	3.41	864	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
		0.72	3.43	123	دراسات عليا	

تشير النتائج في الجدول (35) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (-0.342)، وبمستوى دلالة (0.732) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في كافة المجالات، إذ كانت قيم ت غير دالة إحصائياً تراوحت ما بين (0.342).

## الفصل الخامس مناقشة النتائج

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة لأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة:

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة

نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (5) أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مجالات أداة الدراسة بين المستويين المرتفع والمتوسط، كما أظهرت أن مجال كفايات التعليم والتعلم قد جاء في الرتبة الأولى وتعود هذه النتيجة إلى أن كفاية التعلم والتعليم تمكن المديرين من إمكانية القيام بالعمل نتيجة الإلمام بمهارات التعليم والتعلم والمعارف والمفاهيم والاتجاهات التي تؤهل للقيام بالعمل. وإتقان المكونات الفرعية لعملية التعليم في إطارها العام حتى تحقق الأهداف التربوية للعملية التعليمية.

وقد جاء مجال "كفاية النمو المهني" في الرتبة الثانية وتعود هذه النتائج إلى الكفايات النمو المهني تحتل مكانة مهمة في العمل التربوي الحديث، وذلك لأهميتها في إعداد المدير القادر على القيام بواجبه على أكمل وجه. بينما حصل مجال الكفايات الشخصية على الرتبة الثالثة وتعود هذه النتائج إلى أن الكفايات السلوكية من المهمات الجديدة للمدير تتم من خلال مقدرته على تكوين اتجاهات إيجابية نحو المعلمين قائمة على الثقة، الاحترام، والتقبل، وأن هذه الكفاية

مطلوبة لتوفير "البيئة التعليمية المشجعة والداعمة. وجاء مجال كفايات التقويم على الرتبة الرابعة، وتعود هذه النتائج ربما إلى أهمية كفايات التقويم والتي ينظر إليها على أنها مقياس للأعمال؛ وتمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور والضعف. كما وحصل المجال كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية على الرتبة الخامسة وتعود هذه إلى أن المديرين يحتاجون كثيراً من الوقت لتطبيق الأنظمة، والقوانين كأسلوب، واستراتيجية لتحديد مكونات المهنة التي يقومون بها.

وحصل كفايات تطوير المنهاج على الرتبة السادسة وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية تطوير المنهاج من أجل تحقيق تحسين ملموس في الميدان التعليمي إذ تسبب العشوائية في وضع المنهاج عدم تحديد التوجهات المستقبلية لسياسة النظام التعليمي وفلسفته. كما وحصل مجال الكفايات القيادية على الرتبة السابعة لاعتبار أن الكفاية القيادية فن متمثل في المقدرة على التوجيه والتنسيق والتضيق والرقابة بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي المقدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الضرورة وفي المقدرة على التأثير أو في مواقف أخرى. وحصل مجال كفاية تطوير نمو الطلاب وإرشادهم على الرتبة الثامنة وتأتي هذه النتيجة من اعتبار أفراد عينة الدراسة أن دور المدير مهم في تعزيز السلوكيات الصادرة من الطلبة وتوجيهها، وان دور المدير في المدرسة جهد مشترك لها مدخلات كثيرة من أهمها المعلم والمتعلم والكتاب والمنهج، ولكل دوره الذي لا يخفى، ولكن يجب الاهتمام بدور الطالب وتحفيزه وإشراكه في التخطيط، والتعليم، والتقويم، وتتسع هذه المشاركة كلما تقدم الطالب من مرحلة إلى أخرى.

وجاء في الرتبة التاسعة مجال جمع المعلومات والتي يعزي الباحث نتائج ذلك إلى اعتبار أن كفاية جمع المعلومات هي السمة الأساسية للعصر الحالي في ظل انتشار المعلومات بسرعة في مختلف جوانب الحياة، مما جعلها تحتل مكاناً رئيساً في كل الإدارات لأنها بمثابة الدم الذي يزود نشاط الجسم، فالإدارة المدرسية من دون معلومات تصبح مجرد هياكل، لذلك فإن معظم الإدارات في حاجة ماسة إلى توفير المعلومات بوصفها أهم عنصر مشترك في كل الوظائف وفي كل مراحل عمل الإدارة.

كما وحصل مجال صنع القرار على الرتبة العاشرة وذلك لأهميتها بالنسبة للمدير واعتمادها على منهج متكامل لتحليل المشكلات ودراستها وذلك بالتعرف إلى الجوانب المختلفة التي تحكم المشكلة المدروسة والأهداف المراد تحقيقها والأبدال التي تؤدي إلى الوصول إلى هذه الأهداف.

وحصل مجال كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية على الرتبة الحادية عشرة وهي من الأمور اللازمة التي يجب أن يأخذها القادة التربويون في الاعتبار من أجل تكوين علاقات إنسانية سليمة إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار الذي يتعلّق بعملهم؛ والمشاركة تقوم على اعتقاد أساسي في أن لكل واحد من المرؤوسين طاقاته ومواهبه ومقدراته التي يمكن أن يُستفاد منها في مصلحة العمل ومصلحة العاملين.

وحصل مجال كفاية الإدارة على الرتبة الثانية عشرة ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أنه من الضروري أن يتحلى المدير بالنشاط الذهني الذي يختص بعملية التخطيط، والتنظيم، والمتابعة لحركتي الدخول والخروج للأموال الحالية والمرتبقة من وإلى المدرسة.



وقد حصل مجال التخطيط على الرتبة قبل الأخيرة ويعزى ذلك إلى أن عملية التخطيط غير مقرونة بمهام المدير لوحده إنما هي عمل مشترك وهو وسيلة علمية منظمة، ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة وتقدير احتياجات المدرسة.

بينما جاء في الرتبة الأخيرة مجال كفايات البيئة المدرسية والذي حصل على أدنى متوسط حسابي. وتدل هذه النتائج على وجود حاجة حقيقية للكفايات المهنية وتعد كفايات التعليم والتعلم من أهم هذه الحاجات بالنسبة للمدير ونظراً لتغير طبيعة أدوار المدير، في العملية التعليمية وتعددتها كان لا بد أن يقابلها تغيير مماثل في مضامين عمليات التعلم والتعليم، من أجل تحسين أدائهم ورفع كفايتهم، والنهوض والارتقاء بمستواهم، وليصبح مقتدرًا على مواكبة التغيرات التي طرأت على دور المدير، كما أن القيام بهذه الأدوار، لم يعد امتلاك للمهارات الأخرى كافيًا لتحقيق هذه الأدوار، بل أضحي المطلوب الوصول إلى درجة عالية ومستوى مرتفع لتحقيق الكفايات المهنية من خلال الرقي بعملية التعلم والتعليم بصورة علمية ومنظمة ومفيدة لتلبية احتياجات الطلبة التربوية والعلمية والاجتماعية والنفسية، فأصبح عمل مدير المدرسة على درجة عالية من التعقيد وذلك لطبيعة التغيير المستمر للمجتمع المدرسي وتأثيره بالمتغيرات المتنوعة المحيطة والتي تؤثر في الطلبة ورسالة المدرسة. ويعود سبب حصول مجال الكفاية المتعلقة بالبيئة المدرسية على أدنى متوسط حسابي إلى أن المهام الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية ربما لا تختص بالمدير نفسه إنما هي شاملة بالإداريين والمعلمين والطلبة وبالتالي فهي ليست محصورة بمهام المدير بشكل خاص. وترتبط نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ديفيد وآخرون (David & Efanndi,2009) والتي أشارت إلى أهمية الكفايات لدى المديرين

ومنها كفاية التخطيط، وتطوير الذات، وجمع المعلومات، وصنع القرارات، والسيطرة والالتزام والقدرة على حل المشكلات.

وفيما يتعلق بفقرات مجال التعليم والتعلم فقد حصلت الفقرة (2) والتي تنص على "يميز بين ممارسات ومهارات التدريس الفاعلة وغير الفاعلة ويعود ذلك إلى الخبرة، كما أن مدير المدرسة يهمله كثيراً أن تقدم مدرسته أفضل أساليب التعليم والتدريس وعليه حث معلميه لاستخدام أفضل الأساليب التربوية لتعليم الطلاب، و أن يعمل جاهداً على التأكد من مقدرات المعلمين ومهاراتهم والعمل على تطويرهم وتذليل الصعوبات التي قد تواجههم، والتنسيق بينهم وبين الإدارة التعليمية والمشرفين الذين قد ينفذون بعض الفعاليات في المدرسة أو غيرها بهدف رفع كفايات المعلمين وتنفيذ خطة إشرافية تساعد المعلمين على أداء العمل بجودة تربوية مناسبة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص على "يصنف الأهداف التعليمية إلى مجالاتها ومستوياتها". وربما يعود ذلك إلى أن هذه المهمات ربما هي ليست منوطة بالمدير، وهي ربما منوطة بالمعلم أساساً حيث تساعد لاختيار تصميم الوسائل التعليمية والمحتوى واستراتيجيات التدريس ، فهنا تكمن أهمية الهدف في توجيه المعلم لاختيار أساليب التقويم المناسبة والتي تعطيه صورة حقيقية عن مدى ما حققه من أهداف ، وتساعد الطالب على تنظيم جهوده نحو تحقيق الهدف.

وفيما يتعلق بفقرات مجال كفايات البيئة المدرسية، فقد حصلت الفقرة (4) وجاءت في الرتبة الأولى و التي تنص على "يتعاون مع الجهات الحكومية ذات الصلة للحفاظ على سلامة المدرسة" ويعزى ذلك إلى أهمية قيام المدير بهذه الأدوار، حيث لم يعد امتلاك المعرفة

المتخصصة كافيًا لتحقيق هذه الأدوار، بل أضحى المطلوب وجود تعاون مشترك بين الإدارة المدرسية وغيرها من الجهات الحكومية وذلك من أجل تلبية احتياجات المدرسة التربوية والعلمية والاجتماعية والنفسية ، فأصبح عمل مدير المدرسة على درجة عالية من التعقيد وذلك لطبيعة التغيير المستمر للمجتمع المدرسي وتأثيره بالمتغيرات المتنوعة المحيطة والتي تؤثر في الطلاب ورسالة المدرسة . لذا ، يجب أن يمتلك مدير المدرسة المهارات القيادية والإدارية المناسبة بهدف توجيه المدرسة، وصنع القرارات الحكيمة ، والقيام بالإجراءات العملية ، التي يجب أن تستند إلى الجهات الحكومية ذات الصلة بالحفاظ على البيئة المدرسية. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الخوالدة ومرعي (1999) والتي أكدت على أن مستوى الكفايات لدى أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة ، ودراسة الحكمي (2000) التي أكدت أن من أهم المعايير التي يجب توافرها لدى القادة هي الكفايات والتمكن العلمي والنمو المهني ، وكذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة دافيد (David, 2009) فالنمو المهني وكفايات التعلم والتعليم للعاملين والمدراء يسهم في تطوير أدائهم، وتحسين تدريسيهم، وبالتالي تحسين نتائج العملية التعليمية، ورفع جودتها.

### ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟.

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (20) أن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بشكل عام كانت متوسطة. وجاءت جميع مجالات أداة الدراسة في الدرجة المتوسطة، وجاء في الرتبة الأولى مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي إذ حصل على أعلى متوسط حسابي، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين الذي حصل على أدنى متوسط حسابي. ويُعزى ذلك إلى أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات جاءت متوسطة لأن مديري هذه المدارس ربما لا يعتمدون وبدرجة كبيرة على المناقشة والحوار وتبادل وجهات النظر، والذي يقلل من أهمية المشاركة في صنع القرار وذلك لعدم امتلاك المعرفة الكاملة في هذا المجال من قبل المديرين، وإلى أن التحديات الكثيرة التي تواجهها المدارس في العصر الحاضر والتي تحول دون مشاركة المعلمين تعود إلى زيادة تعقيد بيئة الأعمال المدرسية وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية صنع القرار، وكذلك يعود السبب إلى الاعتقاد السائد و الخاطئ في ثقافة بعض القيادات المدرسية إلى أن المشاركة في صنع القرارات يفقد المدير حقه واحترامه في أعين الموظفين. هذا الاعتقاد الخاطئ تتبناه القيادات التي لا تؤمن بفلسفة المشاركة في صنع القرار .

كما وتُعزى نتائج حصول مجال "القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي" على أعلى متوسط حسابي" إلى أن تأكيد ارتباط المدرسة بالمجتمع من قبيل المسلمات ، فالمدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشء ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه .بينما يعود حصول مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين في الرتبة الأخيرة. إلى أن كثيراً من القرارات الخاصة بالمعلمين ربما ترتبط بالمشرفين وجهات أعلى من مدير المدرسة كما أنها تتمثل قرارات ومسؤوليات المعلمين في ضوء قوانين وأنظمة الدولة ووزارة التربية، وإدارات التعليم. وقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة هجان (2000) والتي أظهرت أن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بشكل عام كانت متوسطة. وكذلك مع نتائج دراسة الدويكات (2008) والتي أظهرت أن مستوى مشاركة في صنع القرار في مجال الواجبات الفنية، والواجبات التربوية، والواجبات الاجتماعية جاءت بصورة متوسطة . وكذلك مع نتائج دراسة زياب (2004) أن مستوى تفويض السلطة على مجال الواجبات الإدارية ، والواجبات التربوية ، والواجبات الفنية، والدرجة الكلية بصورة متوسطة.

### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ودرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم ؟.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ودرجة المشاركة في صنع القرارات من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الكفايات تساعد في تحقيق أهم القرارات السليمة المنشودة والأسس التي تقوم عليها العملية التربوية والخطط العلمية التربوية، إذ تعد من أهم العوامل التي يمكن من خلالها صنع قرارات في السيطرة على تطوير التعليم ورفع مستواه. كما يجد المديرون أن هناك علاقة كبيرة بين الكفايات والمشاركة حيث تعطي الكفايات المهنية دراية أكثر بكيفية المشاركة في صنع القرار.

#### رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الكفايات المهنية تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي)؟.

#### - مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الجنس: أشارت نتائج الدراسة المبينة في الجدول

(27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس لصالح المديرات ، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى عدم قناعة المديرين من عينة الدراسة بأهمية الكفايات لمدير المدرسة كالمعلمات كما أن الإناث أكثر اهتماماً بتنفيذ الواجبات والمتابعة لكثير من متطلبات الإدارة المدرسية من المعلمين الذين لهم اهتمامات اجتماعية وحياتية كثيرة. وربما يعود السبب إلى الطبيعة البيولوجية الخاصة بالإناث في أنها أكثر تركيزاً ورغبة في تناول القضايا

الإدارية والتعامل معها، بالإضافة إلى الرغبة الكبيرة في التميز للوصول إلى الكفايات ذات المستوى الجيد أكثر من الذكور في ضل التغييرات الحديثة الخاصة بتنمية كفاءة الإناث.

#### - مناقشة النتائج المتعلقة بسنوات الخبرة: وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية

الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة العملية، إذ حصل أصحاب الفئة أكثر من (10) سنوات على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي. ويرى الباحث أن هذه نتيجة منطقية لما للخبرة من أهمية كبيرة في تنمية الكفايات من خلال الخبرات المتراكمة التي تتولد لدى المديرين ونتيجة لذلك فقد تكونت مفاهيم جديدة عن مهمات عمل مدير المدرسة حيث تركز عمل المدير في الأعمال الإدارية غير روتينية والمتجددة المبنية على الكفاءة العالية وأهم إلى حد كبير المهمات الروتينية الأخرى. وتعارضت نتائج هذا السؤال من الدراسة مع نتائج دراسة العمري (2002) وكان من نتائج الدراسة أن واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية صنع القرارات المدرسية بشكل عام كانت (ضعيفة) حيث كان المتوسط الحسابي لهذه المشاركة (2.42) من (5) درجات.

#### - مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي: أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد

فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد الدراسة في جميع المجالات تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) عدا المجال المتعلق بالشؤون الإدارية، وجاءت لصالح حملة الماجستير. ويُعزى ذلك هذه النتائج إلى أن حملة درجة الماجستير هم أكثر كفايات من حملة الدبلوم في مجال الشؤون الإدارية، نظراً لامتلاكهم مؤهلات تعليمية زادت من كفاءتهم التعليمية وذلك بسبب اعتمادهم إلى الدراسات والأبحاث واستفادتهم منها في تحديد أنماط وأساليب جديدة قد تكون أكثر جدوى، وسعيهم إلى

الإعتماد على المنهجيات المعاصرة والسعي نحو منهجية جديدة، يستطيعون من خلالها تطوير أعمالهم وإنجازاتهم في مديرياتهم وأقسامهم، وهذا يؤكد دور التنمية المهنية للموظفين، ليستطيع تطوير أطر مستقبلية جديدة. وجاءت هذه النتائج متوافقة مع نتائج دراسة العمري (2000).

#### خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، سنوات الخبرة العملية، المؤهل العلمي)؟.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الجنس: أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (29)

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، وتعود لصالح الإناث . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرات في المدرسة تركز في طبيعة العلاقة فيما بينهما وبين المعلمات على العلاقات الإنسانية التي تسمح بصنع وجهات النظر كما وينطوي موضوع صنع القرار لدى المديرات على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للإدارة، وهذا ما يعزى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى كفاءة أو عدم كفاءة قيادتها وأن نجاح القائد بالقيام بدوره القيادي يتوقف على قناعة، و رضى غالبية الأفراد الذين يمارس قيادته عليهم وذلك وفق الأسلوب الديمقراطي المتاح له.



### مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة: وفيما يخص مستوى الخبرة فقد أكدت نتائج

الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية في دولة الكويت، ويعيد الباحث هذه النتائج إلى أن ارتفاع مستوى الخبرة لدى المدراء يؤثر إيجاباً على مستوى الكفاية لديهم دون النظر إلى جنسية المدير أو المديرية. وهناك متطلبات مشتركة بين كلا الجنسين وهي كيفية القيام بالعملية التشاركية في صنع القرار، وكيفية التعامل مع المعلمين. وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف والتحديات المنوطة بعملهم والفرص المتاحة لأن تكون مدرستهم من المدارس المبدعة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي: أما فيما يخص المستوى المؤهل العلمي فقد

أكدت كثير من المعطيات أن الغالبية ممن يحملون مؤهلاً تعليمياً مرتفعاً يؤكد ضرورة توفر المؤهلات العلمية لدى متخذ القرار إضافة إلى توفر الاختصاصات الملائمة للموقع الوظيفي الذي يشغله القائد التربوي. فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم مع التطور العلمي، الأمر الذي يلقي على الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق لإنشاء تربية متكاملة فكرياً ونفسياً واجتماعياً غير مستبعدة الدور المهم للمؤهل العلمي للمدير، بعد أن كانت المدرسة لسنين خلت غير مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة. واتفقت كذلك هذه النتائج مع دراسة العمري(2002) والتي اظهرت ان هناك اثر للمؤهل العلمي على متغير الكفايات.

### التوصيات:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يقدم جملة من التوصيات وهي كما

يلي:

- 1- أظهرت النتائج أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مجالات أداة الدراسة بين المستويين المرتفع والمتوسط، لذا يوصي الباحث بضرورة العمل على تنمية الكفايات المهنية لدى المديرين من أجل رفع مستوى آدائهم المهني في المجال الإداري ليكونوا قادرين على ممارسة مهامهم بكفاءة مستقبلاً.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن مجال كفايات التعليم والتعلم قد جاء في الرتبة الأولى لذا يوصي الباحث بضرورة تطوير مهارات المدراء من خلال تقديم دورات تدريبية خاصة بالإلمام بمهارات التعليم والتعلم والمعارف والمفاهيم والاتجاهات التي تؤهل للقيام بالعمل.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بشكل عام كانت متوسطة. لذا يوصي الباحث بضرورة التركيز على أهمية اعتماد الأساليب القيادية والطرق العلمية في كيفية صنع القرارات واعتمادها على الأسس الحديثة واستخدامها المؤشرات الكمية التي تساعد على دقة القرارات الإدارية.

4- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ودرجة المشاركة في صنع القرارات من وجهة نظر المعلمين، لذا يوصي الباحث بضرورة التركيز على أهمية رفع مستوى الكفايات المهنية للمدراء من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم بناءً على الكفايات اللازمة.

5- أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة. لذا يدعو الباحث إلى ضرورة توفر الخبرة والممارسة العملية التي تصقل وتطور المهارات السلوكية وتبلورها وتعطيه المقدرة على مجابهة الصعوبات والمشكلات التي تعترض العمل وفي التعامل مع المرؤوسين والقياديين.

6- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى تتناول متغيرات أخرى.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

أحمد، إبراهيم، أحمد(2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.

الأشهب، عائدة (2001). درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في صناعة القرار وعلاقته بالولاء لمهنة التعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

بكر، عبد الجواد (2002). السياسات التعليمية وصناعة القرار، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع .

الجريدة، محمد (2001). درجة إسهام المعلومات في صناعة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت.

حبيب، مجدي عبد الكريم ، (1997). سيكولوجية صناعة القرار، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية للنشر والتوزيع .

الحداد، جعفر يوسف (2010) برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حسين، سلامه عبد المنعم (2007). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحكمي، إبراهيم الحسن (2003). الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة رسالة الخليج العربي. العدد 9، ص 65-81.

حمادات، محمد حسن محمد (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخوaja، محمد محمد. (1987)، تحليل وتقييم العاملين في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخوادة، سليمان (2002). مستوى ممارسة عملية صناعة القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

خويص، عائدة (2001) العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في صناعة القرارات المدرسية وتقديرهم في مدارس القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نابلس، نابلس، فلسطين.

الدربي، طلال (2004). صناعة القرار الإداري، مجلة الخدمة المدنية الإلكترونية، المجلد 13 العدد 25، ص 210-227.

الدريج، محمد، (2004). التدريس الهادف، عمان، دار العين للنشر والتوزيع.

الدريج ،محمد(2002) الكفايات في التعليم، سلسلة المعرفة للجميع، العدد 16، الرباط.

الدغيم، أحمد عبد الكريم (2008). فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.

الداؤود، منيرة (2003). الكفايات القيادية الإدارية ومدى توافرها لدى مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض ،المملكة العربية السعودية .

دويكات، فيصل عبد الجليل (2000). نمط القيادة و تفويض السلطة عند مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

السهلاوي، عبدالله عبدالعزيز(2001). الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالإحساء. مجلة جامعة الملك سعود العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد (2) عدد19، ص 241 - 260.

السيد، يسري مصطفى (2007).تنمية الكفاية المهنية للمعلمات في كيفية إعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

الشراري، عبد الرحمن عبدالله (2005)، المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في السعودية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشريفة، حازم، الأعرجي، عاصم (2003). مقدرة وكفاءة المديرين على التعامل مع الأزمات، في المدارس الثانوية في محافظة إربد بالأردن. مجلة اليرموك ، المجلد (3) العدد (50)، ص120-125.

شقور، محمد حسن (2002). الإدارة المدرسية في عصر العولمة، ط3، عمان: دار المسيرة.

الشهري، عوض بن أحمد عوض.(2009). واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الطاهر، علي يوسف محمد (1998) المشاركة في صناعة القرار التربوي كواقع و تطلعات في المدارس الحكومية في محافظة رام الله و البيرة وأثره على الانتماء، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة بير زيت رام الله، فلسطين.

الطويل، هاني عبد الرحمن.(1997)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

العامري، صالح مهدي، الغالبي، طاهر، محسن منصور(2007) الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، ص310.

عبابنة، محمد، (2005). المدخل المنظومي في تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي في الأردن. ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الأردني المصري. اربد: جامعة اربد الأهلية، 6-7 / 7 / 2005.

العدلوني، محمد أكرم (2004). صناعة القرار فن وعلم في آن واحد، مجلة إبداع الإلكترونية، العدد7، ص 322-355.

العزاوي، خليل محمد (2006). إدارة صناعة القرار الإداري، عمان، دار كنور المعرفة للنشر والتوزيع.

العمرى، خالد (2000). الموجه قائد للتغيير والتطور التربوي. المؤتمر الأول للتوجيه التربوي، أبو ظبي. [knowledge.moe.gov.eg/Arabic/Events/arabmoe5/lebminis/](http://knowledge.moe.gov.eg/Arabic/Events/arabmoe5/lebminis/) 2000م - 12-5

العوض، سلطي (2001). الكفايات اللازمة للمشرف التربوي ومدى ممارستها من نظر وجهة المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. إربد. الأردن.

العويسات، جمال الدين، (2002). الإدارة وعملية صناعة القرار ، الجزائر، دار هومه للنشر والتوزيع.

عياصرة، علي (2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.



الفتلاوي، سهيلة .(2003).الكفايات التدريسية :المفهوم -التدريب -الأداء،عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ،.

قريش، أحمد محمود .(1987) .الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين ،رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة النجاح الوطنية نابلس، الأردن.

الكندري، لطيفة حسين (2007). التربية والتعليم في الوطن العربي، الكويت دراسة حالة، مجلة جامعة الكويت، المجلد الثامن. العدد الثاني. ص 23-29.

المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم (2000). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية، عدد(57). ص 3.

مبيضين، محمد ( 2000). تحليل واقع صناعة القرار لدى المؤسسات الرياضية التابعة لوزارة الشباب في المملكة الأردنية الهاشمية) الاتحادات والأندية الرياضية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

المعابرة، مأمون علي صلاح،(1994).الكفايات المهنية لمديري المدارس الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية ،عمان، الأردن

الناقة، محمود ،(1987).التعليم القائم على الكفاءات أسسه وإجراءاته، القاهرة : دار الفكر للنشر والتوزيع.

هجان، علي. (2000) . واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية، مجلة كلية التربية، العدد الرابع والعشرون ، القاهرة ، جامعة عين شمس، ص10-15.

الهدلي، عبد الله بن محسن (1995).مدى توفر الكفايات التعليمية لدى معلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة الابتدائية من وجهة المشرفين التربويين ،المجلة التربوية ،مجلد 9 عدد35 يونيو، ص150-163.

- AL-Naggar, Abdullah Ali .(2009) Astudy of compectencies and related skills Necessary for school Administraators and supervisors in North yemen .**DAI-A51/05,P.1450.**
- Berliner, Dablin. (1999) Expertise: **The wonder of exemplary performances. In** J Mangieri & C. Collines (Eds.), Creating powerful thinking in teachers and students (pp. 161-186). Fort Worth, Tx. Harcourt Brace.
- Berson ,Y.(2001) “The Relationship between Vision Strength, Leadership Style, and Context”, **Leadership Quarterly**, Vol. 12, No. 1, pp. 53-74. 16-22. and the Caribbean Regional Office: 44. **Autonomy: Supporting Principals**, The World Bank. Latin America
- Brost, Joseph P. (2000). Shared **Decision Making for Better Schools, Principal leadership**, London, p:p:58-63.
- Dalton,Fredrik, (2000), Middle School Teacher involvement Insite based decision making, university of texas at Austin Proguaset **Dissertation abstract. DAI-A21/03,P.1260.**
- Doron, Roland and Francoise, parot (1991). **Dictionnairr de psychologie. Paris, PUF.**
- David, Hustler & Efanndi Horsley, (2009). **Designing Professional Development for Teachers of Mathematics and Science**, Corwin Press, Thousand Oaks, CA. (2) ،258-A. Structuration of Decision-Making Groups in Urban Schools, U.S.A.
- Dean, Fink (2010) School Leadership Succession and the Challenges of Change. **Educational Management Administration& Leadership journal** March 1, 2010 38: 202-228.

- Drehmer D., Belohlav J. and. Coye, (2000) "An Exploration of Employee Participation Using a Scaling Approach", **Group and Organization Management**, Vol. 25, 4, pp. 397-418.
- Ferrari, Frank Joseph.(1991).Empowerment for effective School: A study of middle school principals and levels of teacher participation in organizational decision-making, USA Pennsylvania, **Dissertation Abstracts International**, Vol.52-12A,No.AA19214156.p.4160.
- Frans, Ehren, C. M & Melanie Leeuw, L. (2005). On the Impact of the Dutch Educational Supervision Act Analyzing Assumptions Concerning the Inspection of Primary Education Inspection of Primary, **Education journal** 95(7), 54–52 .
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. **Educational Leadership**, Vol 90 No (8), pp 43–57.
- Heller,F. E. Pusic, G. Strauss, and B. Wilpert, (1998).**Organizational Participation: Myth and Reality**, (New York, Oxford University Press.
- Koopman, P. and Wierdsma, A.(1998).**Participative Management**, In P. Doentu, H. Thierry and C. De Wolff, (Eds), A Handbook of Work and Organizational Psychology, Personnel Psychology, Vol. 3, Psychology Press, Hove, pp. 297-324.
- Kursta Daneall & Bahar. Guskey (2006) **Professional Development and Teacher Change**, **Teachers and Teaching**. theory and practice, vol. 8, no. 3/4. pp. 381–91.
- Kuzma, Deborah, J.(2004).**The characteristics of effective middle school teachers and the principals for whom they work.(EdD)**.Stone Hall University Dissertation abstract International,No 3130127. **Principals**. Stanford Educational Leadership Institute.

- Leanne S. Ramona, Bobocel and Mark P. Zanna (2007). Authoritarian Dynamics and Unethical Decision Making: High Social Dominance Orientation Leaders and High Right-Wing Authoritarianism Followers **Journal of Personality and Social Psychology** Copyright the American Psychological Association.2007, Vol. 92, No. 1, 67–81 Pennsylvania, ERIC, (S. N.)
- Legender, Renalg (1998). **the Use of Educational Technology Teacher Larousse** .paris, PUF .
- Luthans, Fred, (1989), **Organization Behavior**, N. Y.: McGrew- Hill Book, co .
- Merieu, philippe (1991). **Characteristics Of leadership actives**. Paris, ESF egiteur.
- Newman. Wadesango. (2011). **Strategies of Teacher Participation in Decision-making in Schools: A Case Study of Gweru District Secondary Schools in Zimbabwe**. Teaching and Learning Centre, Teaching Development Unit, University of Walter Sisulu. J Soc Sci, 27(2): 85-94 (2011).
- Olorunsola & joan. (2011). Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. Institute of Education, Faculty of Education, University of Ado-ekiti, Ekiti, Nigeria. International **Journal of Education Administration and Policy Studies** Vol. 3(6), pp. 78-84, June 2011.
- Power, patricia Ann .(2000). Developing Administrators For the 21 ST Century: Critical Competncies For Texas High School brincipals. **DAL-A 54/11, P.3953**.
- Ryan, M(1999 ) “The Role of Social Process in Participative Decision Making in an International Context”, **Participation & Empowerment: An International Journal**, Vol. 7, No. 2, pp. 33-42.

- Speigh, R. Karen (2004). An Assessment of Educational Computing and technology of teacher Education Programs at NCATE Accredited Colleges and Universities. **Dissertation unpublished**. International, 55 .
- Urbain, Robert D . (2004). Characteristics Of Effective Middle /junior High School principals. **MAI 27/30,P.323**.
- Wang ,Y.(2003) “Trust and Decision-making Styles in Chinese Township-village Enterprises”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18, No. 6, pp. 541-556.
- Wang K., and Celgg ,S. ( 2002)“Trust and Decision Making: Are Managers Different in the People’s Republic of China and in Australia?”, **Cross Cultural Management**, Vol. 9, No. 1, pp. 30-45.
- Wilson, S. (2003). **Creating Effective Teachers: Concise Answers for Hard Questions**. New York: AACTE Publications.
- Yalın, Hİ, Karadeniz, Ş & Şahin, S 2007, "Barriers to ICT integration into elementary schools in Turkey", **Journal of Applied Sciences**, vol. 7, no. 24, pp. 4036-9.

## قائمة الملحقات

## ملحق (1)

### أداة الدراسة الأولى بصيغتها الأولى

الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة المشاركة في صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط. ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث ببناء وتطوير إستبانتين لهذه الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعها. بحيث تتضمن قسمين:

القسم الأول: يغطي المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

القسم الثاني: إستبانة الكفايات المهنية.

علماً أن الإجابة على فقراتها ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

لا تنطبق إطلاقاً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً
1	2	3	4	5

وبما أنكم من ذوي الإختصاص والخبرة في هذا المجال، يسرني أن تكونوا أحد المحكمين لإبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة المرفقة من حيث مدى وضوح صياغة العبارة ودقتها، ومدى ملاءمة العبارة للمجال الذي تقيسه، مع إقتراح الصياغة المناسبة وتقديم أي ملاحظات أخرى حول الإستبانة.

مع خالص شكري وتقديري



عبدالرحمن عيد فرحان فلاح

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية:

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

1. الجنس:

نكر  أنثى

2. سنوات الخبرة العلمية:

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من (10) سنوات

3. الدرجة العلمية:

بكالوريوس فأقل  دراسات عليا

## إستبانة الكفايات المهنية

التعديل	إنتماء الفقرة		وضوح الصياغة		الرقم	الفقرات
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
أولاً: الكفايات الشخصية.						
					(1)	يتحلى بالسلوك الأخلاقي فيكون قدوة حسنة قولاً وعملاً.
					(2)	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو المهنة.
					(3)	يتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمدرسة.
					(4)	يشعر بالمسؤولية تجاه عمله.
					(5)	يتصف بقدر مناسب من الذكاء.
					(6)	يتمتع بصحة نفسية جيدة.
ثانياً: الكفايات القيادية.						
					(7)	يدرك رسالة التعليم في مراحلها المختلفة.
					(8)	يمتلك رؤية تربوية مستقبلية لمهمة المدرسة.
					(9)	يستقصي مكونات ثقافة المدرسة.
					(10)	يعي الاتجاهات التربوية الحديثة لتحقيق مهمة المدرسة.
					(11)	يتعرف على الاتجاهات المؤثرة في أداء

					المدرسة لرسالتها.	
					يطور في ثقافة المدرسة من خلال التخطيط العلمي في إطار سياسة التعليم.	(12)
					ينشر ثقافة المدرسة بين أفراد المجتمع المدرسي.	(13)
					يشرك جميع المنتسبين للمدرسة في تحديد ثقافتها.	(14)
					يعي أن نظام المدرسة أحد مكونات أنظمة المجتمع المحلي.	(15)
					يشجع الإبداع في المدرسة.	(16)
					يوظف مهارات القيادة لدى أفراد المجتمع المدرسي في تخطيط عملية التطوير.	(17)
					يتعامل بحكمة مع الأحداث الطارئة داخل المجتمع المدرسي.	(18)
ثالثاً: كفايات جمع المعلومات						
					يدرك أهمية جمع البيانات بصفة مستمرة.	(19)
					يدرك علاقة عملية جمع المعلومات بتطوير الممارسات المهنية لجميع المنتسبين للمدرسة.	(20)
					يحدد احتياجات عملية تطوير أداء المدرسة من المعلومات.	(21)
					يحدد مصادر المعلومات.	(22)

					يجمع البيانات بوسائل مختلفة.	(23)
					يقدر مدى كفايات المعلومات لصناعة القرارات.	(24)
					يحلل المعلومات والبيانات باستخدام الوسائل المناسبة.	(25)
رابعاً: كفايات صناعة القرارات						
					يدرك أهمية تحليل المشكلات على أنها خطوة رئيسة في طريقة حلها.	(26)
					يحلل مشكلات المدرسة بطريقة منظمة لصناعة القرار المناسب.	(27)
					يصنف المشكلات وفقاً لأنواعها لصناعة القرار المناسب.	(28)
					يصنف العلاقة بين صياغة المشكلة وطريقة حلها.	(29)
					يحدد المعوقات وعوامل التعامل معها.	(30)
					يحدد العلاقة بين الفرضيات لصناعة القرار لحل المشكلات.	(31)
					يربط العلاقة بين نتيجة تحليل المعلومات صناعة القرار.	(32)
					يدرك أهمية مهارات التفكير في صناعة القرار.	(33)
					يوظف نتائج عملية صناعة القرارات في	(34)

					تطوير أحكام لمواقف مشابهة.	
					يوظف مبادئ المشاركة في عملية صناعة القرارات.	(35)
					يتخذ قرارات مناسبة عن مشكلات مدرسية حقيقية.	(36)
خامساً: كفايات التخطيط						
					يترجم رؤية المدرسة إلى خطة استراتيجية بالتعاون مع الأطراف المعنية.	(37)
					يحدد أولويات أهداف الخطط التنفيذية المدرسية.	(38)
					يبني خططاً تنفيذية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية بالتعاون مع جميع المنتسبين للمدرسة.	(39)
					يوظف التقنيات في تنفيذ خطط المدرسة.	(40)
					يطور نماذج لإشراك ذوي العلاقة في تخطيط أنشطة المدرسة.	(41)
سادساً: كفايات تطوير المنهج						
					يدرك دور مدير المدرسة في تطوير المنهج.	(42)
					يدرك مفهوم المنهج الشامل .	(43)
					يلم بالموثرات الأساسية في المنهج.	(44)
					يربط تطوير المنهج بالأهداف التدريسية.	(45)

					يحدد أهمية التقويم في قياس نتائج تنفيذ المنهج.	(46)
					يحفز على استخدام التقنيات الحديثة لإثراء المنهج.	(47)
سابعاً: كفايات التعليم والتعلم						
					يصنف الأهداف التعليمية إلى مجالاتها ومستوياتها.	(48)
					يميز بين ممارسات ومهارات التدريس الفاعلة وغير الفاعلة.	(49)
					يساعد المعلمين في توظيف التغذية الراجعة لتطوير الممارسات التدريسية.	(50)
					يحدد استراتيجيات التدريس التي تتفق مع تنوع أساليب تعلم الطلبة.	(51)
					يلم بطرائق التدريس الحديثة ومواطن قوتها ونقاط ضعفها.	(52)
					يوظف تقنيات الإشراف التربوي المتنوعة في تطوير مقدرات المعلمين.	(53)
ثامناً: كفايات النمو المهني						
					يحدد مواصفات برامج النمو المهني في ضوء الاحتياجات الفعلية للعاملين في المدرسة.	(54)
					يحلل برامج النمو المهني وينفذها في ضوء وظائفها الأساسية .	(55)

					يوظف نتائج تحديد الاحتياجات في تطوير برامج النمو المهني.	(56)
					يدرك مصادر النمو المهني المختلفة التي تسهم في تطوير أدائه.	(57)
تاسعاً: كفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم						
					يستند إلى المبادئ الأساسية لنمو الطلاب في فحص محتويات الكتب المدرسية.	(58)
					يسهم مع العاملين في المدرسة في استقصاء مشكلات الطلبة لمعالجتها.	(59)
					يدرك دور المرشد الطلابي الحقيقي في العملية التربوية.	(60)
					ينمي العلاقات التعاونية بين المرشد الطلابي وبين المعلمين والطلاب.	(61)
					يصف أنشطة الطلاب التي تسهم في تطوير مقدرات الطلاب المختلفة.	(62)
					يدرك العلاقة بين أنشطة الطلاب والبرامج التعليمية.	(63)
عاشراً: كفايات التقويم التربوي						
					يقوم نوعية الأفكار والمعلومات.	(64)
					يدرك أهمية تكامل المعلومات بطريقة تسهل عمليتي التحليل والتقويم.	(65)
					يتخذ القرارات بموضوعية بعيداً عن	(66)

					الذاتية.	
					يراعي أخلاقيات المهنة عند صناعة القرارات.	(67)
					يوظف نتائج تقويم المنهج في تطوير أداء الطلبة.	(68)
					يتعاون مع العاملين في المدرسة في إجراء تقويم شامل للخطط الاستراتيجية.	(69)
					يسهم في تطوير معايير تقويم أنشطة الطلبة.	(70)
حادي عشر: كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية						
					يوظف مهارات ملاحظة الآخرين لتطوير أسلوب التعامل.	(71)
					يجيد إدارة الحوار لتعزيز العلاقات الإنسانية.	(72)
					يقدر إنجازات منسوبي المدرسة ومساهماتهم المهنية.	(73)
					يحدد السلوكيات الفاعلة وغير الفاعلة في الاتصال غير المكتوب.	(74)
					يجيد استخدام اللغة العربية في تقديم أفكاره.	(75)
					يوظف مهارات الاستماع المناسبة.	(76)
					يستخدم تقنية الحاسب الآلي لدعم مهارات الاتصال الكتابي وتطويرها.	(77)



					يطور علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	(78)
					يحدد استراتيجيات توافق الرسالة مع الفئات المستهدفة.	(79)
					يصمم برامج لتعريف أفراد المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة.	(80)
ثاني عشر: كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية						
					يدرك أنظمة الخدمة المدنية المرتبطة بالعاملين في المدرسة.	(81)
					يدرك التشريعات القانونية المنظمة لحقوق المعلمين وواجباتهم.	(82)
					يدرك التشريعات القانونية المنظمة لحقوق الطلبة وواجباتهم.	(83)
					يقترح الوسائل المناسبة لتقويم التعليمات المدرسية وتطويرها.	(84)
ثالث عشر: كفايات الإدارة المالية						
					يخطط مع العاملين في المدرسة لتنمية الموارد المالية.	(85)
					يطور ميزانية مالية لتحقيق أهداف المدرسة.	(86)
					يطبق اللوائح والتعليمات المنظمة للشؤون المالية.	(87)

رابع عشر: كفايات البيئة المدرسية						
					يطبق أساليب السلامة التي تجعل محتويات المدرسة آمنة.	(88)
					يطور أساليب السلامة للحفاظ منتسبين المدرسة.	(89)
					يخطط للتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة.	(90)
					يتعاون مع الجهات الحكومية ذات الصلة للحفاظ على سلامة المدرسة.	(91)

## ملحق (2)

## قائمة أسماء محكمي أداتي الدراسة

الاسم	التخصص	الجامعة
أ.د. أحمد البستان	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت
د. عباس الشريفي	الإدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
أ.د. علي أسعد وطفة	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الكويت
د. مها مشاري السجاري	إدارة تربوية	جامعة الكويت
د. فواز عويد العنزي	علم الاجتماع	جامعة الكويت
أ.د. عبد الجبار البياتي	مناهج البحث	جامعة الشرق الأوسط
أ.د. مطلق العنزي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
د. غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
د. أنوار الخرينج	خدمة اجتماعية	جامعة الكويت
د. جاسم الحمدان	علم الاجتماع التربوي	جامعة الكويت
د. غازي الرشدي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
د. عامر علي الصالح	مناهج بحث تربوي	جامعة الكويت

### ملحق (3)

#### أداة الدراسة الأولى بصيغتها النهائية

أخي المعلم:

أختي المعلمة:

يقوم الباحث/ بإجراء دراسة بعنوان " مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة المشاركة في صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين". فيما يلي مجموعة من الفقرات، نرجو منك عزيزي المعلم عزيزتي المعلمة الإجابة عن فقرات الأسئلة علماً بأن المعلومات التي سوف تحصل عليها الباحث هي لأغراض البحث العلمي.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث:

عبد الرحمن عيد فلاح العنزي

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية:

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

1. الجنس:

أنثى  ذكر

2. سنوات الخبرة العلمية:

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من (10) سنوات

3. الدرجة العلمية:

بكالوريوس فأقل  دراسات عليا

## القسم الثاني: إستبانة الكفايات المهنية

درجة الموافقة					الرقم	الفقرات
قلية جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
أولاً: الكفايات الشخصية.						
					1.	يتحلى بالسلوك الأخلاقي فيكون قدوة حسنة قولاً وعملاً.
					2.	يمتلك اتجاهات إيجابية نحو المهنة.
					3.	يتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمدرسة.
					4.	يشعر بالمسؤولية تجاه عمله.
					5.	يتصف بقدر مناسب من النزاهة.
					6.	يتمتع بصحة نفسية جيدة.
ثانياً: الكفايات القيادية.						
					1.	يدرك رسالة التعليم في مراحلها المختلفة.
					2.	يمتلك رؤية تربوية مستقبلية لمهمة المدرسة.
					3.	يستقصي مكونات ثقافة المدرسة.
					4.	يعي الاتجاهات التربوية الحديثة لتحقيق مهمة المدرسة.
					5.	يتعرف على الاتجاهات المؤثرة في أداء المدرسة لرسالتها.
					6.	يطور في ثقافة المدرسة من خلال التخطيط العلمي في إطار سياسة التعليم.
					7.	ينشر ثقافة المدرسة بين أفراد المجتمع المدرسي.
					8.	يشرك جميع المنتسبين للمدرسة في تحديد ثقافتها.

					9. يعي أن نظام المدرسة أحد مكونات أنظمة المجتمع المحلي.
					10. يشجع الإبداع في المدرسة.
					11. يوظف مهارات القيادة لدى أفراد المجتمع المدرسي في تخطيط عملية التطوير.
					12. يتعامل بحكمة مع الأحداث الطارئة داخل المجتمع المدرسي.
ثالثاً: كفايات جمع المعلومات					
					13. يدرك أهمية جمع البيانات بصفة مستمرة.
					14. يدرك علاقة عملية جمع المعلومات بتطوير الممارسات المهنية لجميع المنسبين للمدرسة.
					15. يحدد احتياجات عملية تطوير أداء المدرسة من المعلومات.
					16. يحدد مصادر المعلومات.
					17. يجمع البيانات بوسائل مختلفة.
					18. يقدر مدى كفايات المعلومات لصناعة القرارات.
					19. يحلل المعلومات والبيانات باستخدام الوسائل المناسبة.
رابعاً: كفايات صناعة القرارات					
					20. يدرك أهمية تحليل المشكلات على أنها خطوة رئيسة في طريقة حلها.
					21. يحلل مشكلات المدرسة بطريقة منظمة لصناعة القرار المناسب.
					22. يصنف المشكلات وفقاً لأنواعها لصناعة القرار المناسب.
					23. يصنف العلاقة بين صياغة المشكلة وطريقة حلها.
					24. يحدد المعوقات وعوامل التعامل معها.
					25. يحدد العلاقة بين الفرضيات لصناعة القرار لحل المشكلات.

					26. يربط العلاقة بين نتيجة تحليل المعلومات صناعة القرار .
					27. يدرك أهمية مهارات التفكير في صناعة القرار .
					28. يوظف نتائج عملية صناعة القرارات في تطوير أحكام لمواقف مشابهة.
					29. يوظف مبادئ المشاركة في عملية صناعة القرارات .
					30. يتخذ قرارات مناسبة عن مشكلات مدرسية حقيقية.
خامساً: كفايات التخطيط					
					31. يترجم رؤية المدرسة إلى خطة استراتيجية بالتعاون مع الأطراف المعنية.
					32. يحدد أولويات أهداف الخطط التنفيذية المدرسية.
					33. يبني خطاً تنفيذياً لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية بالتعاون مع جميع المنتسبين للمدرسة.
					34. يوظف التقنيات في تنفيذ خطط المدرسة.
					35. يطور نماذج لإشراك ذوي العلاقة في تخطيط أنشطة المدرسة.
سادساً: كفايات تطوير المنهج					
					36. يدرك دور مدير المدرسة في تطوير المنهج.
					37. يدرك مفهوم المنهج الشامل .
					38. يلم بالمؤثرات الأساسية في المنهج.
					39. يربط تطوير المنهج بالأهداف التدريسية.
					40. يحدد أهمية التقويم في قياس نتائج تنفيذ المنهج.
					41. يحفز على استخدام التقنيات الحديثة لإثراء المنهج.
سابعاً: كفايات التعليم والتعلم					



					.42 يصنف الأهداف التعليمية إلى مجالاتها ومستوياتها.
					.43 يميز بين ممارسات ومهارات التدريس الفاعلة وغير الفاعلة.
					.44 يساعد المعلمين في توظيف التغذية الراجعة لتطوير الممارسات التدريسية.
					.45 يحدد استراتيجيات التدريس التي تتفق مع تنوع أساليب تعلم الطلبة.
					.46 يلم بطرائق التدريس الحديثة ومواطن قوتها ونقاط ضعفها.
					.47 يوظف تقنيات الإشراف التربوي المتنوعة في تطوير مقدرات المعلمين.
ثامناً: كفايات النمو المهني					
					.48 يحدد مواصفات برامج النمو المهني في ضوء الاحتياجات الفعلية للعاملين في المدرسة.
					.49 يحلل برامج النمو المهني وينفذها في ضوء وظائفها الأساسية
					.50 يوظف نتائج تحديد الاحتياجات في تطوير برامج النمو المهني.
					.51 يدرك مصادر النمو المهني المختلفة التي تسهم في تطوير أدائه.
تاسعاً: كفايات تطوير نمو الطلاب وإرشادهم					
					.52 يستند إلى المبادئ الأساسية لنمو الطلاب في فحص محتويات الكتب المدرسية.
					.53 يسهم مع العاملين في المدرسة في استقصاء مشكلات الطلبة لمعالجتها.
					.54 يدرك دور المرشد الطلابي الحقيقي في العملية التربوية.
					.55 ينمي العلاقات التعاونية بين المرشد الطلابي وبين المعلمين والطلاب.

					56. يصف أنشطة الطلاب التي تسهم في تطوير مقدرات الطلاب المختلفة.
					57. يدرك العلاقة بين أنشطة الطلاب والبرامج التعليمية.
عاشراً: كفايات التقويم التربوي					
					58. يقوم نوعية الأفكار والمعلومات.
					59. يدرك أهمية تكامل المعلومات بطريقة تسهل عمليتي التحليل والتقويم.
					60. يتخذ القرارات بموضوعية بعيداً عن الذاتية.
					61. يراعي أخلاقيات المهنة عند صناعة القرارات.
					62. يوظف نتائج تقويم المنهج في تطوير أداء الطلبة.
					63. يتعاون مع العاملين في المدرسة في إجراء تقويم شامل للخطط الاستراتيجية.
					64. يسهم في تطوير معايير تقويم أنشطة الطلبة.
حادي عشر: كفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية					
					65. يوظف مهارات ملاحظة الآخرين لتطوير أسلوب التعامل.
					66. يجيد إدارة الحوار لتعزيز العلاقات الإنسانية.
					67. يقدر إنجازات منسوبي المدرسة ومساهماتهم المهنية.
					68. يحدد السلوكيات الفاعلة وغير الفاعلة في الاتصال غير المكتوب.
					69. يجيد استخدام اللغة العربية في تقديم أفكاره.
					70. يوظف مهارات الاستماع المناسبة.
					71. يستخدم تقنية الحاسب الآلي لدعم مهارات الاتصال الكتابي وتطويرها.
					72. يطور علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

					<b>73.</b> يحدد استراتيجيات توافق الرسالة مع الفئات المستهدفة.
					<b>74.</b> يصمم برامج لتعريف أفراد المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة.
ثاني عشر: كفايات الأنظمة والتعليمات المدرسية					
					<b>75.</b> يدرك أنظمة الخدمة المدنية المرتبطة بالعملين في المدرسة.
					<b>76.</b> يدرك التشريعات القانونية المنظمة لحقوق المعلمين وواجباتهم.
					<b>77.</b> يدرك التشريعات القانونية المنظمة لحقوق الطلبة وواجباتهم.
					<b>78.</b> يقترح الوسائل المناسبة لتقويم التعليمات المدرسية وتطويرها.
ثالث عشر: كفايات الإدارة المالية					
					<b>79.</b> يخطط مع العاملين في المدرسة لتنمية الموارد المالية.
					<b>80.</b> يطور ميزانية مالية لتحقيق أهداف المدرسة.
					<b>81.</b> يطبق اللوائح والتعليمات المنظمة للشؤون المالية.
رابع عشر: كفايات البيئة المدرسية					
					<b>82.</b> يطبق أساليب السلامة التي تجعل محتويات المدرسة آمنة.
					<b>83.</b> يطور أساليب السلامة للحفاظ منتسبين المدرسة.
					<b>84.</b> يخطط للتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة.
					<b>85.</b> يتعاون مع الجهات الحكومية ذات الصلة للحفاظ على سلامة المدرسة.

## ملحق (4)

### أداة الدراسة الثانية بصيغتها الأولى

الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة المشاركة في صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط. ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث ببناء وتطوير إسئبانتين لهذه الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوعها. بحيث تتضمن قسمين :

القسم الأول: يغطي المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

القسم الثاني: إسئبانتة المشاركة صناعة القرار.

علمأ أن الإجابة على فقراتها ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

لا تنطبق إطلاقاً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً
1	2	3	4	5

وبما أنكم من ذوي الإختصاص والخبرة في هذا المجال، يسرنى أن تكونو أحد المحكمين لإبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة المرفقة من حيث مدى وضوح صياغة العبارة ودقتها، ومدى ملائمة العبارة للمجال الذي تقيسه، مع إقتراح الصياغة المناسبة وتقديم أي ملاحظات أخرى حول الإسئبانتة.

مع خالص شكري وتقديري

عبدالرحمن عيد فرحان فلاح

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية:

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

1. الجنس:

نكر  أنثى

2. سنوات الخبرة العلمية:

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من (10) سنوات

3. الدرجة العلمية:

بكالوريوس فأقل  دراسات عليا

## إستبانة المشاركة في صناعة القرارات

الرقم	البند	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
أولاً: مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة:					
1	أشارك في قبول الطلبة في حدود القواعد.				
2	أشارك في لجنة الضبط بالمدرسة وقت الحاجة.				
3	أسهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم.				
4	أسهم في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة.				
5	يستشيرني مدير المدرسة في صرف الطلبة من المدرسة في الأحوال الاستثنائية.				
6	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة.				
7	أشارك في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.				
ثانياً: مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين:					
8	أسهم في خطط المدرسة.				
9	أسهم أحياناً في إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال				
10	يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت الملائم لزيارتي الصفية.				
11	يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت الملائم لدعوة المشرف التربوي لزيارتي الصفية.				

				يستشيرني مدير المدرسة في تحديد خطتي التدريسية بداية العام.	12
				أشارك في وضع برنامج للزيارات التبادلية بين زملائي المعلمين.	13
				يستشيرني مدير المدرسة في توزيع المهمات في بداية العام (مناوبة، تربية صف، نشاطات أخرى)	14
				يشاركني المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سألتحق بها.	15
				أشارك مدير المدرسة في القرارات التي أتأثر بها بشكل مباشر.	16
ثالثاً: مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج:					
				أسهم في إقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج.	17
				يستشيرني مدير المدرسة في علاج المشكلات التي تواجهني أثناء تنفيذ المنهاج.	18
				أسهم في اختيار أسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة.	19
				أسهم في تحديد الاحتياجات من الأجهزة التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.	20
				أسهم في تحديد أساليب التقويم المناسبة للمنهاج.	21
				أشارك في وضع برامج لتنمية مقدرات الطلبة الإبداعية.	22
				أشارك في تقويم تحصيل الطلبة.	23
رابعاً: مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمر المالية.					
				أشارك في وضع برنامج لصيانة الأثاث المدرسي	24

				وطرق المحافظة عليه.	
				أشارك في شراء الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة .	25
				أشارك في وضع الموازنة العامة للمدرسة.	26
				أشارك في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم في حدود التعليمات.	27
				أشارك في الإشراف على نظافة حديقة المدرسة.	28
				أسهم في توظيف الأبنية المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية....) في خدمة العملية التعليمية.	29
خامساً: مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي:					
				أشارك في تشكيل مجالس المدرسة.	30
				أشارك في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	31
				أسهم من خلال المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين في تطوير المجتمع المحلي.	32
				أشارك من خلال المدرسة بزيارة بعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية.	32
				أسهم في توفير وتقديم المساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي.	33
				أشارك المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.	34
				أشارك في تحديد الأسس التي يتم من خلالها مساعدة الطلبة المحتاجين.	35
				أسهم في حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور.	36



**ملحق (5)****أداة الدراسة الثانية بصيغتها النهائية****أخي المعلم:****أختي المعلمة:**

يقوم الباحث/ بإجراء دراسة بعنوان " مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة المشاركة في صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين". فيما يلي مجموعة من الفقرات، نرجو منك عزيزي المعلم عزيزتي المعلمة الإجابة عن فقرات الأسئلة علماً بأن المعلومات التي سوف تحصل عليها الباحث هي لأغراض البحث العلمي.

**شكراً لحسن تعاونكم****الباحث:****عبد الرحمن عيد فلاح العنزي**

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

1. الجنس:

نكر  أنثى

2. سنوات الخبرة العلمية:

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من (10) سنوات

3. الدرجة العلمية:

بكالوريوس فأقل  دراسات عليا

## استبانة المشاركة في صناعة القرارات

الرقم	البند	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليله جداً	قليلة
أولاً: مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة:						
1	أشارك في قبول الطلبة في حدود القواعد.					
3	أشارك في لجنة الضبط بالمدرسة وقت الحاجة.					
4	أسهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم.					
6	أسهم في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تسرب الطلبة من المدرسة.					
8	يستشيرني مدير المدرسة في صرف الطلبة من المدرسة في الأحوال الاستثنائية.					
10	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة.					
11	أشارك في إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل.					
ثانياً: مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين:						
12	أسهم في خطط المدرسة.					
14	أسهم أحياناً في إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال					
15	يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت الملائم لزيارتي الصفية.					
16	يستشيرني مدير المدرسة في اختيار الوقت الملائم لدعوة المشرف التربوي لزيارتي الصفية.					

					يستشيرني مدير المدرسة في تحديد خطتي التدريسية بداية العام.	17
					أشارك في وضع برنامج للزيارات التبادلية بين زملائي المعلمين.	18
					يستشيرني مدير المدرسة في توزيع المهام في بداية العام (مناوبة، تربية صف، نشاطات أخرى)	19
					يشاركني المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سألتحق بها.	20
					أشارك مدير المدرسة في القرارات التي أتأثر بها بشكل مباشر.	21
ثالثاً: مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج:						
					أسهم في إقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج.	22
					يستشيرني مدير المدرسة في علاج المشكلات التي تواجهني أثناء تنفيذ المنهاج.	23
					أسهم في اختيار أسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة.	24
					أسهم في تحديد الاحتياجات من الأجهزة التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.	25
					أسهم في تحديد أساليب التقويم المناسبة للمنهاج.	26
					أشارك في وضع برامج لتنمية مقدرات الطلبة الإبداعية.	27
					أشارك في تقويم تحصيل الطلبة.	28
رابعاً: مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية.						
					أشارك في وضع برنامج لصيانة الأثاث المدرسي وطرق المحافظة عليه.	29

					أشارك في شراء الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة .	30
					أشارك في وضع الموازنة العامة للمدرسة.	31
					أشارك في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم في حدود التعليمات.	32
					أشارك في الإشراف على نظافة حديقة المدرسة.	33
					أسهم في توظيف الأبنية المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية....) في خدمة العملية التعليمية.	34
خامساً: مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي:						
					أشارك في تشكيل مجالس المدرسة.	35
					أشارك في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	36
					أسهم من خلال المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين في تطوير المجتمع المحلي.	37
					أشارك من خلال المدرسة بزيارة بعض المؤسسات والمصانع الموجودة في البيئة المحلية.	38
					أسهم في توفير وتقديم المساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي.	39
					أشارك المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة.	40
					أشارك في تحديد الأسس التي يتم من خلالها مساعدة الطلبة المحتاجين.	41
					أسهم في حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور.	42

الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

Date:

التاريخ: 2011/5/22

Number:

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: 1025/11/7

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم  
- الكويت -

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن عبد الرحمن عيد فرحان فلاح/ كويتي الجنسية، يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان "مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم" 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 أداة/ أدوات البحث في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت المقصودة بهذه الدراسة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لندرج أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

رئيس الجامعة



الدكتور طالب الصريح



ملحق (7)

كتاب إلى مدير عام منطقة العاصمة التعليمية



EA0105045

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  
الرقم : وت / ٧٨  
الموافق 16/26 م 2011 م  
مرفقات /

السيدة المحترمة / أ. رقيه حسين  
مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عبدالرحمن عيد فرحان فلاح المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة تحت عنوان " مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ، وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم "

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانة ) على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية ( بنين - بنات ) بحسب النظم واللوائح وبما يتفق مع المصلحة العامة للعملية التعليمية وبما لا يتعارض مع أعمال البرنامج المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

أ. سميحة شربلدة الشربلدة  
مدير إدارة التقييم وضبط جودة التعليم

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تليفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

ملحق (8)

كتاب إلى مدير عام منطقة الأحمدية التعليمية

EA0105045

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 16/ 26 2011 م

الرقم : وت / ٦٨٢  
مرفقات /

السيد المحترم / أ. طلق الهيم  
مدير عام منطقة الأحمدية التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

#### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عبدالرحمن عيد فرحان فلاح المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة تحت عنوان " مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ، وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم "

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانته ) على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية ( بنين - بنات ) بحسب النظم واللوائح وبما يتفق مع المصلحة العامة للعملية التعليمية وبما لا يتعارض مع أعمال البرنامج المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

أ. سميحة نزيهة الشريدة  
مدير إدارة التقييم وضبط جودة التعليم

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

ملحق (9)

كتاب إلى مدير عام منطقة الجهاد التعليمية

EA0105045

وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

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

الرقم : وت / ٦٨٣  
مرفقات /

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق 16/26 / 201١ م

السيد المحترم / أ. عبدالله الحربي  
مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عبدالرحمن عيد فرحان فلاح المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة تحت عنوان " مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ، وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم "

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانة ) على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية ( بنين - بنات ) بحسب النظم واللوائح وبما يتفق مع المصلحة العامة للعملية التعليمية وبما لا يتعارض مع أعمال البرنامج المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

**ملحق (10)**

**كتاب إلى مدير عام منطقة الفروانية التعليمية**

EA0105045

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 16/26 م 2011

الرقم : وت / ٦٨٠  
مرفضات /

السيدة المحترمة / أ. يسرى العمر

مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

#### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عبدالرحمن عيد فرحان فلاح المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة تحت عنوان " مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ، وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم "

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانة ) على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية ( بنين - بنات ) بحسب النظم واللوائح وبما يتفق مع المصلحة العامة للعملية التعليمية وبما لا يتعارض مع أعمال البرنامج المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإبابة

أ. للمهنية لزيادة الشريعة  
مدير إدارة التقييم وضبط جودة التعليم

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

**ملحق (11)**

**كتاب إلى مدير عام منطقة حولي التعليمية**



EA0105045

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 16/26 م 2011

الرقم : وت / ٦٧٩  
مرفقات /

السيدة المحترمة / أ. منى الصلال  
مدير عام منطقة حولي التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

#### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عبدالرحمن عيد فرحان فلاح المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة تحت عنوان " مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ، وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم "

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانته ) على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية ( بنين - بنات ) بحسب النظم واللوائح وبما يتفق مع المصلحة العامة للعملية التعليمية وبما لا يتعارض مع أعمال البرنامج المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

أ. سميرة شريفة الشريفة  
مدير إدارة التقييم وضبط جودة التعليم

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤

ملحق (12)

كتاب إلى مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

EA0105045

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 16/26 2011 م

الرقم : وت / ٦٨١  
مرفقات /

السيدة المحترمة / أ. بدريه الخالدي  
مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

#### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عبدالرحمن عيد فرحان فلاح المسجل على درجة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة تحت عنوان " مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ، وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار من وجهة نظرهم "

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانة ) على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية ( بنين - بنات ) بحسب النظم واللوائح وبما يتفق مع المصلحة العامة للعملية التعليمية وبما لا يتعارض مع أعمال البرنامج المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإتابة

أ. للمهجة فخرية الشريدة  
مدير إدارة التقييم وضبط جودة التعليم

إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤