

تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في

دولة الكويت

إعداد

جاسم سعد العازمي

إشراف

الدكتور صالح ناصر عليّات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة التربوية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمّان العربية للدراسات العليا

حزيران، 2007م

التفويض

أنا (جاسم سعد العازمي)، أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: جاسم سعد العازمي

التوقيع

التاريخ: 2007/5/25

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت) وأجيزت بتاريخ 2007/3/14م.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

رئيساً
عضواً
عضواً ومشرفاً

الأستاذ الدكتور راتب السعود

الدكتور عاطف مقابلة

الدكتور صالح ناصر عليمات

الإهداء

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع إلى والدي العزيزين..

وإلى زوجتي الغالية..

وإلى مهجة قلبي.. وربيع حياتي.. ابنتي سامية..

إلى إخوتي الأفاضل وأخواتي الفاضلات..

إلى الأهل جميعاً..

إلى كل الأيدي التي امتدت لترشدني إلى طريق العلم..

أهدي هذا الإنجاز.. مع خالص الحب والتقدير والعرفان..

الباحث

جاسم العازمي

الشكر والتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي ألهمني هذا الطموح، وسدّد خطاي.
وأتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى الدكتور صالح ناصر عليّمت، على
عنايته وإشرافه على هذه الرسالة، حيث كان لتوجيهاته وإرشاداته عظيم الأثر في
إنجاز هذه الرسالة.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام، كما أتقدم
بجزيل الشكر إلى مديري المناطق التعليمية والمراقبين ورؤساء الأقسام في الكويت،
الذين قدموا لي التسهيلات بكل اهتمام وموضوعية لإتمام هذه الدراسة.

الباحث

جاسم العازمي

فهرس المحتويات

و	فهرس المحتويات
ي	الملخص
ك	ABSTRACT
1	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
5	هدف الدراسة وأسئلتها:
6	أهمية الدراسة:
6	حدود الدراسة:
7	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
8	أولاً: الأدب النظري:
23	ثانياً: الدراسات السابقة:
28	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
29	منهجية الدراسة:
29	مجتمع الدراسة:
30	أداة الدراسة:
31	إجراءات الدراسة:
31	متغيرات الدراسة:
33	الفصل الرابع نتائج الدراسة
34	نتائج السؤال الأول، والذي ينص على:
43	نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على:
50	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
51	مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي ينص على:
57	المراجع
58	المراجع العربية:
61	المراجع الأجنبية:
63	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	توزع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس والخبرة والمسمى الوظيفي.	1
44	معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.	2
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تصور القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية مرتبة تنازلياً.	3
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت في المجال الإنساني مرتبة تنازلياً.	4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت في المجال الإداري مرتبة تنازلياً.	5
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت في المجال الأكاديمي مرتبة تنازلياً.	6
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت في المجال الفني مرتبة تنازلياً.	7
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى للجنس.	8
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى للمسمى الوظيفي.	9

تابع قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى للمسمى الوظيفي.	10
62	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لسنوات الخبرة.	11
63	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لسنوات الخبرة.	12

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
82	الاستبانة بصورتها الأولية.	1
88	أسماء المحكمين.	2
89	الاستبانة بصورتها النهائية.	3
95	الكتب والموافقات الرسمية.	4

تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت

إعداد

جاسم سعد العازمي

إشراف

الدكتور صالح ناصر عليمات

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت، وعلاقة ذلك بمتغيرات الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي. طبقت أداة الدراسة على (42) قائداً تربوياً.

ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانة تكونت من (68) فقرة، توزعت على أربعة مجالات هي: الإداري، والأكاديمي، والفني، والإنساني، وتم التأكد من صدق الأداة بعرضها على (11) محكماً من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية، وتم إيجاد معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، إذ بلغ (0.87).

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم إجراء اختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت أعلى أهمية نسبية للمجال الإنساني بمتوسط حسابي (3.32)، تلاه المجال الإداري بمتوسط حسابي (3.25)، ثم الأكاديمي بمتوسط حسابي (3.15)، وأدناها المجال الفني بمتوسط حسابي (3.18).
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) في التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين أنفسهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

وقد أوصى الباحث في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج باهتمام بتخطيط مهام مديري المناطق التعليمية، وتصميم نماذج عملهم ومهامهم، وتحسين مستوى فهم وتطبيق القادة التربويين لمهامهم بمختلف مجالاتها.

PERCEPTION OF EDUCATIONAL LEADERSHIP OF FUTURE TASKS OF GENERAL DIRECTORS IN THE STATE OF KUWAIT

Prepared by
Jassim Al-Azmi

Supervised by
Dr. Saleh Aleimat

ABSTRACT

This study aimed to reveal Perception of Educational Leadership of Future Tasks of general Directors in The State of Kuwait, according to gender and Job title variables. The study instrument had been applied on (42) educational leaders.

To achieve this objective a questionnaire had been carried out consisting of (68) paragraphs, distributed on (4) categories; managerial, academic, technical and humanitarian. This tool (instrument) had been verified through exposing to (11) experienced arbitrators and those specialized in educational Management. The consistency factor had been accomplished through internal congruity that reached (0.87).

To answer the questions of the questionnaire, the arithmetic averages the criterion divergences had been calculated (t) test and uni discrepancy had been carried out.

The study reached the following:

- The highest important percentage was for the humanitarian category, then the management, the academic and the least was technical category.
- There was no discrepancy in future visions for the task of the educational directors according to gender variable in the state of Kuwait.

According to the above findings, the researcher recommended the advantage of the findings for tasks planning of the educational directors and to design their works patterns by using them. They can benefit from improving the

level of understanding and application of the educational directors in their fields.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

يتوقف تطور المجتمعات ومواءمها على درجة فاعلية النظام التربوي في تلك المجتمعات، فهو حجر الأساس الذي تستند إليه مجموعة الأنظمة الثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية في تنفيذ نشاطها، وهو الذي يرفد قطاعاتها التنموية المتعددة بالموارد البشرية القادرة على استثمار ما لدى تلك المجتمعات من مدخلات متنوعة ومعالجتها بتقنية أدائية معينة في ضوء معايير مرتبطة بالزمان، والمكان، والأحداث.

ولعل مفهوم التنمية الشاملة بدلالاتها التكاملية قد ارتقى إلى أعلى درجة في سلم أولويات الأمم في عصرنا الحاضر، وعندها فمن الطبيعي أن يتأثر النظام التربوي بالحركة التنموية، فمن خلاله يتم إعداد الفرد إعداداً متكاملًا من جميع جوانب شخصيته، وبوساطته تتم تنمية الكوادر والطاقات المتخصصة اللازمة لتنفيذ وإدارة الخطط التنموية بمستوياتها المتنوعة، تلك الخطط التي تتكاتف معاً لتحقيق رفاهية الإنسان وسعادته (القداح، 1991).

وتعد التربية أداة التغيير الشامل والتطور في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، وتهدف إلى إعداد الفرد وبناءه؛ لأنه غايتها الأولى والأخيرة، إذ تعمل على تفتيح قواه المختلفة ومساعدته ليصبح قادراً على التغيير والتجديد والإبداع باعتبار أن التربية هي مستقبل الأمة (نشوان ونشوان، 2004).

وحتى تحقق التربية أهدافها وغاياتها، فإنه لا بد من الارتكاز على العملية الإدارية الناجحة والفعالة، التي هي مجموعة المهام المتمثلة بالتخطيط والتنظيم، والتنسيق والرقابة، واتخاذ القرارات. وهذه المهام متداخلة ومتكاملة مع بعضها البعض، وتتطلب الانطلاق من النظرة المستقبلية لأي مؤسسة من مؤسسات المجتمع (الخطيب، 2001).

وتمثل الإدارة الكفؤة أهم مقومات المجتمع العصري، والتي يجب أن تكون متطورة في ضوء الظروف والاحتياجات المتجددة، لذا لا بد من توافر القيادات الإدارية الواعية، والمناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على ممارسة العمل لتحقيق الأهداف؛ لأن وظيفة الإدارة في أي مؤسسة هي تسهيل ودعم وتحقيق العمليات والغايات التي تهدف إليها تلك المؤسسات (Oshagbemi, 1988).

تسعى الإدارة الناجحة دوماً إلى تجنب الإهدار والفوضى والاضطراب، وتعمل بكل كفاءة وفعالية للحفاظ على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، لتحقيق الأهداف المحددة والمشاركة للعملية الإدارية (البدري، 2001).

ويبين الدويك وزملاؤه (1998) أن الإدارة التعليمية تمثل الطريقة التي يُدار بها التعليم في مجتمع ما، وذلك وفقاً لأيديولوجيته، وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة ليصل إلى أهدافه، من خلال تنفيذ السياسة المرسومة له. وتعد العملية الإدارية مجموعة الأنشطة أو المهام التي يمارسها الإداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات، وهي تتكون من سلسلة من العمليات الجزئية الصغيرة التي يرتبط بعضها ببعض الآخر. وتتمثل العمليات والمهام الإدارية بالتخطيط، والتنظيم، ومراقبة التنفيذ، والتوجيه، والتنسيق والتمويل (الخطيب وآخرون، 2001). وتتعدد المهام في العملية الإدارية لتشمل: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم، والتقويم، والتغذية الراجعة، والاتصال الإداري، وكتابة التقارير، والتخصيص، والتوظيف (القريوتي، 1993).

وتشكل القيادة التربوية المحور الأساس للإدارة التعليمية خصوصاً، وللنظام التربوي عموماً، الذي يعتمد عليه تقدم وازدهار المؤسسة التربوية. ويكمن دور القائد التربوي بتوجيه العاملين معه، وإرشادهم، وإثارة دافعيتهم، وتحفيزهم، وإثرائهم بالأفكار، والبدائل الجديدة، وتشجيعهم على استبصارها وتفهمها (الطويل، 1999).

ويعد دور القائد التربوي معقداً نتيجة لطبيعة المهام والأعمال التي يقوم بها مرؤوسوه، إذ إن وظيفة القائد التربوي الفعال تركز على الجوانب الإنسانية، والكفاءة الإدارية في متابعة أعمال مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، فهو يتحمل مسؤوليته عن أداء العاملين لديه، ولذلك يسعى دوماً إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم، لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية (فريحات، 2000).

وتتمثل مهام القائد التربوي بتعزيز العمل الجماعي في المؤسسة التربوية، وتشجيع العاملين على الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة التربوية، وتعزيز الثقة بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى، والسماح لهم في المشاركة في عملية صنع القرار، وتقدير قدراتهم واستعداداتهم وظروفهم، إضافةً إلى مساعدتهم على النمو المعرفي والمهني (Griffith, 1994).

وتعد تلبية احتياجات المؤسسة التربوية من المهام الجوهرية للقائد التربوي، وذلك من خلال تحقيق أهدافها، وأهداف العاملين بها على حد سواء، ولا بد أن يوظف القائد التربوي مفهوم القيادة بجدارة، بحيث تنعكس آثارها على العاملين في المؤسسة التربوية والبيئة المحيطة، ولكي يحقق ذلك لا بد من امتلاكه لقدرات عالية تتعلق بتطوير القوى البشرية، والعلاقات الإنسانية، واستخدام التكنولوجيا، وأساليب التقييم والتقويم (Serginovanni, 1996).

وتطور دور القائد التربوي في الآونة الأخيرة من مدير تعليمي مسؤول عن الشؤون التعليمية إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في مؤسسته التربوية، فأصبح دوره يتمحور في بناء وتطوير رؤية مشتركة، وتحسين التواصل مع الآخرين، وصنع القرارات بطريقة تعاونية، كما أصبح دوره يركز على قيادة القادة الآخرين، وتغيير طبيعة العلاقات مع مرؤوسيه (فريجات، 2000).

وسعت وزارة التربية والتعليم الكويتية إلى تطوير القيادة التربوية من خلال: اقتصار التعيين في الوظائف القيادية التربوية على الحاصلين على مؤهل جامعي، والتنسيق مع كلية التربية في إعداد برامج الإدارة التربوية، ووضع خطة تتضمن التطوير المستمر لكفاءات المسؤولين في القيادة التربوية، ومنح الإدارات التعليمية الصلاحيات التي توفر المرونة في اتخاذ القرار (وزارة التربية، 1998).

وحددت وزارة التربية الكويتية مهام مديري المناطق التعليمية بتنفيذ السياسة التربوية للوزارة، ووضع الخطط الإدارية والفنية لتحقيق الأهداف التربوية العامة، والرقابة والإشراف على عمل المدارس ضمن المنطقة التعليمية، ومتابعة المسيرة التربوية في المدارس، وترشيد حركتها، وتقديم أوجه العون لها، والنهوض بالخدمات اللازمة للعمل فيها (وزارة التربية، 1993).

تتمثل المهام الحالية لمديري المناطق التعليمية في تخطيط الجهود البشرية وتنظيمها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والعمل على توظيفها في أماكنها وأوقاتها المناسبة، لتحقيق الهدف العام للتربية المتمثل بضرورة إيجاد جيل متعلم قادر على مواجهة أموره الحياتية من خلال توظيف العلم في الحياة العملية.

ولا بد من إحداث التغيير والتطوير لطبيعة المهام الحالية لمديري المناطق التعليمية نتيجة لتطور متطلبات العملية التربوية، إذ يتميز العصر الحالي بالانفجار المعرفي، والتقدم التكنولوجي، الذي ينعكس بصور مباشرة على العملية التربوية، ولا سيما القيادة التربوية، التي تعد الأساس الجوهري في تخطيط العملية

التعليمية، ودورها في تشكيل صورة المستقبل للمؤسسات التربوية برمتها. وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة للكشف عن تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة:

برزت أهمية المهام المناطة بمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت، لما لهم من دور في العملية التربوية المتمثل بإدارة المناطق التعليمية بشكل يكفل تحقيق أهداف العملية التربوية، ووضع السياسات التربوية التي تكفل عمل كافة العاملين في تلك المناطق لتحقيق تلك الأهداف، نتيجة لتعدد الدور الذي يقوم به مديري المناطق التعليمية بسبب طبيعة الأعمال الصعبة التي يعملون بها، الأمر الذي يترتب عليه مسؤوليات جديدة، تتطلب أن يتحلوا بمزايا مهنية وشخصية تساعدتهم في تنفيذ أعمالهم بنجاح، وضمن هذا التصور فإن دور مديري المناطق التعليمية يتصف بالتغير والتجدد والاتساع.

فالتطور الهائل في المجال التربوي بشكل عام، وفي طبيعة مهام القائمين على العملية التربوية بشكل خاص، استدعى أن تحقق المؤسسة التربوية متطلبات خاصة، فاستوجب أن تتفاعل القيادة التربوية مع متطلبات العصر الجديد، من خلال الاستفادة المثلى من الطاقات البشرية.

وفي ضوء ذلك، أصبحت القيادات التربوية، ولا سيما مديري المناطق التعليمية مطالبين بدور جديد في مواقفهم وعلاقاتهم ومبادراتهم وسلوكهم، بالإضافة إلى كونهم مخططين ومنفذين ومتابعين ومقيمين. وللقيام بهذا الدور، لا بد من امتلاكهم لقدرات مهنية وإدارية وقيادية معينة، إلى جانب توافر القدرات والاستعدادات والمؤهلات التي من شأنها مساعدتهم على القيام بمهام عملهم على الوجه الأكمل.

وركزت ندوات المؤتمر السنوي لجمعية المعلمين الكويتية على دور مديري المناطق التعليمية في إثراء العملية التربوية ودعمها. فالدور الجديد لمديري المناطق التعليمية يتطلب مهاماً مستقبلية جديدة تتسم بالتطور، والتغيير. وبناءً على ذلك، فإن مشكلة الدراسة تكمن في الكشف عن تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت، ومن خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات القادة التربويين

للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمسمى

الوظيفي؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تناولت عنصراً محورياً في العملية التعليمية، ألا وهو مدير

المنطقة التعليمية، وأهمية المهام المناطة به، والأدوار التي يلعبها في تنمية العملية التربوية وتطويرها.

وتفيد هذه الدراسة مختلف أطراف العملية التربوية المعنية عامةً، والعاملين في ميادين الإدارة في

دولة الكويت بشكل خاص، في مساعدتهم على إحداث التطوير والتغيير للمهام الحالية لمديري المناطق

التعليمية بما يتواءم وتطور العملية التربوية.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على تقصي تصورات المدراء، والمراقبين، ورؤساء الأقسام في وزارة التربية

بدولة الكويت للعام الدراسي 2006/2007م، للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت.

تعريف المصطلحات إجرائياً:

- مهام مديري المناطق التعليمية المستقبلية:

المهام هي مجموعة الوظائف والمسؤوليات والواجبات الموكلة لمديري المناطق التعليمية في دولة

الكويت، التي تتعلق بالجوانب الإدارية، والفنية، والإنسانية، والأكاديمية (وزارة التربية، 1998).

وتعرّف إجرائياً بأنها الأبعاد التي تقيسها أداة الدراسة، التي تتمثل بالجوانب الإدارية، والفنية،

والإنسانية، والأكاديمية.

- القادة التربويون:

هم المديرون والمراقبون ورؤساء الأقسام المعينون من قبل وزارة التربية في دولة الكويت، لما

يتمتعون به من معرفة وخبرة علمية وفنية، والموكل إليهم القيام بإدارة العملية التربوية في دولة الكويت

(وزارة التربية، 1998). وتعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحققها القادة التربويون على فقرات أداة الدراسة.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويمكن توضيح

ذلك التفصيل على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

تتصف الإدارة المستقبلية في المجال التربوي بأنها إدارة استراتيجية، تعتمد على الاتصال، والعلاقات الإنسانية، والمعلومات، والتكنولوجيا، والتدريب، ومشاركة العاملين في صناعة القرارات، وهي إدارة ديناميكية تستجيب لحاجات المجتمع المتغيرة والمتطورة. ويفترض بالإدارة التربوية أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد، وأن تتصف بالديناميكية والتطور والابتعاد عن القوالب الجامدة، ويتوجب عليها أن تتكيف حسب المواقف والظروف، وأن تكون عملية، وتتميز بالكفاءة والفاعلية، والاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية والمادية، حتى تحقق الأهداف التربوية المنشودة (فريجات، 2000).

وتسعى النظم التربوية إلى تطوير وتحسين الأداء والتأكيد على فاعليته، لما له من تأثير مباشر وغير مباشر على مخرجات العملية التربوية. ويشير لوثانز (Luthans, 1989) إلى أن السلوك الإنساني في المنظمة، والأداء نتاج تفاعل عوامل ومتغيرات مترابطة، يتعلق بعضها بالفرد ذاته مثل الشخصية، والدافعية، والاتجاهات، والقيم، والتعليم، وغيرها، ويرتبط بعضها الآخر بالمنظمة التي يعمل فيها الفرد مثل الهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة، وعمليات الاتصال، والقيادة، واتخاذ القرار، والبيئة العامة.

وعلى مديري التربية والتعليم أن يطوروا من أدائهم، ويصقلوا مهاراتهم القيادية، وينموا أنفسهم، ليكونوا قادرين على القيام بمهامهم الإدارية، والسيطرة على التوسع الحاصل في مديرياتهم أفقياً وعمودياً، لا سيما وأنهم في أعلى السلم الإداري في مديرياتهم، ويناط بهم تنفيذ السياسات التربوية وتحسين التعليم، وخلق بيئة صحية لنمو العاملين والطلبة في مديرياتهم (مرسي، 1997).

ومدير التربية والتعليم - بوصفه قائداً تربوياً - عليه ألا يكتفي بتفهم مدخلات النظام وحاجاته وأهدافه وغاياته، بل عليه أيضاً ممارسة عملية استبصار لكيفية توظيف وتفعيل هذه الأمور كلها، ضمن عملية إبداعية ومستمرة، وتعود على النظام التربوي بالفائدة المتمثلة في تحقيق مبدع لأهدافه ومراميه. إن نجاح القائد والمسؤول الإداري التربوي وفاعليته، تنطلقان من بعد عمق خلفيته المعرفية ومهاراته المهنية

وتقديره لطبيعة الوظائف المعقدة، التي يشتمل عليها النظام التربوي الذي يتولى المسؤولية الإدارية، إذ يجب أن تتوفر لدى القادة الإداريين المستقبليين مقدرةً متميزةً 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 قيادة المؤسسات التربوية وإدارتها بفاعلية وكفاية والتعامل مع التحديات المتوقعة (الطويل، 1999).

إذ يتجه العالم اليوم نحو نظام عالمي جديد، يتغير فيه نمط الحياة تماماً بما يشهده من سرعة المتغيرات، وفرض نوعية جديدة من التكنولوجيا المتقدمة، والحاجة إلى عمالة على مستوى عالٍ من التعليم والتدريب، والقدرة على التحول من مهنة إلى أخرى. وإذا كنا نهدف إلى تعليم متميز يواكب العصر، فلا بد من إحلال الفهم والتحليل بدلاً من الحفظ والتلقين، وفي الوقت نفسه يجب أن نفكر عالمياً، وننفذ محلياً. وتحتاج هذه الألفية إلى فرد متعلم يمتلك المهارات والخبرات، قادر على مواجهة التغيرات والتعامل مع المعطيات الجديدة.

لقد أصبحت الإدارة عمليةً هامةً في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال الأنشطة البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى. وقد أحدثت التطورات التكنولوجية، وما زالت تحدث، تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأمطها، وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها، بل إن أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها هو استخدامها وتطبيقاتها لأساليب متعددة من المعرفة (مرسي، 1997).

لذلك كان لا بد لأي دولة من الدول أن تتجه نحو تطوير العلم وتحديثه؛ ليواكب التطور التكنولوجي الكبير في هذا العصر، ويحقق احتياجات التنمية الشاملة في البلاد، ومن ثم كان لا بد من إدارة واعية لرفع مستوى التعليم على درجة من الكفاية التربوية، وهذا يقتضي بالضرورة حسن اختيار القيادات والاهتمام بإعدادها وتنميتها على مختلف مستويات السلم الإداري.

القيادة التربوية:

تعد القيادة التربوية عملية توجيه المرؤوسين للقيام بالمهام التي تحقق أهداف القائد، ومن منطلق مسؤوليات القائد الالتزام بتلبية احتياجات المرؤوسين والإداريين والفنيين، وبالتالي تحقيق احتياجات المؤسسة التربوية، والقيام برعاية وحماية وتماسك المرؤوسين، فالقيادة محور العملية الإدارية (Sregiovanni, 1996).

وعرّف هي ورد (Hay Word, 1998) القيادة التربوية بأنها العلاقة الشخصية التي تجعل الآخرين يرغبون في العمل مع القائد، ولا يضطرون للعمل معه. وعرّفها مطاوع (2003) بأنها قيادة القوى العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم بطريقة مؤثرة تحقق تفاعلهم، وترفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها.

ولا بد أن يتميز القادة التربويون بالتربية، والإعداد المناسب، والمقدرة على تحمل المسؤولية، والعمق الأخلاقي، والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية، وتعنى القيادة التربوية بمدخلات النظام التربوي من معلمين وإداريين وفنيين وتلاميذ ومناهج وأبنية من أجل تحقيق مخرجات تربوية تتوافق والأهداف التربوية المنشودة للنظام التربوي (الطويل، 1999).

ويرى أحمد وحافظ (2003) أن القادة الحقيقيين يجب أن يتمتعوا بقدرة على الرؤيا المستقبلية للمؤسسة التربوية، لخلق أفكار جديدة تتلاءم واستراتيجيات المؤسسة التربوية، والقدرة على الإلهام لإثارة العاملين وتحفيزهم، والقدرة على تحمل الزخم من خلال استخدام طاقاته ومهاراته في حل المشكلات. القيادة التربوية الفعالة:

إن تمتع القائد بالقدرة على تحمل مسؤولياته، والقدرة على التحكم والضبط يجعل منه قائداً فعالاً. فالقائد الفعال يستند إلى أساس أخلاقي وروحي يتمثل: بالالتزام، والمسؤولية، والاستقامة، والأمانة، والصبر، والشجاعة، والإلهام، والحب، والتواضع، والثقة (Diana, 1999).

ويورد زهران (1994) متطلبات الإدارة التربوية الفعالة، وعلى النحو الآتي:

- امتلاك قدر كبير من التعليم والخبرة.
- الاستعداد للعمل لفترات طويلة.

- الموضوعية، والحسم، والشجاعة.
- القدرة على مواجهة المشاكل وحلها.
- القدرة على النقد البناء.
- القدرة على المبادرة بالعمل والإبداع.
- التنظيم الإداري، وتطوير التعليم في دولة الكويت.

إن العلاقة بين آلية العمل في تطوير التعليم والتنظيم الإداري في المؤسسات التربوية علاقة تتابعية وملموسة. والنظرة الإدارية في تلك العلاقة تقول أنه كلما كان التنظيم الإداري من النوع الذي يسمح بعمل بعض الوظائف والأنشطة أو الفعاليات مثل اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات، ومرور المعلومات، كلما كان تطوير التعليم ممكناً دون عوائق (الدعيج، 1993).

وقد حدّد (Graifth & Klarck) الوارد في (مرسي، 1997) عدة مبادئ مقترحة للتنظيم الإداري في

التعليم، وهي:

- 1- أن يقوم التنظيم الإداري على أساس فعالية عملية اتخاذ القرار.
- 2- أن يسمح التنظيم الإداري بحرية العمل، والمبادرة الذاتية.
- 3- وجوب تنظيم الوظائف الإدارية، وروافد صنع القرار.
- 4- أن يحترم التنظيم الإداري، أي توضيح المسؤولية والسلطة بين الأفراد والمجموعات بصورة منظمة.
- 5- قيام التنظيم على أساس توحيد مصدر القيادة في صنع القرار.
- 6- أن يسمح التنظيم الإداري بحكم طبيعته بالتقويم المستمر المتعاون.
- 7- إن المدرسة أو المعهد أو الروضة هي الوحدة الإنتاجية الأولى من النظام التربوي، التي بدورها تتبع إحدى المناطق التعليمية في البلاد التي يلحق بها عدد من الوحدات الفنية المركزية المتخصصة، بالإضافة إلى بعض اللجان الاستشارية الأخرى. ومع أن الوزارة بدأت العمل بالنمط اللامركزي بإنشاء ست مناطق تعليمية، والتحقّت بها الوحدات الإنتاجية والإدارية والمالية، ولكنها في الوقت نفسه أبقّت على العملية الفنية الرئيسة كالتخطيط، والتنظيم، والتدريب، والبحث، ... الخ) تحت إشراف الإدارة العليا،

8- مما يعني أن الوزارة تسير وفقاً لنمط (مركزية التخطيط، ولا مركزية التنفيذ). وقد حددت الوزارة التنظيم الإداري لجهات العمل في الوزارة مسؤولياتها، واختصاصاتها، وعلاقتها بالوحدات الأخرى داخل الوزارة وخارجها (الدعيج، 1993).

ويتضح مما سبق أن التنظيم الإداري لوزارة التربية في الكويت بأكمله يتصف بالتعقيد لكثرة وحداته العاملة (58 وحدة عمل)، وهي التي تخدم النظام التعليمي العام، وبما أن هذا التنظيم والهيكل العام له صلته المباشرة أيضاً بتطوير التعليم من حيث تعدد المستويات الوظيفية، وطول خطوط الاتصال التي تؤثر بدورها في عملية اتخاذ القرار، لذلك فإن آلية تطوير العمل لا بد أن تتأثر بشكل أو بآخر (الدعيج، 1993).

ومن خلال نظرنا إلى واقع الإدارة التعليمية في معظم دول الخليج العربي، نجد أن الإدارة التعليمية تتسم بالمركزية، وتأخذ بعض الشيء بالاتجاه للمركزية البسيط، والذي هدفه التخفيف عن الإدارة التعليمية في عملية التوجيه والمراقبة، وليس بهدف إعطاء قسط من الاستقلالية في اتخاذ القرار، وإعطاء الحرية الأكاديمية للإدارات المحلية على مستوى المناطق التعليمية أو المديرية العامة للتعليم وإدارات المدارس (الداهري، 1986).

المناطق التعليمية في دولة الكويت:

إن إنشاء إدارات إقليمية للتعليم يساعد على وجود الصلة بين أنواع التعليم وبعضها، وتنسيقها تنسيقاً يحقق الأغراض المقصودة من كل نوع، كما أنه يساعد على خلق جو جديد من التنافس، والابتكار، والاعتماد على النفس، والاستقلال في الرأي، والانتفاع الكامل بجميع الكفايات التي تضمنها الوزارة، وإيجاد ممثلين للوزارة في الأقاليم يجمعون على الخبرة والكفاية صفة البت في أمور كثيرة تتعلق بالتعليم وشؤونه.

وقد استهدفت وزارة التربية من إنشاء المناطق التعليمية عدة أمور أهمها ما يأتي:

- 1- متابعة ما يجري في المدارس، وتقريب جهاز الإشراف ووحدات الخدمات على مواقع العمل الفعلية لضمان سرعة الاستجابة لاحتياجات العمل، ومتابعة ظروفه المتغيرة، وملاحقة العوامل المؤثرة فيه.
- 2- تلافي هدر جهد ووقت الطاقات البشرية العاملة في مجالات الإشراف على العمل التربوي والإداري في المدارس، بتخصيص جهاز خاص لكل منطقة جغرافية تتنوع تخصصات العاملين فيه بتنوع احتياجات المدارس، على أن يكون موقع هذا الجهاز في النطاق نفسه الجغرافي للمدارس التي يتبعها، ويشرف عليها، ويقدم لها الخدمات المتنوعة.

3- إفساح المجال لتنوع المجالات لبعض الأمور التي تصادف العمل التربوي في المدارس بما يتناسب مع الظروف الخاصة بكل منطقة، التي قد تختلف جزئياً أو كلياً عن المناطق الأخرى.

4- تهيئة النظم الإدارية القادرة على تحقيق خطط الدولة الطموحة في المجال التربوي (هلال، 1999).

وبالنظر إلى أهداف إنشاء المناطق التعليمية، نرى اهتمام دولة الكويت ممثلة بوزارة التربية فيها بخلق جو إداري للعاملين في المناطق التعليمية، والمتابعة الحثيثة عن قرب للتعرف على واقع العملية التربوية، من خلال متابعة المدارس الحكومية منها والخاصة لدفع بعجلة العملية التربوية إلى الأمام، وذلك من خلال توفير التكلفة المتمثلة بتوفير الجهد وطاقة العاملين في المجال التربوي.

5- وبناءً على ما سبق، فإنه يُعهد إلى ديوان الوزارة وضع السياسات والخطط والقواعد والنظم والتنسيق بين مختلف وحدات العمل، والإشراف على التنفيذ ومتابعته، والقيام بالأعمال التنفيذية في المجالات التي تستوجب ذلك، بينما تتولى المناطق متابعة المسيرة التربوية في المدارس وترشيد حركتها، والنهوض بالخدمات اللازمة للعمل فيها (هلال، 1999).

مهام القيادي التربوي:

تعددت المهام التي يمارسها القيادي التربوي، وقد أشار نشوان ونشوان (2004) إلى أربعة أنواع من

المهام، هي:

1- المهام الشخصية (الذاتية): وهي سمات تساعد الإداري تنفيذ أهدافه بسهولة، وتشمل النشاط والحيوية، والقدرة على التحمل، والاتزان النفسي والعاطفي، والانضباط، وتحمل المسؤولية، والقدرة الحسنة أمام العاملين في المواقف المختلفة، والقدرات العقلية العالية، والتمتع بروح المرح والدعابة، وسرعة البديهة، وتقبل الأفكار الجديدة، والقدرة على المبادأة والابتكار، وهي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة دون تردد، والقدرة على التنفيذ، وسرعة التصرف في المواقف.

2- المهام الفنية: وتعني المعرفة المتخصصة في فروع العلم والكفاية في استخدام هذه المعرفة بشكل يحقق الأهداف بفاعلية. وهذه الكفاية تكتسب بالخبرة والتدريب، ومن هذه الكفايات القدرة على التخطيط والتحليل، وإنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات، وتشخيص الخلل وطريقة علاجه، وتقويم العاملين بموضوعية، وتنفيذ المهمات بطريقة صحيحة بناءً على اختيار أفضل البدائل.

3- المهام الإنسانية: وتعني قدرة الإداري على التعامل مع العاملين، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم. ويتطلب هذا وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، ومن هذه الكفايات: القدرة على إقامة علاقات طيبة، واحترام مع العاملين، وإعطاء العاملين فرصة للابتكار وخلق الطمأنينة لديهم، وإتاحة الفرصة للعاملين لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، وتوفير الحرية وعصر الأمان للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم.

4- المهام الإدراكية: وهي القدرة على رؤية العملية الإدارية وفهمها، وإيجاد الترابط بين أجزائها، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منها على باقي الأجزاء، وقدرة الإداري على تصور وفهم العلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة، وبين العاملين والبيئة من جهة أخرى. وهذه الكفايات تحتاج إلى مستويات عليا من التفكير، والتي تتميز بالإبداع وتخلق من العاملين مجموعة متعاونة متفاعلة.

وهناك عدة جوانب يمارسها القيادي التربوي، وهي:

1- الجانب الإداري:

أ- التخطيط:

وهو أول ممارسة إدارية تقوم بها الإدارة، وهو بالغ الأهمية؛ لأن نجاح الإدارة في تحقيق هدفها، وفي أدائها لباقي الممارسات يعتمد بشكل أساسي على هذه الممارسة. فالتخطيط يتم لممارسة أعمال في فترة مستقبلية تؤدي للوصول للهدف، ويلعب التخطيط دوراً هاماً في إنجاح أي عمل فهو يعنى بأعلى وأهم الموارد، وهو المورد البشري. وتأتي أهمية التخطيط كما يوردها الأغبري (2000) فيما يأتي:

- التخطيط يؤدي إلى تحديد مسؤولية المرؤوسين، ويوفر الوقت والجهد.
- التخطيط يضيف طابع الجدية على الإدارة، فيعرف كل واحد المهام الموكلة إليه.
- يعمل التخطيط على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه الإدارة.
- يسهل التخطيط عملية الرقابة باعتباره يضم مقاييس للأداء لمعرفة مشاركة العاملين.
- يعمل التخطيط على إيجاد التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية ومختلف الأنشطة.

ب- التنظيم:

وهو الممارسة الإدارية التالية للتخطيط، وأصبحت هذه الممارسة هامة لا يمكن الاستغناء عنها؛ نظراً لتزايد حجم المؤسسات من عاملين وآليات. فكلما زاد عدد العاملين زادت أهمية التنظيم، فهي تعنى بتحديد الأعمال وتوزيعها، وتحديد السلطات والمسؤوليات، وبيان طرق الاتصال والعلاقات بين الوظائف (الزعيبي وعبيدات، 1997).

ويعرّف التنظيم بأنه عملية تجميع وتنسيق جهود العاملين بالمؤسسة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل وطرق وأساليب الأداء في كل مستوى تنظيمي في المؤسسة لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف للجميع، وحسن الأداء (المليجي، 2000). والتنظيم هو توزيع أوجه النشاط المختلفة على العاملين مع تفويضهم السلطة لإنجاز ما اسند إليهم من أعمال بأعلى مستوى للأداء، وبأقل جهد ووقت وتكلفة. والتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال رفع كفاءتها الإنتاجية، وتنسيق الجهود والمرونة في مواجهة الظروف المتغيرة المحيطة بها، وتزداد أهمية التنظيم مع تعقد المشكلات الإدارية، وتنوع الأنشطة التي تزاولها (الأغبري، 2000).

ج- اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات من الممارسات الإدارية الهامة؛ فهي الأساس الذي يرتكز عليه عمل المؤسسة، وحول عملية اتخاذ القرار تدور الكثير من التساؤلات في كيفية اتخاذ القرارات، والمراحل التي يمر بها، ومن يحق له اتخاذه في المؤسسات الإدارية، فتوجد جهات نظر مختلفة حول مفهوم عملية اتخاذ القرارات. فالبعض يرى أنها خطوة يقوم بها رئيس المؤسسة منفرداً أو بإشراك الآخرين، ويرى سيمون (Simon) كما ورد في (الأغبري، 2000) أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتمد على أساسين هما:

- مجموعة من الحقائق والمعلومات، وينبغي أن تكون خاضعة للاختيار لبيان مدى صدقها أو زيفها.
- مجموعة القيم، وهي لا تخضع لمثل هذا الاختيار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل، وكذلك الصورة المثالية التي ينبغي أن يكون عليها موضوع القرار.

وتعد عملية صنع القرارات من جوهر الإدارة، وهي وظيفة مشتركة بين جميع الممارسات الإدارية الأخرى، حيث إن كلاً من التخطيط والتنظيم والرقابة تنطوي على اتخاذ القرارات (عبد الله، 1994). وعملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة من وظائف المدير، أو رئيس القسم وتمثل نشاطاً غير منقطع من أنشطته ومهامه، فهي في هذه الناحية جهد متصل من عمل الإداري اليومي، وهي مهارة أساسية وضرورية لنجاحه،

وعنصر أساسي يميز بين الإداري الفاشل، والإداري الناجح ومعياريهما عن بعضها من حيث الفعالية، وعملية اتخاذ القرارات ليست بالعملية السهلة، بل هي مهارة تتطلب الكثير من التدريب، وتحتاج إلى كثير من نفاذ البصيرة والقدرة العلمية والمعرفة والخبرة، وهي عملية معقدة تتشابك فيها كثير من العوامل والقوى التنظيمية والاقتصادية والقانونية والسياسية والأخلاقية والاجتماعية والنفسية، فلا بد إذن من أن يكون المنهج المتبع في دراستها منهجاً علمياً شمولياً عاماً.

د- التنسيق:

يعد التنسيق من بين العناصر الهامة في الممارسات الإدارية، وهو يمثل توحيد الجهود في جو من التفاهم المشترك بين مختلف المستويات الإدارية. والغرض من التنسيق هو منع تضارب جهود العاملين في الإدارة أو تكرارها أو تعارضها، وإزالة التناقضات بين أقسام العمل المختلفة بالتنسيق يعني إيجاد التوافق والتعاون والتكامل بين مكونات المؤسسة (الأفراد، والمال، والمهمات) في سبيل تحقيق أهدافها.

هـ- التوجيه والإرشاد:

وهو أحد عناصر الإدارة وعملياتها التي يمكن عن طريقها التحقق من أن جهود العاملين تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. والهدف من التوجيه والإرشاد هو تيسير وقيادة نشاط العاملين في إطار التنظيم الإداري، ويعد التوجيه والإرشاد ممارسة إدارية تعني المؤسسة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف، ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوماً التحقيق الجيد للأهداف (المليجي، 2000).

و- الرقابة:

هي إحدى الممارسات الإدارية الهامة في الإدارة، وتعرف بأنها الوظيفة التي تعنى بالتأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق ما خطط له، التي تعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل حسب الخطة الموضوعية، للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة (Franklin & Moore, 1982).

والرقابة هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير، وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة، واتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضرورياً. والرقابة هي الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المؤسسة (حسين، 1990).

إن هدف الرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، وتعد ممارسة إدارية أكثر فاعلية فهي تقوم بإرسال إشارات التحذير للإدارة، ومن خلالها يمكن تحديد ما وصل إليه التنفيذ في المرحلة الحالية للارتقاء بمستوى الأداء في مختلف مجالات العمل. وتهدف الرقابة أيضاً إلى تقييم العاملين في المؤسسة من حيث الترقية، والترقية، والنقل، وتصحيح الأخطاء التي قد تحدث في أثناء تأدية العمل (الزعيبي وعبيدات، 1997).

وتنبثق أهمية الرقابة من أن الممارسات الإدارية تشمل: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، إلا أن الرقابة يمكن اعتبارها روح العملية الإدارية. وهناك تكامل بين هذه الممارسات ووظيفة الرقابة، فكل ممارسة لها علاقة مباشرة بالرقابة (حسين، 1990).

كذلك فإن الرقابة توفر تقويماً خارجياً محايداً ونزيهاً للعمليات، وتقتراح أفكاراً للتحسين والتطوير. والرقابة الفعالة هي الضمانة لممارسات إدارية ذات فعالية، وتحدد الممارسات التي تتصف بعدم الكفاءة، وتقدم الدعم للمزيد من استخدام الإدارة الحكيمة لمساعدتها على تبسيط الهياكل التنظيمية المعقدة (الخطيب، 2001).

ز- التقييم:

التقييم عملية هدفها المساعدة على تشكيل حكم مبني على حقائق ومشاهدات دقيقة عن نوعية وفاعلية نظام ما، ويعرف التقييم بأنه عملية تحديد للبيانات والمعلومات وجمعها بهدف مساعدة صانعي القرار على الاختيار من بين بدائل متاحة.

ويشير سكيرفين (Scriven) الوارد في الطويل (1999) إلى التقييم على أنه يهدف إلى التركيز على الجمع المنظم والمباشر للبيانات والمعلومات، وتحليلها بهدف تقرير قيمة شيء. فالتقييم من وجهة نظر كارفن (Carven)، فهو تلك العملية التي يتم فيها جمع بيانات ومعلومات عن جانب أو جوانب لبرنامج ما، وتحليلها وتفسيرها وتوظيف ما يتم التوصل إليه في إصدار أحكام قيمة تتعلق ببدائل قرارات محتملة حول استمرارية أو تعديل أو إلغاء ممارسة أو برنامج معين.

والتقييم في الإدارة هو قياس مدى إسهام العاملين الإداريين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في أثناء العمل، ومدى التطور في أدائهم. والمقصود بالأداء هو السلوك الوظيفي الهادف (هلال، 1996).

ح- التخصيص والتوظيف:

تكمن أهمية التخصيص كوظيفة إدارية في الصعوبات التي يواجهها الجهاز الإداري في الحصول على الأموال اللازمة للمؤسسات التعليمية، ثم كيفية توزيع هذه الأموال على المؤسسات بما يحقق تكافؤ الفرص، أي أن الإداري يهتم بإعداد الميزانية وما يتصل بها من تمويل حكومي أو أهلي الذي يتمثل في الرسوم والإعانات والهبات، وأيضاً المعونات والقروض الدولية. هذا بالإضافة إلى الكيفية التي يتم بها توزيع هذا الأموال على المؤسسات في صورة مرتبات وأجور ومخصصات للأنشطة التي سيقوم بها وتكاليف الإنشاءات والتجهيزات وغيرها.

ولا يقتصر دور الإداري في هذه الوظيفة على ما سبق، بل إنه يشارك في مناقشة الميزانيات قبل اعتمادها، ثم يشرف على بنود الصرف ابتداء من تقدير النفقات، ثم ربط هذه التقديرات بالواقع وإجراء التصويبات اللازمة.

والإداري في قيامه بوظيفة التخصيص والتوظيف يسعى إلى تحقيق الاستخدام الفعال للموارد المتاحة في جميع المستويات الإدارية عند مراعاة الظروف المحيطة، حيث يتم توصيف الوظائف وصفاً تحليلياً يحدد المسمى الوظيفي والسلطات والاختصاصات التي تتضمنها، وما تتطلبه من مؤهلات علمية وخبرات فنية، ثم اختيار الأفراد المناسبين لشغل كل وظيفة، ويضاف إلى ذلك اختيار الأساليب والطرائق التي يمكن من خلالها استغلال الموارد، ورؤوس الأموال، والخبرات البشرية، والآلات، والورش، والأجهزة، والمعدات، والاستفادة من ذلك أقصى استفادة (أبو يونس، 1995).

ويوجد العديد من الطرائق التي يمكن استخدامها في التخصيص والتوظيف أهمها الطريقة التي تعتمد على سؤال المؤسسات التعليمية والأجهزة الإدارية المتصلة بها، والطريقة التي تعتمد على التنبؤ باحتياجات المستقبل في ضوء الاتجاهات الماضية، وأيضاً الطرق التي تعتمد على التغيرات الحادثة في الكفاية الإنتاجية، أي أن الإداري يعتمد على الطرائق الآتية:

- طريقة سؤال المؤسسات التعليمية: وفيها يقوم الإداري بتصميم استبانة ترسل إلى هذه المؤسسات تحدد فيها احتياجاتها من الموارد، والمتطلبات المادية والبشرية.

- طريقة الاعتماد على الاتجاهات الماضية: وفيها يقوم الإداري بحساب المنفق على التعليم في المؤسسات، وعدد الأفراد من القوى البشرية في كل مؤسسة، وأيضاً على ما يتصل بالإمكانات المادية من خلال السنوات الماضية، وربط ذلك بالنمو في عدد المستفيدين من هذه المؤسسات، ثم الاستفادة من ذلك في تحديد الاحتياجات المالية والبشرية والمادية طبقاً للعدد المتوقع.

- مناهج احتياجات المؤسسة التعليمية: وفيها يقوم الإداري بتحليل الموقف الحالي لهذه المؤسسة، لمعرفة العجز أو الفائض في الموارد المالية والإمكانات البشرية، ثم محاولة التنبؤ بأنماط التطور أو النمو في النظام التعليمي، وتقدير الاحتياجات في ضوء ذلك.

في الحقيقة، إن الإداري قد يواجه بعض الصعوبات في تقدير الاحتياجات المالية والمادية والبشرية؛ نظراً لتعدد مصادر التمويل، وتعدد الأنشطة التعليمية، وتداخل العام الدراسي في سنتين ماليتين متتاليتين، إلا أنه يستطيع التغلب على ذلك بالنسبة للنواحي المالية باستخدام (نظام ميزانية التخطيط والبرمجة)، أي تكلفة البرامج والمشروعات التي ستقوم بها المؤسسة التعليمية من خلال فترة زمنية محددة، وذلك طبقاً لنوع الأداء في كل برنامج على حده، حيث يتم تحديد الأهداف العامة وترجمتها إلى أهداف فرعية، ثم أهداف وسيطة، وترجمة ذلك إلى مجموعة من الأنشطة المتشابكة المتداخلة، ثم تحديد المصادر المالية والمادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأنشطة طبقاً لمجموعة من البدائل المطروحة من حيث الإنفاق والفائدة.

ط- الاتصال:

ترتبط هذه الوظيفة بسابقتها ارتباطاً وثيقاً، وذلك لأن الرقابة تتطلب وجود نظام من الاتصالات والمعلومات مهمته إطلاع الرؤساء بكل ما يتصل بالتنفيذ، حتى يستطيعوا تحليل هذه المعلومات أولاً بأول، للوقوف على الانحرافات، وسرعة إجراء تصحيحها، وإعادة المسار المحقق للأهداف.

ويقصد بالاتصال تلك التي يتم فيها استخدام كافة الوسائل والأساليب لإنتاج وتوفير البيانات والحقائق والمفاهيم والأفكار ووجهات النظر وغيرها من الآراء والاستفسارات، ثم نقل هذه المعلومات وتبادلها والإعلام عنها من شخص آخر أو أكثر، بحيث يمكن الإحاطة بالأوامر والتعليمات والتوجهات التي لها أثرها في تنمية المهارات والأحاسيس وجوانب الحياة المختلفة.

والاتصال بهذا المفهوم يهدف إلى التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال إحداث تغيير في الطريقة أو المحتوى أو الأداء لتعديل هذا السلوك، وتوجيهه الوجهة الإدارية المحققة للفهم المشترك، وزيادة التفاعل. ويعتمد الهيكل الإداري في تحقيقه لوظائف الاتصال على نقل المعلومات وجوانب المعرفة، واستخدام كافة الأساليب اللازمة لتوجيه نشاط المرؤوسين، وحفزهم وإثارة دوافعهم، وإطلاق طاقاتهم نحو العمل، وتكوين أو تعديل الاتجاهات والمواقف والأفكار، وتنمية العلاقات الإنسانية الطيبة (البستان، 1983).

وتتعدد أنواع الاتصالات بتعدد الجوانب المادية والنفسية والروحانية والإدارية، حيث يوجد العديد من التصنيفات أهمها:

1- الاتصال المباشر، والاتصال غير المباشر: ويقصد بالأول منهما الاتصال الشخصي الذي يؤسس على التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين وجهاً لوجه أثناء الاجتماعات التي تعقد، ويتم فيها مناقشة الأمور المرتبطة بتحقيق الأهداف أو الإجراءات التنفيذية، وما يترتب عليها من مشكلات وبحث الحلول المناسبة. وهذا النوع من الاتصالات يضم في نطاقه الاتصال أو الاجتماع من خلال استخدام شبكات الانترنت، والفيديو كونفرنس، وقنوات التلفزيون المغلق، وغيرها من وسائل الاتصال المباشر. أما الثاني فهو الاتصال غير المباشر عن طريق المكالمات التليفونية والمراسلات، والإطلاع على الآراء الإدارية المدونة في المراجع والكتب ومضابط الجلسات وغيرها.

2- الاتصال وحيد الاتجاه: الذي يقوم بإصدار الأوامر بالمشافهة، أو المكاتبات، أو عبر الإذاعة، أو التلفزيون، وذلك دون إتاحة الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي، وذلك في مقابل الاتصال في الاتجاه الذي تتاح الفرصة فيه للتفاعل الإيجابي بين الرئيس والمرؤوسين.

3- اتصال الرأي: سواءً من أسفل أو أعلى، الذي يتيح الفرصة للمدير معرفة مدى تقبل المرؤوسين لأفكاره، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين في الإبداع والابتكار، وبخاصة إذا وجدوا تشجيعاً من رئيسهم وتقبل النقد والاختلاف معه في الرأي، أم من أعلى إلى أسفل الذي تتدفق فيه المعلومات والأفكار والمقترحات من المدير إلى المرؤوسين، وذلك في مقابل الاتصال الأفقي الذي يستفيد فيه المرؤوسون من بعضهم بعضاً.

4- الاتصال الرسمي: الذي تقوم فيه المجالس واللجان التعليمية التي لها سلطة اتخاذ القرارات، والمجالس التنفيذية بمناقشة الأمور الإدارية واتخاذ القرارات بشأنها، وذلك في مقابل الاتصال غير الرسمي الذي تقوم به بعض الجماعات الضاغطة كالصحافة، والإذاعة، وغيرها بمناقشة قضايا، واقتراح حلول إدارية بشأنها في الإمكان الاستفادة منها، أو غض الطرف عنها (مرسي، 1997).

ويتطلب الاتصال بأنواعه السابقة مصدراً للمعلومات يتم الاستناد إليه، والاحتكام في ظله، سواءً أكان هذا المصدر مجموعة من القوانين والقرارات واللوائح، أم كانت وسائط لها سلطة صناعة القرار كأن تكون مجلساً تشريعياً أو استشارياً لدى أعضائه من الخبرة، والمقدرة العلمية ما يؤهلهم لتقديم النصح والمشورة في الموضوعات المطروحة أو اتخاذ القرارات بشأنها، أم كانت تقارير أو توصيات أسفرت عنها مناقشات الاجتماعات التي تم عقدها أم كانت نتائج لمقابلات قام بتنفيذها بعض المتخصصين.

وبجانب المصدر الذي يتم الرجوع إليه في استفتاء المعلومات، لا بد لحدوث الاتصال الفعال من وجود حامل للرسالة يتمتع بالمقدرة على نقلها للآخرين بالدرجة نفسها من الوضوح الذي تتمتع به الفكرة المنقولة أو محتوى الرسالة، هذا بالإضافة إلى عدم وجود عوائق تقف دون انتقال الفكرة من صاحبها إلى مستقبلها الذي يتمتع بالاستعداد لاستقبال الرسالة، واستيعابها، وتنفيذ ما جاء بها.

وتهدف عملية الاتصال حسب ما أورده عريفج (2001) إلى:

- 1- نقل المعلومات والمعاني من طرف إلى آخر، من المعلم إلى التلاميذ مثلاً.
- 2- تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل، سواءً كانت متدفقة من الرئيس إلى التابعين أم العاملين إلى الرئيس.
- 3- ممارسة المشرفين التربويين لدورهم في التوجيه بناءً على الخبرة المتراكمة، أو زيادة معرفتهم، أو إحاطتهم بالأطر العامة التي يجهلها العاملون.
- 4- تقوية الدوافع عند العاملين عن طريق الحوافز.
- 5- تطوير شبكة من العلاقات الإنسانية بين الكوادر البشرية في المؤسسة.
- 6- توافر قاعدة من البيانات والمعلومات التي تساعد الإدارة على الإدارة القرارات.
- 7- تعديل مواقف الآخرين واتجاهاتهم، من خلال إعادة النظر فيها، وفحصها، وتحليلها.

2- الجانب الفني:

وتتمثل المهام الفنية في الآتي:

- 1- التعرف على مستويات الطلبة وتحصيلهم العملي للتعرف على جوانب القوة والضعف والمحاولة، بالتعاون مع الأقسام والمديرات الأخرى معالجتها.
- 2- إجراء عمليات تقويم مستمرة لأقسام المنطقة التي يقودها للتعرف على أداء العاملين، للتعرف على الخطط والاستراتيجيات والقرارات التربوية الواجب اتخاذها لتطوير وتنمية أداء العاملين.
- 3- تطوير الجانب الفني للعملية التربوية، من خلال تطوير أداء العاملين الفني، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، والحصول منهم على تغذية راجعة عن مناسبة تلك القرارات للوضع القائم.
- 4- العمل على تطوير العملية التربوية من خلال المتابعة المكثفة للقرارات الإدارية الصادرة عن المنطقة التعليمية، والحصول على التغذية الراجعة لتقويم تلك القرارات (الدعيج، 1994).

ولا بد من أن تتضمن مهام مديري المناطق التعليمية جوانب أخرى مثل الجانب الأكاديمي، والجانب الإنساني؛ نظراً لأهمية مدير المنطقة التعليمية وتأثيره الذي قد يكون إيجابياً على العاملين في المنطقة التعليمية.

مهام مديري المنطقة التعليمية في دولة الكويت:

تعد دولة الكويت من الدول التي تعددت فيها مهام مديري المناطق التعليمية، نظراً لسعي دولة الكويت لتطوير العملية التربوية وبنائها، وأولى خطوات التطور يكمن في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي بينتها لجنة وضع نظام الاختيار للوظائف الإشرافية بالإدارة التربوية لمدير المنطقة التعليمية، وهي:

- 1- الإسهام في العملية التخطيطية للوزارة من خلال تقديم مقترحات بالأهداف، وحجم ونوعية الأنشطة التعليمية والخدمات التربوية في نطاق المسؤول عنها.
- 2- اقتراح حجم ونوعية الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لسير العمل بمدارس المنطقة المسئول عنها ووحداتها الإدارية.

3- الإشراف على العاملين داخل المنطقة التعليمية، وعلى خطط تحركاتهم، وإجراء التنقلات بينهم، ومساءلتهم.

4- متابعة تنفيذ سياسات الوزارة وخططها وقرارات مجلس مديري المناطق في كافة المجالات التربوية والتعليمية والإدارية في نطاق المنطقة التي يتولى إدارتها.

5- إعداد التقارير الدورية للوكيل المساعد للشؤون التعليمية عن سير العمل بمنطقته متضمنة كافة المقترحات التي تسهم في تحسين مستوى الأداء بمدارس المنطقة.

6- كافة صلاحيات التي تحددها الأنظمة واللوائح التي يفوض في ممارستها بموجب القرارات الوزارية وإحكامها التنفيذية (وزارة التربية، 2002).

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول الباحث الدراسات العربية، والأجنبية ذات الصلة بالمهام المستقبلية للقيادات التربوية، وذلك

على النحو الآتي:

1- الدراسات العربية:

هدفت دراسة العمري (1992) إلى التعرف على تصورات مدير التربية والتعليم عن المهام التي يمكن أن يقوم بها مدير المدرسة، وبيان ما إذا كانت هذه التصورات تختلف باختلاف الخبرة والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (22) مديراً ومساعداً و(123) مشرفاً، ولقد دلت نتائج الدراسة إلى وجود اتفاق واضح بين تصورات أفراد عينة الدراسة على الأنماط السلوكية الممثلة لدور المدير، وأن أكثر الممارسات أهمية حسب تصورات أفراد عينة الدراسة لدور المدير، يليها الشؤون الطلابية، وأخيراً مجال المجتمع المحلي. كما أظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المركز الوظيفي، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغيري الخبرة، والمؤهل العلمي.

وأجرى الدعيح (1994) دراسةً هدفت إلى تقويم الوظائف القيادية لإدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، ووجد الباحث أن إدارات المناطق التعليمية، حسب رأي مديري المدارس والموجهين الفنيين، بحاجة إلى تطوير قدراتها القيادية في مجالات عديدة منها: القدرة على اتخاذ القرار، وتنمية العلاقات الإنسانية لرفع معنويات العاملين، وتفويض السلطة والقيادة الجماعية، والتغيير والتجديد في أساليب العمل،

بالإضافة إلى توفير برامج تدريب فعالة لتطوير قدرات العاملين في المناطق التعليمية والمدارس التابعة لها.

وهدفت دراسة الرويلي (2003) إلى استقصاء تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية مدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة في الوقت الحالي، وما تشمله هذه العناصر من التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والرقابة، والاتصال، واتخاذ القرارات. كما هدفت إلى الكشف عن الأهمية المستقبلية لهذه العناصر للإدارة الناجحة. تكونت عينة الدراسة من (211) فرداً، موزعين على إدارات التعليم في خمس مناطق تعليمية هم مديرو التعليم ونوابهم، ورؤساء أقسام الإشراف، والمشرفون، ومديرو المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن ترتيب مجالات الدراسة الخمسة من حيث درجات توافر عناصر الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في شمال المملكة العربية السعودية، في الوقت الحالي كما يلي، مرتبة تنازلياً: مجال كفايات ومهارات التنظيم والتنسيق المدرسي الفعال، ثم تلاه مجال كفايات ومهارات الاتصال واتخاذ القرارات المدرسية، ثم تلاه مجال القيادة أو التوجيه المدرسي الفعال، ثم مجال الكفايات والمهارات المتعلقة بالرقابة والتقويم، وأخيراً مجال كفايات ومهارات التخطيط التربوية الفعال. وبينت النتائج أن مجالات الأداة جميعها قد حصلت على متوسطات حسابية عالية جداً. وقد جاء ترتيب المجالات تنازلياً من حيث درجة أهميتها المستقبلية كما يأتي: مجال كفايات ومهارات القيادة والتوجيه المدرسي الفعال، تلاه مجال كفايات ومهارات الاتصال واتخاذ القرارات، ثم مجال كفايات ومهارات الرقابة والتقييم، ثم مجال كفايات ومهارات التنظيم والتنسيق المدرسي، وأخيراً مجال كفايات ومهارات التخطيط التربوي.

وأجرت طوالة (2003) دراسة هدفت للتعرف على تصورات القادة التربويين لدور مدير المدرسة في مواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة الثانوية، كما هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر متغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على تصورات القادة التربويين. وتكونت عينة الدراسة من (193) مشرفاً تربوياً ومدير مدرسة تابعين للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل في المملكة العربية السعودية، وقد بينت نتائج الدراسة أن تصورات المشرفين التربويين، ومديري المدارس لدور مدير المدرسة في مواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة الثانوية، كما وردت في فقرات الاستبانة، كانت بدرجة عالية لمديري المدارس وبدرجة متوسطة للمشرفين التربويين، حيث إن غلب المشرفين التربويين لم يمارسوا العمل الإداري. وأظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات في تصورات المشرفين التربويين ومديري المدارس لدور مدير

المدرسة في مواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة الثانوية تعزى إلى متغير الوظيفة، ولصالح مديري المدارس، وإن وجود اختلافات في تصورات مديري المدارس لدور مدير المدرسة في مواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة الثانوية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

2- الدراسات الأجنبية:

أجرى كل من جايلز وجايلز (Giles & Giles, 1991) دراسةً هدفت إلى معرفة العوامل الضرورية لنجاح مديري التربية والتعليم الجدد في القيام بعملية التغيير في المدارس بكاليفورنيا (California). إن العوامل الضرورية لنجاح مديري التربية والتعليم الجدد هي الخبرة، وفهم توقعات المجلس، ودعم المجلس، والمهارات الجيدة في العلاقات بين شخصية، وأن عملية التغيير تمر بخمس مراحل هي: السيطرة، والاعتماد، وإعادة التشكيل، والدمج، والتصفية، وتحتاج هذه المراحل من (2-3) سنوات، المرحلة الأولى: السيطرة: تستغرق (3-6) شهور، وهي فترة الفعل القوي، وتعلم العمليات لإجراء عملية التغيير، حيث يقومون بتوجيه أنفسهم، وتقييم الوضع، وتطوير خريطة التغيير، والمرحلة الثانية: الاعتماد: يقوم مدير التربية والتعليم بتسيير المنظمة حسب النمط الذي تم اعتماده، والمرحلة الثالثة: إعادة التشكيل: يقوم مدير التربية والتعليم بإعادة تشكيل مركز المديرية، والبرامج لإنجاز تطوير الرؤية، والمرحلة الرابعة: الدمج: يتم التركيز على الإنجاز، وتقييم التغييرات التي أنجزت خلال مرحلة إعادة التشكيل، وإعادة حل المشكلات التي لم يتم إدخالها، والمرحلة الخامسة: مرحلة التصفية: في هذه الفترة يحدث تغيير كبير أو قليل في المنظمة.

وفي دراسة قام بها روبرتس (Roberts, 1992) لبناء إطار عمل عملي للدور القيادي لمديري التربية والتعليم في إصلاح المدرسة، قام بمقابلة (81) مدير تربية وتعليم في كاليفورنيا (California)، تم اختيارهم بناءً على مهامهم، وتوجههم، وميلهم، ونزعتهم لمتابعة إنجازات الطلبة خلال أكثر من (3) سنوات في مقاطعاتهم، وذلك لاكتشاف الطرق التي يصف بها مدير التربية والتعليم تصوراتهم واعتقاداتهم ذات العلاقة بدورهم كقادة تربويين. وقد تم تقسيم المشاركين إلى تسع مجموعات، وتوزعت على ثلاثة موضوعات أساسية هي: نوعية البرنامج، وتعيين مديري المدارس واختيارهم، والتصميم والمسألة في مجال نوعية البرنامج. وكان رأي مديري التربية والتعليم أن واجبهم يشتمل على التسهيلات في المنهاج وتطوير الخطة التعليمية، وأن من أهم مسؤولياتهم هي بناء نظام دعم قوي لقيادة التعليمية مع المدارس وفي مجال المسألة الفعالة ركز مديرو التربية والتعليم على الحاجة إلى نظام إدارة المعلومات في المقاطعة، لتوفر معلومات حول إنجاز العاملين والطلبة والمدرسة.

وأجرى بارثولوميو (Bartholomew, 2002) دراسة هدفت إلى تحديد وتوضيح القيم والأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في المناطق التعليمية بولاية فلوريدا (Florida)، وقد اختيرت عينة مكونة من (67) مدير تربية من مدراس ولاية فلوريدا، و(75) مديراً من مديري المدارس المتوسطة، و(75) مديراً من مديري المدارس الثانوية. واستخدم نموذج كوين (Quinn, 1988) للقيم المتنافسة لمسح القيم والأدوار القيادية ومسح المهارات الإدارية، وتم معالجة البيانات باستخدام التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، وقد تم تضمين الملاحظات العملية للذين تولوا المنصب مؤخراً، وتأثير التعيين أو الانتخاب لمدير التربية والتعليم، ومستوى التعليم الرسمي، والجنس، ودرجة اعتبار كل مشارك لنفسه مشاركاً في الدور.

وهدفت دراسة زولر (Zoeller, 2002) إلى تحديد الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية التي تعد ضرورية للغاية في برنامج تدريبي فعال لإعداد مديري التربية والتعليم. ولتنفيذ هذه الدراسة، تم عقد جلستين لعينة من الخبراء اشتملت على مديري تربية وتعليم وأساتذة جامعات جرى خلالهما إعطاء ترتيب أو وزن للممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية المعتمدة في دراسة ليندا سكاربا (Linda Scarpa)، التي تعد دراسة هامة في تحديد للكفايات الفنية لمديري التربية والتعليم. ومن بين النتائج التي أظهرتها الدراسة أن المجموعتين اعتبرتا كفاية الاتصال هي الممارسة القيادية الأهم، فيما اعتبر مديرو التربية والتعليم أن الرؤية ضرورية جداً، واعتبرها الأساتذة مهمة جداً، ولم تكن هناك كفاية تكنولوجية اعتبرت ضرورية جداً، لكن الطرفين اعتبرا أن اندماج مدير التربية والتعليم في العملية التعليمية وقضايا المناهج مسألة مهمة جداً.

وأجرى كوب (Cope, 2002) دراسةً بعنوان: "إدراكات مديري التربية الخاصة لكفاياتهم مقارنة مع إدراكات مديري التربية والتعليم للكفايات اللازمة لتولي منصب مدير التربية الخاصة في جامعة ولاية سام هيوستن (Sam Houston State Uni)". وقد طلب من كلتا المجموعتين تعبئة نموذج إلكتروني تم بناؤه استناداً إلى استبانة الدول المتوقع لأناستاسيو (Anastasio's, 1981)، وتم تصنيف الكفايات بناء على استجابة المجموعتين، واستخدمت أداة بناء الأدوار الخمسة لبوريلو وسيج (Burrello & Sage, 1979). دلت النتائج على التركيز على أن هناك تدمراً من الروتين ومشكلات الموازنة والتدريب الأفضل، وأبدت كلتا المجموعتين كفايات اتصال عالية، كما دل اختبار أداة الأدوار الخمس على أن مستوى كفايات المدرسين الجدد أقل من الكفايات المعاصرة الضرورية في المجالات الخمسة جميعها، بينما كانت كفايات مديري التربية

والتعليم أعلى من الكفايات المعاصرة الضرورية، وأظهر المديرون اهتماماً نسبياً بالكفايات ذات العلاقة بالتأيد، في حين لم يظهر مديرو التربية والتعليم مثل هذا الاهتمام النسبي. وقد اتفقت كلتا المجموعتين على أن دعم المنطقة التعليمية، وحضور الحلقات الدراسية، والخبرة العملية أكثر الأشياء أهمية لتطوير الكفايات.

3- ملخص الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت بعض الدراسات تصورات مديري التربية والتعليم لدور مدير المدرسة، أو مدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة في الوقت الحالي كدراسة العمري (1992)، ودراسة الرويلي (2003)، ودراسة طوالبه (2003).

وهدفت دراسات أخرى إلى معرفة العوامل الضرورية لنجاح مديري التربية والتعليم، وبناء إطار عملي للدور القيادي لمديري التربية والتعليم في إصلاح المدرسة، كدراسة كل من جايلس وجايلس (Giles, 1991 & روبرنس (Roberts, 1992).

وهدفت دراسة بارثولوميو (Bantholomew, 2002) تحديد وتوضيح القيم والأدوار القيادية لمديري التربية والتعلم في المناطق التعليمية بولاية فلوريدا، بينما تناولت دراسة زولر (Zoeler, 2002) تحديد الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية إلى تعدد ضرورية للغاية في برنامج تدريبي فعال لإعداد مديري التربية والتعلم.

وقد أفاد الباحث من تناول الدراسات السابقة في مجملها لأدوار ومهام مديري المناطق التعليمية بمختلف أبعادها ومعطياتها، من خلال إثرائه للأدب المتصل بالموضوع، ومن خلال اطلاعه على أدوات الدراسة المستخدمة فيها، وما تمخضت عنه من نتائج وتوصيات، وذلك بإثراء الدراسة الحالية في جانب وأكثر من جوانبها.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، والأدوات المستخدمة لتحقيق أهدافها، ومؤشرات صدقها وثباتها، وعرضاً لإجراءات الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها.

منهجية الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتطبيق استبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من (7) مديرين، و(52) مراقباً، و(42) رئيس قسم في المناطق التعليمية في دولة الكويت (العاصمة، وحوالي، والفروانية، والجهراء، والأحمدي، ومبارك الكبير) خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2005-2006م، والبالغ عددهم (102) فرداً، وبسبب صغر حجم مجتمع الدراسة، تم اعتماد كافة أفراد كعينة للدراسة.

وقد تم توزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، استرد منها (61) استبانة، واستبعد منها (19) استبانة لعدم صحتها، وبذلك فإن عدد الاستبانات القابلة للتحليل (42) استبانة، وبنسبة (41.2%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية.

الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجنس والخبرة والمسمى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار
الجنس	ذكر	27
	أنثى	15
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	2
	من 5-10 سنوات	8
	أكثر من 10 سنوات	32
المسمى الوظيفي	مدير منطقة تعليمية	6
	مراقب	18
	رئيس قسم	18

أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء أداة الدراسة، بالاعتماد على آراء القادة التربويين في المناطق التعليمية، فيما يتعلق بتصورتهم لمهام مديري المناطق التعليمية ضمن المجالات: الإداري، والأكاديمي، والفني، والإنساني، وذلك من خلال أداة وزعت عليهم، كما تم الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. وتكونت أداة الدراسة من (68) فقرة، وتوزعت على المجالات الأربعة؛ الفقرات (1-20) تقيس المجال الإداري، والفقرات (21-33) تقيس المجال الأكاديمي، والفقرات (34-51) تقيس المجال الفني، والفقرات (52-68) تقيس المجال الإنساني (الملحق 3).

واعتمدت أداة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لتقدير نسبة أهمية المهمة، وهو (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً)، وأعطيت أوزاناً تمثلت (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وقام الباحث بتقسيمه إلى ثلاثة مستويات متساوية، لتحديد معيار تفسير النتائج، فكانت هذه المستويات: مستوى مرتفعاً إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد من (3.68-5)، ومستوى متوسطاً إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.34-3.67)، ومستوى منخفضاً إذا كان المتوسط الحسابي (1-2.33).

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة، تم عرضها على (11) محكماً، من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية والأصول في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، وجامعة الكويت، والجامعة الأردنية (انظر الملحق 2)، وذلك لتحديد مدى صلاحية فقرات الأداة وانتمائها للأبعاد التي وضعت من أجلها، والتأكد من الصياغة اللغوية للفقرات. وقد استفاد الباحث من ملاحظات المحكمين في تعديل صياغة ثماني فقرات، وإدخال فقرتين، وحذف ثلاث فقرات، وأصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (68) فقرة.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للفقرات، حيث كانت قيم معامل ثبات الأداة مقبولة، والجدول (2) يوضح معامل الثبات لمجالات الأداة.

الجدول (2)

معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لمجالات الأداة

المجال	معامل الاتساق الداخلي
المجال الإداري	0.81
المجال الأكاديمي	0.84
المجال الفني	0.80
المجال الإنساني	0.83

إجراءات الدراسة:

(1) التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد عينتها، والحصول على الكتب والموافقات الرسمية (الملحق 4).

(2) قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على العينة، التي تكونت من (42) قائداً تربوياً، وذلك من خلال زيارته لوزارة التربية ومقابلة أفراد عينة الدراسة، وتوضيح تعليمات الإجابة عن أسئلة الدراسة، وترك الباحث للراغبين من أفراد العينة مدة يومين للإجابة عن الاستبانة، في حين قام آخرون بالإجابة عنها وقت تواجد الباحث معهم، وتم إعطاؤهم فرصة كافية للإجابة.

(3) استغرقت مدة توزيع الاستبانات وجمعها مدة أسبوعين، وقد قام الباحث بإخبارهم بأن إجاباتهم ستعامل بسرية، وكانت نسبة استرجاع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة (100%). بعد جمع الاستبانات جميعها من أفراد عينة الدراسة، تم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) لاستخراج النتائج.

متغيرات الدراسة:

تتناول الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- الخبرة، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- المسمى الوظيفي، وله ثلاثة مستويات: (مدير منطقة تعليمية، مراقب، رئيس قسم).

المتغير التابع:

- المهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت.

المعالجة الإحصائية:

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة عن السؤال الأول.

أما للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، فقد استخدم الباحث أسلوبين هما:

- اختبار (ت) للعينات المستقلة للإجابة عن السؤال الثاني فيما يتعلق بالجنس، تعزى لمتغير الجنس،

واختبار تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بالخبرة، والمسمى الوظيفي.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

نتائج السؤال الأول، والذي ينص على:

"ما تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت؟".

يظهر الجدول (3) تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية، إذ تم

إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تصور القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري

المناطق التعليمية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم المجال	مجالات تصور القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التصور
4	المجال الإنساني	3.32	0.77	1	متوسطة
1	المجال الإداري	3.25	0.77	2	متوسطة
2	المجال الأكاديمي	3.18	0.87	3	متوسطة
3	المجال الفني	3.18	0.92	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.23	0.54	-	متوسطة

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لمجالات تصورات القادة التربويين للمهام

المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت، تراوحت ما بين (3.18-3.39)، مما يشير إلى أن درجة

التصور متوسطة لجميع المجالات، وللدرجة الكلية، إذ إن أعلى متوسط كان للمجال الإنساني الذي بلغ

متوسطه الحسابي (3.32)، يليه المجال الإداري بمتوسط حسابي (3.25)، يليه المجال الأكاديمي بمتوسط حسابي

(3.18)، وجاء بالمرتبة الأخيرة المجال الفني والذي بلغه متوسطه الحسابي (3.18)، أما الدرجة الكلية لجميع

المجالات فقد بلغت (3.23).

وقد تم تحليل تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية على كل مجال من مجالاتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المجال الإنساني:

يظهر الجدول (4) تحليل المجال الإنساني بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبانة، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لمتوسط الدرجات.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت في المجال الإنساني من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات المجال الإنساني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التصور
56	توفير المناخ الديمقراطي في المنطقة التعليمية.	3.53	0.74	1	متوسطة
57	العمل على تأكيد ذاتية المرؤوسين والتنمية شعورهم بالمسؤولية الفردية.	3.52	0.67	2	متوسطة
61	مراعاة الحالات الخاصة من النساء المتزوجات (إجازات الوضع، الأمومة والطفولة).	3.50	0.71	3	متوسطة
58	تحفيز العاملين على العمل والابتكار.	3.44	0.83	4	متوسطة

تابع الجدول (4)

رقم الفقرة	فقرات المجال الإنساني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التصور
59	إقامة حفل تكريم سنوي لتكريم المتميزين.	3.43	0.67	5	متوسطة
60	التواصل مع العاملين في المنطقة التعليمية من خلال حضور المناسبات الوطنية والاجتماعية.	3.43	0.70	6	متوسطة
64	الاهتمام بمقترحات العاملين في المنطقة لرفع الروح المعنوية لديهم.	3.43	0.74	5	متوسطة
63	تأمين الحاجات الأساسية للعاملين في المنطقة التعليمية.	3.41	0.74	8	متوسطة

متوسطة	9	0.88	3.38	السعي نحو تدريس القيم والفضائل المختلفة التي ترسخ الانتماء للوطن.	55
متوسطة	10	0.90	3.33	العمل على حل المشاكل التي تخص الموظف في شتى المجالات.	54
متوسطة	11	0.71	3.29	مراعاة الحالات الإنسانية للعاملين بالمناطق التعليمية.	62
متوسطة	12	0.62	3.20	دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس التعليم العام وتذليل الصعوبات التي تواجههم.	68
متوسطة	13	0.99	3.19	الاعتماد على سياسة التحفيز المادي لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.	53
متوسطة	14	1.03	3.17	تشكيل فرق عمل للتشجيع على العمل التعاوني.	52
متوسطة	15	0.78	3.12	استخدام مدير المنطقة لسياسة الباب المفتوح مع العاملين في المنطقة التعليمية والمدارس التابعة لها.	65
متوسطة	16	0.64	3.10	متابعة المتميزين والمبدعين في المنطقة التعليمية من خلال استخدام أساليب التعزيز والتحفيز المتنوعة.	67
متوسطة	17	0.77	3.02	استخدام أسلوب حل المشكلات لمعالجة المعوقات التعليمية التي تواجه العاملين في المنطقة التعليمية والمدارس التابعة.	66
متوسطة	-	0.77	3.32	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الإنساني تراوحت بين (3.02-3.52)، وبدرجة تصور متوسطة، وكان أعلى متوسط للفقرة (56)، والتي تنص على: "توفير المناخ الديمقراطي"، التي بلغ متوسطها (33.5)، يليها الفقرة (57) التي نصها: "العمل على تأكيد ذاتية المرؤوسين والتنمية شعورهم بالمسؤولية الفردية"، بمتوسط حسابي (3.52)، يليها الفقرة (61) التي نصها: "مراعاة الحالات الخاصة من النساء المتزوجات (إجازات الوضع، الأمومة، والطفولة)"، بمتوسط حسابي (3.50)، في حين كان أدنى متوسط للفقرة (66)، التي تنص على: "استخدام أسلوب حل المشكلات لمعالجة المعوقات التعليمية التي تواجه العاملين في المنطقة التعليمية والمدارس التابعة"، التي بلغ متوسطها الحسابي (3.02)، يليها الفقرة (67) التي نصها: "متابعة المتميزين والمبدعين في المنطقة التعليمية من خلال استخدام أساليب التعزيز والتحفيز المتنوعة"، بمتوسط حسابي (3.10)، يليها الفقرة (65)، التي نصها: "استخدام مدير المنطقة لسياسة الباب المفتوح مع العاملين في المنطقة التعليمية والمدارس التابعة لها" بمتوسط حسابي (3.12).

ثانياً: المجال الإداري:

يظهر الجدول (5) تحليل المجال الإداري بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبانة، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لمتوسط الدرجات.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت في المجال الإداري مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات المجال الإداري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التصور
11	عقد اجتماعات دورية مع الإدارات والمدارس لمتابعة المستجدات التربوية.	3.48	0.67	1	متوسطة
9	التأكد من تنفيذ الخطط التربوية وتقويمها من خلال أدوات القياس (التقارير، والزيارات، والملاحظات...).	3.46	0.67	2	متوسطة
15	الاستمرار في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم.	3.45	0.67	3	متوسطة
10	التعاون بين مديري المناطق التعليمية للاستفادة من الخبرات القيادية المتنوعة لهم.	3.43	0.67	4	متوسطة
8	مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات الإدارية لتطوير العمل التربوي.	3.43	0.74	5	متوسطة
5	تفويض الصلاحيات لمديري المناطق التعليمية في مجالي التنقلات والتعيينات.	3.43	0.89	4	متوسطة
7	التأكيد على مبدأ المساءلة في المنطقة التعليمية لتقديم أفضل الخدمات.	3.41	0.74	7	متوسطة
4	تحديد الأسس والمرتكزات التي تحكم مجالات العمل الإداري في المنطقة التعليمية في إطار الأهداف التربوية.	3.40	0.73	8	متوسطة
2	إعطاء المزيد من الصلاحيات للمدراء بخصوص المتابعة الإدارية.	3.38	0.62	9	متوسطة
6	الإشراف على مخرجات إدارات المناطق التعليمية من خلال الاهتمام بجودة الأداء.	3.38	0.79	9	متوسطة
17	تنظيم وتنسيق العمل الإداري في إدارات المناطق التعليمية.	3.36	0.76	11	متوسطة
12	الإشراف المستمر على ترقيات العاملين في المناطق التعليمية.	3.33	0.75	12	متوسطة

تابع الجدول (5)

رقم الفقرة	فقرات المجال الإداري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التصور
3	توضيح السياسات والخطط التربوية بما يتواءم والتطورات العلمية والتكنولوجية.	3.32	0.88	12	متوسطة
20	وضع برامج منظمة لعملية التقييم الذاتي للعاملين في المنطقة التعليمية.	3.25	0.81	14	متوسطة
18	الرقابة الإدارية المستمرة للعاملين في المنطقة التعليمية.	3.21	0.68	15	متوسطة
16	إجراء الدراسات لتعديل النظام الإداري بما يتوافق مع التطورات والمستجدات العالمية.	3.12	0.97	16	متوسطة
19	استمرارية التوجيه للعمل الإداري في المنطقة التعليمية.	3.05	0.78	17	متوسطة
13	تفويض الصلاحيات لمديري المناطق التعليمية لإنهاء خدمة العاملين حسب ظروف المنطقة.	3.05	0.85	17	متوسطة
1	الزيارات المنتظمة للمدارس برفقة المديرين والمراقبين.	2.93	0.92	19	متوسطة
14	استحداث الهياكل التنظيمية الإدارية التي تخدم العملية التربوية.	2.88	0.89	20	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	0.77	-	متوسط

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الإداري تراوحت ما بين (2.88-3.48)، وبدرجة تصور متوسطة، وكان أعلى متوسط للفقرة (11)، التي تنص على: "عقد اجتماعات دورية مع الإدارات والمدارس لمتابعة المستجدات التربوية"، التي بلغ متوسطها (3.48)، يليها الفقرة (9)، التي نصها: "التأكد من تنفيذ الخطط التربوية وتقويمها من خلال أدوات القياس (التقارير، والزيارات، والملاحظات)"، بمتوسط حسابي قدره (3.46)، يليها الفقرة (15)، التي نصها: "الاستمرار في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم"، بمتوسط حسابي (3.45)، في حين كان أدنى متوسط للفقرة "استحداث الهياكل التنظيمية الإدارية التي تخدم العملية التربوية"، التي بلغ متوسطها الحسابي (2.88)، يليها الفقرة (1)، التي نصها: "الزيارات المنتظمة للمدارس برفقة المديرين والمراقبين"، بمتوسط حسابي بلغ (2.93)، يليها الفقرة (19)، التي نصها: "استمرارية التوجيه للعمل الإداري في المنطقة التعليمية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.05).

ثالثاً: المجال الأكاديمي:

يظهر الجدول (6) تحليل المجال الأكاديمي بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبانة، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية، استناداً لمتوسط الدرجات.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت في المجال الأكاديمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات المجال الأكاديمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التصور
33	تشجيع الموظفين على إعطائهم إجازات خاصة لإتمام دراستهم.	3.49	0.55	1	متوسطة
21	عقد دورات ولقاءات تعليمية بشكل مستمر لمدرءاء المناطق التعليمية.	3.36	0.82	2	متوسطة
22	تكليف الشخص المناسب للمهام الأكاديمية تبعاً للخبرة والتخصص.	3.33	0.85	3	متوسطة
28	تبادل التجارب العلمية الناجحة سواءاً كانت هذه التجارب داخل دولة الكويت أم خارجها.	3.29	0.81	4	متوسطة

تابع الجدول (6)

رقم الفقرة	فقرات المجال الأكاديمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التصور
29	المشاركة في الخطط التربوية والتعليمية للوزارة على مستوى المناطق التعليمية.	3.24	0.86	5	متوسطة
30	التعاون مع المؤسسات التربوية في البيئة المحلية.	3.14	0.95	6	متوسطة
27	المشاركة في مؤتمرات تتعلق بالعملية الإدارية.	3.12	1.12	7	متوسطة
32	تشجيع الموظفين على متابعة تعليمهم أكاديمياً.	3.10	0.85	8	متوسطة
26	تنسيق زيارات خارجية مع دول مجلس التعاون والدول العربية الأخرى لتبادل المعلومات وتعزيز الجانب الأكاديمي.	3.10	1.01	8	متوسطة
23	إشراك مديري العموم في لجان وضع المناهج الدراسية.	3.07	0.95	10	متوسطة

متوسطة	10	0.89	3.07	مد جسور التعاون مع الهيئة العامة للتعليم تبعاً لحاجة الدولة.	24
متوسطة	12	0.82	3.05	وضع برامج ومسابقات علمية بين المناطق التعليمية لتشجيع ذوي الخبرات والكفاءات العالية.	25
متوسطة	13	1.00	3.02	إجراء الدراسات المختلفة حول المناهج وحول المستوى العلمي للطلاب.	31
متوسطة	-	0.87	3.18	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأكاديمي تراوحت بين (3.02-3.49)، وبدرجة تصور متوسطة، وكان أعلى متوسط للفقرة (33)، التي تنص على: "تشجيع الموظفين على إعطائهم إجازات خاصة لإتمام دراستهم"، التي بلغ متوسطها (3.49)، يليها الفقرة (21)، التي نصت على: "عقد دورات ولقاءات تعليمية بشكل مستمر لمديري المناطق التعليمية"، بمتوسط حسابي (3.36)، يليها الفقرة (22)، التي نصها: "تكليف الشخص المناسب للمهام الأكاديمية تبعاً للخبرة والتخصص"، بمتوسط حسابي (3.33)، في حين كان أدنى متوسط للفقرة (31): "إجراء الدراسات المختلفة حول المناهج وحول المستوى العلمي للطلاب"، التي بلغ متوسطها الحسابي (3.02)، يليها الفقرة (25)، التي نصها: "وضع برامج ومسابقات علمية بين المناطق التعليمية لتشجيع ذوي الخبرات والكفاءات العالية"، بمتوسط حسابي (3.05)، يليها الفقرة (24)، التي نصها: "مد جسور التعاون مع الهيئة العامة للتعليم تبعاً لحاجة الدولة"، بمتوسط حسابي (3.07).

رابعاً: المجال الفني:

يظهر الجدول (7) تحليل المجال الفني بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبانة، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية. وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية، استناداً لمتوسط الدرجات.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت في المجال الفني مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	فقرات المجال الفني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التصور
43	عقد الدورات لتطوير الأداء وتبادل الزيارات.	3.33	0.75	1	متوسطة
41	تبني رعاية الطلاب الموهوبين من خلال برامج خاصة لرعايتهم.	3.31	0.78	2	متوسطة
42	الأخذ بنماذج تقييم الكفاءة للمعلمين.	3.29	0.81	3	متوسطة
38	تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المنطقة التعليمية.	3.29	0.89	3	متوسطة

تابع الجدول (7)

رقم الفقرة	فقرات المجال الفني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التصور
44	الاهتمام بوسائل الاتصالات الفنية من تلفونات وفاكسات والعمل على اتصال أجهزة الحاسوب في جميع الوظائف التعليمية.	3.29	1.03	3	متوسطة
37	توفير الأجهزة اللازمة مع خطة لمتابعة هذه الأجهزة وصيانتها بشكل دوري.	3.26	0.83	6	متوسطة
39	تفعيل مفهوم الحكومة الإلكترونية من خلال تفعيل العمل الإداري المحوسب.	3.25	0.87	7	متوسطة
51	متابعة استخدام التقنيات التربوية الحديثة في عملية التدريس.	3.21	0.87	8	متوسطة
40	تبني رعاية الطلاب الضعاف دراسياً والعمل على مساعدتهم.	3.21	0.90	8	متوسطة
35	تشكيل قاعدة بيانات تربط معلومات المنطقة (Database) بشبكة الانترنت الخاصة بالوزارة وذلك لتسهيل الحصول على المعلومات بأسرع وقت وأقل جهد.	3.19	0.77	10	متوسطة
36	وضع خطة تدريبية للعمل على تشغيل قاعدة البيانات عن طريق توفير دورات متخصصة.	3.17	0.85	11	متوسطة
47	تقييم الوظائف الإشرافية الفنية للموجهين الفنيين.	3.17	0.96	11	متوسطة

متوسطة	13	0.96	3.10	إجراء البحوث والدراسات الميدانية المتعلقة بالمجال التربوي.	50
متوسطة	13	0.98	3.10	المتابعة والإشراف على العملية التربوية.	34
متوسطة	13	1.11	3.10	العمل ضمن مبدأ استقلالية التوجيه الفني للمنطقة التعليمية عن التوجيه العام للوزارة.	46
متوسطة	16	0.94	3.05	يوفر إقراض كومبيوتر بالإضافة إلى الكتب المدرسية لخدمة العملية التربوية.	49
متوسطة	17	1.04	3.00	العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لكافة العاملين.	48
متوسطة	18	1.24	2.93	الالتزام باستشارة الفنيين والموجهين باعتبارهم الأقدر على فهم العمل من خلال تخصصاتهم.	45
متوسطة	-	0.92	3.18	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الفني تراوحت بين (2.93-3.33)، وبدرجة تصور متوسطة، وكان أعلى متوسط للفقرة (43)، التي تنص على: "عقد دورات لتطوير الأداء وتبادل الزيارات"، التي بلغ متوسطها (3.33)، يليها الفقرة (41)، التي نصها: "تبني رعاية الطلاب الموهوبين من خلال برامج خاصة لرعايتهم"، بمتوسط حسابي (3.31)، يليها الفقرة (38)، التي نصها: "تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المنطقة التعليمية"، بمتوسط حسابي (3.29)، في حين كان أدنى متوسط للفقرة (45)، التي تنص على: "الالتزام باستشارة الفنيين والموجهين باعتبارهم الأقدر على فهم العمل من خلال تخصصاتهم"، التي بلغ متوسطها الحسابي (2.93)، يليها الفقرة (48)، التي نصها: "العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لكافة العاملين"، بمتوسط حسابي (3.00)، وأهمية نسبية (60%)، يليها الفقرة (49)، التي نصها: "يوفر إقراض كومبيوتر بالإضافة إلى الكتب المدرسية لخدمة العملية التربوية"، بمتوسط حسابي (3.05).

نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على:

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت"

للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الجنس:

يظهر الجدول (8) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى للجنس، عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى للجنس

المجال	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الإداري	ذكر	3.01	0.39	1.13	0.26
	أنثى	2.87	0.44		
المجال الأكاديمي	ذكر	3.34	0.45	0.39	0.70
	أنثى	3.28	0.65		
المجال الفني	ذكر	3.23	0.44	0.06	0.95
	أنثى	3.22	0.70		

تابع الجدول (8)

المجال	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الإنساني	ذكر	3.75	0.39	0.24	0.81
	أنثى	3.72	0.44		
الدرجة الكلية	ذكر	3.34	0.26	0.63	0.53
	أنثى	3.27	0.38		

يتضح من الجدول (8) أن هناك فروقاً ظاهرية في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى للجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور، إلا أن هذه الفروق لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، إذ إن قيم "ت" بلغت (1.13، 0.39، 0.06، 0.24، 0.63)، وجميعها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى للجنس.

ثانياً: المسمى الوظيفي:

يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى للمسمى الوظيفي، عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى للمسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	المجال
0.42	2.94	رئيس قسم	المجال الإداري
0.30	2.87	مراقب	
0.55	3.3	مدير	
0.65	3.22	رئيس قسم	المجال الأكاديمي
0.38	3.31	مراقب	
0.42	3.65	مدير	
0.56	3.22	رئيس قسم	المجال الفني
0.27	3.18	مراقب	
0.26	3.39	مدير	
0.52	3.67	رئيس قسم	المجال الإنساني
0.31	3.79	مراقب	
0.21	3.83	مدير	
0.41	3.26	رئيس قسم	الدرجة الكلية
0.17	3.29	مراقب	
0.22	3.54	مدير	

يلاحظ من الجدول (9) أن هنالك فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت، تعزى للمسمى الوظيفي. وللتحقق مما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول (10).

الجدول (10)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى للمسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الإداري	بين المجموعات	0.85	2	0.43	2.79	0.07
	داخل المجموعات	5.96	39	0.15		
	المجموع	6.82	41			
المجال الأكاديمي	بين المجموعات	0.84	2	0.42	1.55	0.23
	داخل المجموعات	10.51	39	0.27		
	المجموع	11.35	41			
المجال الفني	بين المجموعات	0.20	2	0.10	0.55	0.58
	داخل المجموعات	7.01	39	0.18		
	المجموع	7.21	41			
المجال الإنساني	بين المجموعات	0.19	2	0.09	0.57	0.57
	داخل المجموعات	6.43	39	0.16		
	المجموع	6.62	41			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.37	2	0.19	2.05	0.14
	داخل المجموعات	3.56	39	0.09		
	المجموع	3.93	41			

يتضح من الجدول (10) أن الفروق في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت وفقاً للمسمى الوظيفي، لم تبلغ قيمها مستوى الدلالة الإحصائية، إذ لم تبلغ قيم "ف" مستوى الدلالة الإحصائية ضمن المجالات (المجال الإداري، والمجال الأكاديمي، والمجال الفني، والمجال الإنساني، والدرجة الكلية) (2.79، 1.55، 0.55، 0.57، 2.05) على التوالي، وجميعها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية

$(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(0.05 \geq \alpha)$ في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت

تعزى للمسمى الوظيفي.

ثالثاً: سنوات الخبرة:

يظهر الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام

المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت، تعزى لسنوات الخبرة، عند مستوى الدلالة الإحصائية

$(0.05 = \alpha)$.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لسنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	المجال
0.14	2.90	أقل من 5 سنوات	المجال الإداري
0.42	3.05	5-10 سنوات	
0.42	2.94	أكثر من 10 سنوات	
0.35	3.25	أقل من 5 سنوات	المجال الأكاديمي
0.40	3.44	5-10 سنوات	
0.57	3.29	أكثر من 10 سنوات	
0.39	3.28	أقل من 5 سنوات	المجال الفني
0.29	3.14	5-10 سنوات	
0.45	3.25	أكثر من 10 سنوات	
0.12	3.92	أقل من 5 سنوات	المجال الإنساني
0.36	3.83	5-10 سنوات	
0.42	3.71	أكثر من 10 سنوات	
0.00	3.34	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.22	3.36	5-10 سنوات	
0.34	3.30	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول (11) أن هناك فروقاً ظاهرية لتصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية

لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت، تعزى لسنوات الخبرة. وللتحقق مما إذا كانت هذه الفروق دالة

إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدول (12).

الجدول (12)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لسنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الإداري	بين المجموعات	0.08	2	0.04	0.23	0.79
	داخل المجموعات	6.74	39	0.17		
	المجموع	6.82	41			
المجال الأكاديمي	بين المجموعات	0.14	2	0.07	0.25	0.78
	داخل المجموعات	11.21	39	0.29		
	المجموع	11.35	41			
المجال الفني	بين المجموعات	0.08	2	0.04	0.22	0.81
	داخل المجموعات	7.13	39	0.18		
	المجموع	7.21	41			
المجال الإنساني	بين المجموعات	0.16	2	0.08	0.50	0.61
	داخل المجموعات	6.46	39	0.17		
	المجموع	6.62	41			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.03	2	0.01	0.15	0.86
	داخل المجموعات	3.90	39	0.10		
	المجموع	3.93	41			

يتضح من الجدول (12) أن الفروق في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية بدولة الكويت، تعزى لسنوات الخبرة، لم تبلغ قيمها مستوى الدلالة الإحصائية، إذ لم تبلغ قيم "ف" مستوى الدلالة الإحصائية ضمن المجالات (المجال الإداري، والمجال الأكاديمي، والمجال الفني، والمجال الإنساني، والدرجة الكلية) (0.23، 0.25، 0.22، 0.50، 0.15) على التوالي، وجميعها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية

($0.05 \geq \alpha$)، مما يشير إلى عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت

تعزى للخبرة.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة حسب أسئلتها، في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، كما يقدم توصيات الباحث في ضوء نتائج الدراسة.

مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي ينص على:

"ما تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت؟"

تشير نتائج الدراسة المبينة في الجدول (4) أن درجة تصور القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت في المجال الإنساني كانت متوسطة، وقد حصل على أعلى مرتبة حسب الدرجة الكلية لمجالات الدراسة الأربع، وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.02-3.52)، وبذلك فقد عد القادة التربويون هذا المجال من مهام مدير المنطقة التعليمية بدرجة متوسطة بدرجة كلية (3.32)، وقد كانت أعلى فقرات حسب ترتيب المتوسطات الحسابية: توفير المناخ الديمقراطي في المنطقة التعليمية، والعمل على تأكيد ذاتية المرؤوسين والتنمية شعورهم بالمسؤولية الفردية، ومراعاة الحالات الخاصة من النساء المتزوجات (إجازات الوضع، والأمومة والطفولة)، وتحفيز العاملين على العمل والابتكار، والتواصل مع العاملين في المنطقة التعليمية من خلال حضور المناسبات الوطنية والاجتماعية.

وقد يعود ذلك إلى طبيعة مديري المناطق التعليمية المتمثلة بانتمائهم لمجتمعهم، الذين يعيشون فيه، وطبيعة العادات والتقاليد التي ينشأ عليها مديرو المناطق التعليمية من حب الجماعة، والتواصل معهم، وإلزامية حضور المناسبات الاجتماعية منها والوطني، وقد يعود ذلك لتبني مديري المناطق التعليمية لسياسات إدارية مصنفة حسب المدارس الإدارية لقيادة مناطقهم التعليمية، وقد يعود ذلك لمحاولة مدير المنطقة التعليمية بناء جو من الثقة مع العاملين في المنطقة التعليمية، بهدف الارتقاء بالمنطقة التعليمية، والارتقاء بنتائج العملية التربوية بشكل عام.

وأشارت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (5) أن درجة تصور القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت في المجال الإداري كانت متوسطة، وبدرجة كلية مقدارها (3.25)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المجال بين (2.88-3.48)، وقد كانت أعلى استجابات لعينة الدراسة في الفقرات التالية: عقد اجتماعات دورية مع الإدارات والمدارس لمتابعة

المستجدات التربوية، والتأكد من تنفيذ الخطط التربوية وتقويمها من خلال أدوات القياس (التقارير، والزيارات، والملاحظات...)، والاستمرار في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية، وتفويض الصلاحيات لمديري المناطق التعليمية في مجالي التنقلات والتعيينات، ومشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات الإدارية لتطوير العمل التربوي.

وقد يعود ذلك إلى طبيعة الواجبات والمسؤوليات المناطة بمدير المنطقة التعليمية، حيث أن من طبيعة عمله متابعة العملية التعليمية ميدانياً من خلال الاجتماعات المستمرة مع رؤساء الأقسام ومديري المدارس، وإلى محاولة الحصول على التغذية الراجعة المناسبة للتعرف على مدى مواقع الضعف والقوة في العملية التعليمية من خلال وسائل التقويم كالإحصائيات والتقارير والنشرات، بهدف وضع السياسات التربوية المناسبة لتفادي أماكن الضعف، كما قد يعود ذلك لاعتبار مدير المنطقة التعليمية ممثلاً للوزارة، حيث يعمل على مراقبة أداء العاملين ومدى التزامهم بتطبيق القوانين الصادرة، وقد يعود ذلك إلى تشجيع أو تبني وزارة التربية في دولة الكويت لمبدأ تفويض السلطات المبني على اللامركزية في اتخاذ القرارات في بعض الأمور التي قد لا تحتاج إلى المركزية (الوزارة)، وقد يعود ذلك لمحاولة مدير المنطقة التعليمية تبني أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية لمحاولة رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم بعملية اتخاذ القرارات.

وأظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (6) أن درجة تصور القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت في المجال الأكاديمي كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.2-3.49)، وبدرجة كلية (3.15). وقد كانت أعلى فقرات حسب ترتيب المتوسطات الحسابية: تشجيع الموظفين على إعطائهم إجازات خاصة لإتمام دراستهم، وعقد دورات ولقاءات تعليمية بشكل مستمر لمديري المناطق التعليمية، وتكليف الشخص المناسب للمهام الأكاديمية تبعاً للخبرة والتخصص، وتبادل التجارب العلمية الناجحة سواء أكانت هذه التجارب داخل دولة الكويت أم خارجها، والمشاركة في الخطط التربوية والتعليمية للوزارة على مستوى المناطق التعليمية.

وقد يعود ذلك إلى تبني وزارة التربية لسياسة العمل على تنمية وتطوير العاملين في المجال التربوي من خلال توفير المساعدات لهم لإكمال دراستهم الجامعية لرفع الكفايات التعليمية لديهم، وقد يعود ذلك عملاً من وزارة التربية لرفد وتنمية وتطوير الكفايات المهنية لمديري المناطق التعليمية من خلال عقد الدورات التي تعمل على رفدهم بأحدث التطورات في مجال العمل التربوي، وقد يعود ذلك لتبني الوزارة لسياسة الترفيع من خلال وضع الرجل المناسب بالوظيفة المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (7) أن درجة تصور القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت في المجال الفني كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي تراوح بين (2.93-3.33)، وبدرجة كلية (3.18). وقد كانت أعلى فقرات حسب ترتيب المتوسطات الحسابية: عقد الدورات لتطوير الأداء وتبادل الزيارات، وتبني رعاية الطلاب الموهوبين من خلال برامج خاصة لرعايتهم، وتفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المنطقة التعليمية، والأخذ بنماذج تقويم الكفاءة للمعلمين، والاهتمام بوسائل الاتصالات الفنية من تلفونات وفاكسات والعمل على اتصال أجهزة الحاسوب في جميع الوظائف التعليمية.

وقد يعود ذلك لتبني وزارة التربية برنامجاً يطبق من خلال مديري المناطق التعليمية، المتمثل بتوفير كافة مستلزمات التعليم للطلبة المبدعين والمتفوقين من مواد تعليمية ومعينات تدريسية ووسائل تعليمية وطرائق تدريسية تتناسب وطلبة المتفوقين، كما قامت الوزارة بدورات لتطوير مديري المناطق التعليمية، وعملت على تبادل الزيارات لهم مع الدول التي تبنت هذا النظام التعليمي الحديث مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وغيرها من الدول لتطوير مدير المنطقة التعليمية، وتنمية كفاءته ليتناسب ومتطلبات العصر، وقد يعود ذلك لمحاولة مدير المنطقة التعليمية استخدام أحدث التطورات التكنولوجية في مجال العمل التربوي لكي يتناسب ذلك مع طبيعة العصر، بما يوصف بعصر التكنولوجيا.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الدعيج (1994) فيما يتعلق بالجانب الإنساني، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتنمية العلاقات الإنسانية لرفع الروح المعنوية للعاملين، وتفويض السلطة واللامركزية، واتفقت مع دراسة جايلس وجايلس (Giles & Giles, 1991) فيما يتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإشراك العاملين في مجلس القيادة التعليمية للمنطقة التعليمية، واتفقت مع دراسة روبرتس (Roberts, 1992) فيما يتعلق بأهمية التعرف على آراء مديري المدارس، واتفقت مع الدراسة السابقة ودراسة زولر (Zoeller, 2002) ودراسة بوري (Burry, 2003) في استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في المنطقة التعليمية، كما أنفقت الدراسة الحالية مع دراسة زولر (Zoeller, 2002) فيما يتعلق بضرورة وجود نظام اتصال جيد بين مدير المنطقة التعليمية ومدير المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه نشوان (1993) فيما يتعلق بالمهام في المجال الإنساني، والمقصود هو قدرة المدير على إقامة علاقات إنسانية مع كل من يتعامل معهم في المدرسة أو المجتمع المحلي، بحيث يتفاعل معهم تفاعلاً إيجابياً، يستمع لآرائهم، ويناقشهم بهدوء ليصلوا بالنهاية إلى نتيجة

إيجابية تخدم العملية التربوية وتزيد من إنتاجية وفعالية المدرسة، مما يدفع العاملين في المدرسة إلى العمل برغبة وبفاعلية مع المدير لتحقيق أهداف المدرسة، وبذلك تكون المدرسة كخلية النحل، يعمل كل من فيها بهمة ونشاط ضمن اختصاصه، فمدير المدرسة الواعي المستنير يختار طرق واضحة للاتصال مع الآخرين تتفق وخصائصهم وإمكاناتهم، ويستخدم الألفاظ الدقيقة ذات المدلول الواضح في أذهانهم والمستوى الملائم طبقاً لهذه الخصائص والإمكانات.

أما فيما يتعلق بترتيب المجالات حسب الدرجات الكلية لكل مجال، فقد جاء بالمرتبة الأولى المجال الإنساني بدرجة كلية بلغت (3.32)، وقد يعود ذلك إلى أهمية الجانب الإنساني من وجهة نظر مديري المناطق؛ نظراً لما يمكن أن يساعد المنظمة التربوية بشكل عام، ومديري المناطق بشكل خاص في تحقيق الأهداف المرجوة. وهنا يمكننا القول بأن المهمات في المجال الإنساني جاءت أكثر أهمية؛ لأنها ترتبط بشخصية المدير ومهاراته الخاصة الملزمة له، لذلك فهي مهمات لا يمكن فصلها عنه أبداً، بل تصدر عنه بشكل طبيعي لحاجته لها ليس فقط في الإدارة وإنما في كل مجالات حياته، أما المجال الإداري فهو يتضمن المهمات المناطة به بحكم عمله، وهو ملزم بالعمل بها حتى يؤدي عمله بنجاح وعلى الوجه المطلوب.

أما المجال الأكاديمي، فيعد متصلاً أكثر بالمعلمين والموجهين التربويين وأقسام المناهج، وكذلك الأمر بالنسبة للمجال الفني، بدرجة كلية بلغت (3.25)، وقد يعود ذلك لأهمية الجانب الإداري في إدارة العلمية التربوية. فالجانب الإداري يتضمن إتقان مديري المناطق التعليمية لمهارات العملية الإدارية وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتحفيز. فمن خلال تلك العمليات، وتلك العمليات التي تساعد مديري المنطقة التعليمية على توظيف واستخدام أمثل للموارد المالية والبشرية، بما يكفل تحقيق الأهداف التربوية. أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء كل من المجال الأكاديمي، والمجال الفني بدرجة كلية بلغت (3.18)، وقد يعود ذلك لأن الجانب تصورات القادة التربويين لأهمية الجانب الأكاديمي، مما يعمل على زيادة ثقة العاملين ومديري المناطق بصحة القرارات الإدارية. وأما المجال الفني فقد يعود ذلك إلى اعتقاد مديري المناطق التعليمية أن المهارات الفنية يمكن اكتسابها، إما بعامل الخبرة التي قد يكتسبها المديرون من خلال شغل المنصب لفترة من الزمن، وإما من خلال الدورات التدريبية التي قد توفر لهم أحدث المستجدات في الإدارة التربوية.

وقد يعود ذلك إلى محدودية نجاح مديري المناطق التعليمية في تحقيق أهداف مناطقهم التعليمية، نتيجة لطبيعة المناخ التنظيمي للعاملين في المناطق التعليمية، وصعوبة السيطرة على هدر جهد ووقت الطاقات البشرية العاملة في مجالات الإشراف على العمل التربوي والإداري، وعدم إفراح المجال لتنوع المجالات لبعض الأمور التي تصادف العمل التربوي في المدارس بما يتناسب مع الظروف الخاصة بكل منطقة، التي قد تختلف جزئياً أو كلياً عن المناطق الأخرى (هلال، 1999).

مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي؟".

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات القادة التربويين للمهام المستقبلية لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي.

وقد يعود ذلك إلى طبيعة المجتمع الكويتي الذي يعتمد على الذكور في الإدارة، فجميع مديري المناطق بدولة الكويت من الذكور، مما لا يعطي الجانب النسائي الخبرة اللازمة للتعرف على التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية.

وقد يعود ذلك إلى طبيعة المهام فهي تعتمد على قدرة مديري المناطق التعليمية على قيادة العملية التربوية مما يكفل تحقيق الأهداف التربوية، وقد يعود ذلك إلى نظرة القادة التربويين لتلك المهام التي لا تختلف بسنوات الخبرة؛ فأغلبها تكون متوفرة لدى مدير المنطقة، وعامل الخبرة قد يعمل على زيادة تلك المهام ورفدها، ولكنها موجودة بالأصل.

التوصيات:

يوصي الباحث في ضوء النتائج التي توصل إليها بما يأتي:

- العمل على إغناء مهام مديري المناطق التعليمية، بمهام جديدة وابتكارية تتطلب حلول إبداعية خلاقية.
- تزويد مديري المناطق التعليمية بآخر التطورات والمستجدات في المجال التربوي، وتشجيعهم على استخدام الأساليب القيادية الحديثة في قيادة مؤسساتهم التربوية.

- العمل على تشجيع مديري المناطق على بناء علاقات طيبة مع العاملين، وقد يكون ذلك من خلال عمل يوم مفتوح بين القادة التربويين والعاملين، ومن خلال التعرف على آراء العاملين، والحصول على التغذية الراجعة فيما يتعلق بالقرارات المتخذة، وقد يكون ذلك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ بعض القرارات، مما يعمل على تحفيز الجانب الإنساني في العلاقة بين مديري المناطق التعليمية والعاملين.
- العمل على عقد الدورات التدريبية لمديري المناطق التعليمية، لتزويدهم بأحدث المستجدات في الإدارة التربوية لرفع كفاءتهم المهنية والفنية والإدارية والإنسانية جميعها على حد سواء.
- إجراء الدراسات والبحوث التي تهدف إلى تعرف الممارسة الفعلية لمديري المناطق التعليمية للمهام المنوطة بهم.

المراجع

المراجع

المراجع العربية:

- أبو يونس، محمد (1995). الوجيز في أصول الإدارة العامة. الإسكندرية: دار الجامعة المصرية.
- أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري (2003). إدارة المؤسسات التربوية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتاب.
- الأغبري، عبد الصمد (2000). الإدارة التربوية المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة.
- البدرى، طارق (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البستان، أحمد عبد الباقي (1983). مدخل إلى الإدارة التربوية. الكويت: دار القلم.
- حسين، عبد الفتاح (1990). التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة. القاهرة: مطبعة النيل.
- الخطيب، أحمد (2001). الإدارة الجامعية: دراسات حديثة. إربد: مؤسسة حمادة للنشر.
- الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد، والفرج، وجيه (2001). الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة. إربد: دار الأمل.
- الداهري، سليم (1986). الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي من منظور الكفاية التعليمية. بحث مقدم إلى جمعية المعلمين الكويتية، المؤتمر التربوي السادس عشر في دولة الكويت.
- الدعيج، عبد العزيز (1993). التكامل بين مؤسسات إعداد المعلم وسوق العمل في دول مجلس التعاون. بحث مقدم من كلية التربية بجامعة الكويت.
- الدعيج، عبد العزيز (1994). تقويم الوظائف القيادية لإدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت. المجلة التربوية، المجلد (9)، العدد (33).
- الدويك، تيسير، وياسين، حسين، وعدس، محمد، والدويك، محمد (1998). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف المدرسي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الرويلي، محمد (2003). تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الزعبي، فايز، وعبيدات، حمد (1997). أساسيات الإدارة الحديثة. عمان: دار المستقبل.

زهران، حامد (1994). القيادة الإدارية في التعليم. بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، (22-24) يناير، جامعة عين شمس، القاهرة.

صايل، محمد (2004). اتجاهات مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

طرخان، عبد المنعم (1993). أثر برامج تدريب المديرين أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن على تطوير البنى والمفاهيم الإدارية والإشرافية لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

طوالبه، حباب (2003). تصورات القادة التربويين لدور مدير المدرسة في مواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1999). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير (1998). أسس الإدارة الحديثة. بيروت: دار الياروزدي.

العمرى، عبد الله محمد علي (1992). تصورات مديري التربية والتعليم ومساعدتهم والمشرفين التربويين في محافظة إربد لدور مدير المدرسة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

فريجات، غالب عبد المعطي (2000). الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة. عمان: الشركة الجديدة للطباعة والتجليد.

القذاح، محمد (1991). تقييم الحاجات الفنية لمعلمي الصفوف الثلاثة الأولى في محافظة البلقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (1993). السلوك التنظيمي. عمان: دار الشروق.

كاظم، محمد إبراهيم (1987). تجارب عالمية في تطوير التعليم. ندوة الرؤى المستقبلية للتعليم في الوطن العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج. الرياض: المملكة العربية السعودية.

محمد، جاسم محمد (2004). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق تطويرها. (ط1). عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مرسي، محمد منير (1997). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.

مطاوع، إبراهيم عصمت (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي. القاهرة: مكتبة النهضة العربية.

المليجي، إبراهيم (2000). الإدارة: مفاهيمها وأنواعها وعملياتها. الإسكندرية: دار الجامعة المصرية.

نشوان، يعقوب، ونشوان، جميل (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

هلال، فتحي، والرشيده، سميحة، والطرموم، وفاء، والمانع، أطفاف، وبهبهاني، رجاء، والسعدون، ندى، ومال الله، مجيدة (1999). واقع المناطق التعليمية بدولة الكويت ورؤية مستقبلية لتطويرها. عمان: إدارة البحوث التربوية، قسم الدراسات المستقبلية.

هلال، محمد (1996). مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

وزارة التربية (1993). دليل المناطق التعليمية. الكويت: إدارة التوجيه الفني.

وزارة التربية (1998). استراتيجية مستقبلية أولية لتطوير التربية في دولة الكويت حتى عام 2020. الكويت: مطابع الرسالة.

وزارة التربية (2002). التقرير الختامي عن أعمال لجنة وضع نظام الاختيار للوظائف الإشرافية بالإدارة التربوية. الكويت: لجنة تنفيذ برنامج تطوير الإدارة التربوية.

- Bartholomew, W. (2002). Leadership values and roles of Florida school district superintendents. **Dissertation Abstracts International - A 63/428**, 5/1/2004.
- Burry, S. E. (2003). Education leadership and the phenomenon of the public school superintendent: A focus group study. **Dissertation Abstract International 64/02**, p.346, superintendence, 19/4/2004.
- Cope, R. B. (2002). Special education directors' perceptions of their competencies compared to superintendents' perceptions of competencies required for the position of special education director. **Dissertation Abstract International, 63/07**, p.2465, 5/1/2004.
- Diana, N. (1999). **Theory-Testing in Organizational Behavior: The Variant Approach**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Eastman, M. & Mirocknil, D. A. (1992). Stressed for success: A study of stress and the superintendency. **ERIC**, 27(1), ED.336854.
- Franklin, G. M. (1982). **The Management of organization**. New York.
- Giles, D. E. & Giles, S. (1991). Passages new superintendents experience in taking change. **ERIC**, 26(4), ED325980.
- Griffith, J. (1994). The school leadership – school climate relation: identification of school configuration associated with change in principals education administration quarterly. **Dissertation Abstract International**, 2(25), 267-791.
- Hayden, R. (1990). Principals belief systems: One cultural characteristic allowing for effective instructional leadership. **Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association**, Boston, MA, USA.
- Haywood, M. (1998). **Leading Group in Organization**. San Francisco Jossey: Bass.

- Luthans, F. (1989). **Organization Behavior**. N. Y.: McGraw–Hill Book, Co.
- Oshagbemi, T. (1988). **Leadership and Management in University**. (1st ed.).
New York: Walter de Publisher.
- Pew, K. U. (2002). Leadership styles of female superintendents in the 21st century: testing feminist assumptions. **Dissertation Abstract International, A 63/06.93**.
- Roberts, L. M. (1992). Constructing a practical framework for the superintendents leadership role in school reform. **Dissertation Abstract International, 27(1)**.
- Sergiovanni, T. J. (1996). **Leadership for the School**. San Francisco Jossey: Bass.
- Zoeller, M. F. (2002). Leadership practices and technology competencies critical to an effective superintendent preparation program, **Dissertation Abstracts International, A 63/06, 125**.

الملاحق

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولى

حضرة الدكتور _____ المحترم

تحية وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان: "التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية بدولة الكويت"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا. وقد قام الباحث بتطوير استبانة لتعرف درجة التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية بدولة الكويت، وذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية على مديري المناطق التعليمية بدولة الكويت، والأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة حدد من خلالها مجموعة من التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية في المجالات الآتية (المجال الإداري، والمجال الأكاديمي، والمجال الفني، والمجال الإنساني)، مكونة من (69) فقرة، موزعة على المجالات الأربعة السابقة الذكر. وبما أنكم تتمتعون بخبرة ودراية في الإدارة التربوية، يرجو منكم الباحث التكرم بتحكيم فقرات الأداء، وذلك من خلال:

- درجة ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- أية تعديلات ترونها مناسبة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	
أولاً: المجال الإداري						
1	الزيارات المنتظمة للمدارس برفقة المدراء والمراقبين.					
2	إعطاء المزيد من الصلاحيات للمدراء بخصوص المتابعة الإدارية.					
3	توضيح السياسات والخطط التربوية بما يتواءم والتطورات العلمية والتكنولوجية.					
4	تحديد الأسس والمرتكزات التي تحكم مجالات العمل الإداري في المنطقة التعليمية في إطار الأهداف التربوية.					
5	تفويض الصلاحيات لمديري المناطق التعليمية في مجالي التنقلات والتعيينات.					
6	الإشراف على مخرجات إدارات المناطق التعليمية من خلال الاهتمام بجودة الأداء.					
7	التأكيد على مبدأ المساءلة في المنطقة التعليمية لتقديم أفضل الخدمات.					
8	مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات الإدارية لتطوير العمل التربوي.					
9	التأكد من تنفيذ الخطط التربوية وتقويمها من خلال أدوات القياس (التقارير، والزيارات، والملاحظات...).					
10	التعاون بين مدراء المناطق التعليمية للاستفادة من الخبرات القيادية المتنوعة لهم.					
11	عقد اجتماعات دورية مع الإدارات والمدارس لمتابعة المستجدات التربوية.					
12	الإشراف المستمر على ترقيات العاملين في المناطق التعليمية.					
13	تفويض الصلاحيات لمديري المناطق التعليمية لإنهاء خدمة العاملين حسب ظروف المنطقة.					

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	
14	استحداث الهياكل التنظيمية الإدارية التي تخدم العملية التربوية.					
15	الاستمرار في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم.					
16	إجراء الدراسات لتعديل النظام الإداري بما يتوافق مع التطورات والمستجدات العالمية.					
17	تنظيم وتنسيق العمل الإداري في إدارات المناطق التعليمية.					
18	الرقابة الإدارية المستمرة للعاملين في المنطقة التعليمية.					
19	استمرارية التوجيه للعمل الإداري في المنطقة التعليمية.					
20	وضع برامج منظمة لعملية التقييم الذاتي للعاملين في المنطقة التعليمية.					
ثانياً: المجال الأكاديمي						
1	عقد دورات ولقاءات تعليمية بشكل مستمر لمدرء المناطق التعليمية.					
2	تكليف الشخص المناسب للمهام الأكاديمية تبعاً للخبرة والتخصص.					
3	إشراك مدرء العموم في لجان وضع المناهج الدراسية.					
4	تبني الشجرة التعليمية كتوجه فكري تربوي معاصر بدلاً من السلم التعليمي.					
5	مد جسور التعاون مع الهيئة العامة للتعليم تبعاً لحاجة الدولة.					
6	وضع برامج ومسابقات علمية بين المناطق التعليمية لتشجيع ذوي الخبرات والكفاءات العالية.					
7	تنسيق زيارات خارجية مع دول مجلس التعاون والدول العربية الأخرى لتبادل المعلومات وتعزيز الجانب الأكاديمي.					

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير منتجة	منتجة	غير سليمة	سليمة	
8	المشاركة في مؤتمرات تتعلق بالعملية الإدارية.					
9	تبادل التجارب العلمية الناجحة سواء كانت هذه التجارب داخل دولة الكويت أو خارجها.					
10	المشاركة في الخطط التربوية والتعليمية للوزارة على مستوى المناطق التعليمية.					
11	التعاون مع المؤسسات التربوية في البيئة المحلية.					
12	إجراء الدراسات المختلفة حول المناهج وحول المستوى العلمي للطلاب.					
13	تشجيع الموظفين على متابعة تعليمهم أكاديمياً.					
14	تشجيع الموظفين على إعطائهم إجازات خاصة لإتمام دراستهم.					
ثالثاً: المجال الفني						
1	المتابعة والإشراف على العملية التربوية.					
2	تشكيل قاعدة بيانات تربط معلومات المنطقة (Database) بشبكة الانترنت الخاصة بالوزارة، وذلك لتسهيل الحصول على المعلومات بأسرع وقت وأقل جهد.					
3	وضع خطة تدريبية للعمل على تشغيل قاعدة البيانات عن طريق توفير دورات متخصصة.					
4	توفير الأجهزة اللازمة مع خطة لمتابعة هذه الأجهزة وصيانتها بشكل دوري.					
5	تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المنطقة التعليمية.					
6	تفعيل مفهوم الحكومة الإلكترونية من خلال تفعيل العمل الإداري المحوسب.					
7	تبني رعاية الطلاب الضعاف دراسياً والعمل على مساعدتهم.					
8	تبني رعاية الطلاب الموهوبين من خلال برامج خاصة لرعايتهم.					

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	
9	الأخذ بنماذج تقويم الكفاءة للمعلمين.					
10	عقد الدورات لتطوير الأداء وتبادل الزيارات.					
11	الاهتمام بوسائل الاتصالات الفنية من تلفونات وفاكسات والعمل على اتصال أجهزة الحاسوب في جميع الوظائف التعليمية.					
12	الالتزام باستشارة الفنيين والموجهين باعتبارهم الأقدر على فهم العمل من خلال تخصصاتهم.					
13	العمل ضمن مبدأ استقلالية التوجيه الفني للمنطقة التعليمية عن التوجيه العام للوزارة.					
14	تقييم الوظائف الإشرافية الفنية للموجهين الفنيين.					
15	العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لكافة العاملين.					
16	يوفر إقراض (CD)، بالإضافة إلى الكتب المدرسية لخدمة العملية التربوية.					
17	إجراء البحوث والدراسات الميدانية المتعلقة بالمجال التربوي.					
18	متابعة استخدام التقنيات التربوية الحديثة في عملية التدريس.					
رابعاً: المجال الإنساني						
1	تشكيل فرق عمل للتشجيع على العمل التعاوني.					
2	الاعتماد على سياسة التحفيز المادي لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.					
3	العمل على حل المشاكل التي تخص الموظف في شتى المجالات.					
4	السعي نحو تدريس القيم والفضائل المختلفة التي ترسخ الانتماء للوطن.					
5	توفير المناخ الديمقراطي في المنطقة التعليمية.					
6	العمل على تأكيد ذاتية المرؤوسين والتنمية شعورهم بالمسؤولية الفردية.					
7	تحفيز العاملين على العمل والابتكار.					

الرقم	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		غير منتمية	منتمية	غير سليمة	سليمة	
8	إقامة حفل تكريم سنوي لتكريم المتميزين.					
9	التواصل مع العاملين في المنطقة التعليمية من خلال حضور المناسبات الوطنية والاجتماعية.					
10	مراعاة الحالات الخاصة من النساء المتزوجات (إجازات الوضع، الأمومة والطفولة).					
11	مراعاة الحالات الإنسانية للعاملين بالمناطق التعليمية.					
12	تأمين الحاجات الأساسية للعاملين في المنطقة التعليمية.					
13	الاهتمام بمقترحات العاملين في المنطقة لرفع الروح المعنوية لديهم.					
14	استخدام مدير المنطقة لسياسة الباب المفتوح مع العاملين في المنطقة التعليمية والمدارس التابعة لها.					
15	استخدام أسلوب حل المشكلات لمعالجة المعوقات التي تواجه العاملين في المنطقة التعليمية والمدارس التابعة لها.					
16	متابعة المتميزين والمبدعين في المنطقة التعليمية من خلال استخدام أساليب التعزيز والتحفيز المتنوعة.					
17	دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في مدارس التعليم العام وتذليل الصعوبات التي تواجههم.					

الملحق (2)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الاسم	التخصص	الجامعة
أ.د. أنمار الكيلاني	تخطيط تربوي	الجامعة الأردنية
أ.د. عبد الرزاق يونس	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د. هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د. أحمد البستان	إدارة تربوية	جامعة الكويت
أ.د. زينب الجبر	إدارة تربوية	جامعة الكويت
د. أحمد التل	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. عمر الهمشري	مكتبات	الجامعة الأردنية
د. عاطف مقابلة	تخطيط تربوي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. جاسم الحمدان	إدارة تربوية	جامعة الكويت
د. عبد العزيز المحيلبي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
د. مطلق العنزي	إدارة تربوية	جامعة الكويت

الملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

حضرة السيد..... المحترم

تحية وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان: "التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية بدولة الكويت"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا. وقد قام الباحث بتطوير استبانة لتعرف التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية بدولة الكويت، تتضمن مجموعة من التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية في المجالات الآتية: (المجال الإداري، والمجال الأكاديمي، والمجال الفني، والمجال الإنساني) مكونة من (68) فقرة، موزعة على المجالات الأربع السابقة الذكر، وبما أنكم من ذوي الخبرة والدراية في مجال الإدارة التربوية. يرجو منكم الباحث التكرم بتعبئة هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

جاسم سعد زنيفر العازمي

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى
 الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
 المسمى الوظيفي: مدير مراقب رئيس قسم

التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية					المهام	الرقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
أولاً: المجال الإداري						
					الزيارات المنتظمة للمدارس برفقة المدراء والمراقبين.	1
					إعطاء المزيد من الصلاحيات للمدراء بخصوص المتابعة الإدارية.	2
					توضيح السياسات والخطط التربوية بما تتواءم والتطورات العلمية والتكنولوجية.	3
					تحديد الأسس والمرتكزات التي تحكم مجالات العمل الإداري في المنطقة التعليمية في إطار الأهداف التربوية.	4
					تفويض الصلاحيات لمديري المناطق التعليمية في مجالي التنقلات والتعيينات.	5
					الإشراف على مخرجات إدارات المناطق التعليمية من خلال الاهتمام بجودة الأداء.	6
					التأكيد على مبدأ المساءلة في المنطقة التعليمية لتقديم أفضل الخدمات.	7
					مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات الإدارية لتطوير العمل التربوي.	8
					التأكد من تنفيذ الخطط التربوية وتقويمها من خلال أدوات القياس (التقارير، والزيارات، والملاحظات...).	9
					التعاون بين مدراء المناطق التعليمية للاستفادة من الخبرات القيادية المتنوعة لهم.	10
					عقد اجتماعات دورية مع الإدارات والمدارس لمتابعة المستجدات التربوية.	11

التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية					المهام	الرقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					الإشراف على ترقيات العاملين في المناطق التعليمية.	12
					تفويض الصلاحيات لمديري المناطق التعليمية لإنهاء خدمة العاملين حسب ظروف المنطقة.	13
					استحداث الهياكل التنظيمية الإدارية التي تخدم العملية التربوية.	14
					الاستمرار في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم.	15
					إجراء الدراسات لتعديل النظام الإداري بما يتوافق مع التطورات والمستجدات العالمية.	16
					تنظيم وتنسيق العمل الإداري في إدارات المناطق التعليمية.	17
					الرقابة الإدارية المستمرة للعاملين في المنطقة التعليمية.	18
					التوجيه للعمل الإداري في المنطقة التعليمية.	19
					وضع برامج منظمة لعملية التقييم الذاتي للعاملين في المنطقة التعليمية.	20
ثانياً: المجال الأكاديمي						
					عقد دورات ولقاءات تعليمية بشكل مستمر لمدرء المناطق التعليمية.	21
					تكليف الشخص المناسب للمهام الأكاديمية تبعاً للخبرة والتخصص.	22
					إشراك مدرء العموم في لجان وضع المناهج الدراسية.	23
					مد جسور التعاون مع الهيئة العامة للتعليم تبعاً لحاجة الدولة.	24
					وضع برامج ومسابقات علمية بين المناطق التعليمية لتشجيع ذوي الخبرات والكفاءات العالية.	25
					تنسيق زيارات خارجية مع دول مجلس التعاون والدول العربية الأخرى لتبادل المعلومات، وتعزيز الجانب الأكاديمي.	26
					المشاركة في مؤتمرات تتعلق بالعملية الإدارية.	27

التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية					المهام	الرقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					تبادل التجارب العلمية الناجحة سواء أكانت هذه التجارب داخل دولة الكويت أم خارجها.	28
					المشاركة في الخطط التربوية والتعليمية للوزارة على مستوى المناطق التعليمية.	29
					التعاون مع المؤسسات التربوية في البيئة المحلية.	30
					إجراء الدراسات المختلفة حول المناهج وحول المستوى العلمي للطلاب.	31
					تشجيع الموظفين على متابعة تعليمهم أكاديمياً.	32
					تشجيع الموظفين على إعطائهم إجازات خاصة لإتمام دراستهم.	33
ثالثاً: المجال الفني						
					المتابعة والإشراف على العملية التربوية.	34
					تشكيل قاعدة بيانات تربط معلومات المنطقة (Database) بشبكة الإنترنت الخاصة بالوزارة، وذلك لتسهيل الحصول على المعلومات بأسرع وقت وأقل جهد.	35
					وضع خطة تدريبية للعمل على تشغيل قاعدة البيانات عن طريق توفير دورات متخصصة.	36
					توفير الأجهزة اللازمة مع خطة لمتابعة هذه الأجهزة وصيانتها بشكل دوري.	37
					تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المنطقة التعليمية.	38
					تفعيل مفهوم الحكومة الإلكترونية من خلال تفعيل العمل الإداري المحوسب.	39
					تبني رعاية الطلبة الضعاف دراسياً، والعمل على مساعدتهم.	40
					تبني رعاية الطلاب الموهوبين من خلال برامج خاصة لرعايتهم.	41
					الأخذ بنماذج تقييم الكفاءة للمعلمين.	42
					عقد الدورات لتطوير الأداء وتبادل الزيارات.	43

التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية					المهام	الرقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					الاهتمام بوسائل الاتصالات الفنية من هواتف وفاكسات والعمل على اتصال أجهزة الحاسوب في جميع الوظائف التعليمية.	44
					الالتزام باستشارة الفنيين والموجهين باعتبارهم الأقر على فهم العمل من خلال تخصصاتهم.	45
					العمل ضمن مبدأ استقلالية التوجيه الفني للمنطقة التعليمية عن توجيه العام للوزارة.	46
					تقييم الوظائف الإشرافية الفنية للموجهين الفنيين.	47
					العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لكافة العاملين.	48
					يوفر إقراض كمبيوتر بالإضافة إلى الكتب المدرسية لخدمة العملية التربوية.	49
					إجراء البحوث والدراسات الميدانية المتعلقة بالمجال التربوي.	50
					متابعة استخدام التقنيات التربوية الحديثة في عملية التدريس.	51
رابعاً: المجال الإنساني						
					تشكيل فرق عمل والتشجيع على العمل التعاوني.	52
					الاعتماد على سياسة التحفيز المادي لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.	53
					العمل على حل المشكلات التي تخص الموظف في شتى المجالات.	54
					السعي نحو تدريس القيم والفضائل المختلفة التي ترسخ الانتماء للوطن.	55
					توفير المناخ الديمقراطي في المنطقة التعليمية.	56
					العمل على تأكيد ذاتية المرؤوسين وتنمية شعورهم بالمسؤولية الفردية.	57
					تحفيز العاملين على العمل والابتكار.	58
					إقامة حفل تكريم سنوي لتكريم المتميزين.	59

التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية					المهام	الرقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					التواصل مع العاملين في المنطقة التعليمية من خلال حضور المناسبات الوطنية والاجتماعية.	60
					مراعاة الحالات الخاصة للنساء المتزوجات (إجازات الوضع، والأمومة والطفولة).	61
					مراعاة الحالات الإنسانية للعاملين بالمناطق التعليمية.	62
					تأمين الحاجات الأساسية للعاملين في المنطقة التعليمية.	63
					الاهتمام بمقترحات العاملين في المنطقة لرفع الروح المعنوية لديهم.	64
					استخدام مدير المنطقة لسياسة الباب المفتوح مع العاملين في المنطقة التعليمية والمدارس التابعة لها.	65
					استخدام أسلوب حل المشكلات لمعالجة المعوقات التي تواجه العاملين في المنطقة التعليمية والمدارس التابعة لها.	66
					متابعة المتميزين والمبدعين في المنطقة التعليمية من خلال استخدام أساليب التعزيز والتحفيز المتنوعة.	67
					دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في مدارس التعليم العام وتذليل الصعوبات التي تواجههم.	68

الملحق (4)

الكتب والموافقات الرسمية

75/3D/E/A 0026999/05/15000

دولة الكويت

MINISTRY OF EDUCATION
Office Of Under Secretary

وزارة التربية والتعليم
مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام

Ref. : _____ المرجع: ٢٤٣٦ / م / م / م

Date : _____ التاريخ: ٢٠٠٦ / ١٥ / ١٠

المحترمين السادة / مديري عموم المناطق التعليمية
تحية طيبة وبعد ...

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / جاسم سعد العازمي

بالإشارة إلى كتاب رئيس جامعة عمان العربية للدراسات العليا رقم (٣١٠٤٩١)
المؤرخ ٢٠٠٦/٥/١٠ م بشأن تسهيل مهمة المذكور أعلاه .
يرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه المسجل في برنامج الماجستير في تخصص
الإدارة التربوية في تطبيق الاستبانة كأحد أدوات البحث للدراسة " التصورات
المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية بدولة الكويت " وذلك على مديري عموم
المناطق التعليمية ومديري الإدارات والمراقبين ورؤساء الأقسام بالمناطق التعليمية .
شاكرين حسن تعاونكم

مع خالص التحية ...

الوكيل المساعد للتعليم العام
محمد جاسم العازمي

المرفقات : استبانة البحث .
نسخة الورق
- الميد / وكيل الوزارة .
- المذكور أعلاه .
- الملف .
mhmd

ص. ب. ٧، الصفاة - الرمزا البريدي 13001 الكويت - هاتف: ٤٨١٥٠١١ / ٤٨٣٥٧٤٣ - فاكس: ٤٨٣٥٧٣٣ - تليكس: ٢٣١٦٦
P.O.Box: 7 Safat , Code No. 13001 - Tel.: 4815011 / 4835743 - Fax: 4835733 - Telex. : 23166
E-mail : pesector@moe.edu.kw



التاريخ: 2006/5/3

الطالب جاسم سعد العازمي المحترم

تحية طيبة وبعد،

بناء على توصية الاستاذ الدكتور رئيس قسم الإدارة التربوية والأصول واستنادا الى
مضمون المادة (39) من تعليمات درجة الماجستير رقم (2) لسنة (2002) اوافق على عنوان
رسالتك كما ورد على النحو التالي:

* التصورات المستقبلية لمهام مديري المناطق التعليمية بنوالة الكويت *
واوافق على ان يكون استاذك المشرف الدكتور صالح ناصر عليمات.

متمنيا لك التوفيق،،،،

العصيد

أ.د. يعقوب ابو حلو

- نسخة الى الدكتور المشرف مع التقدير
- نسخة الى الدكتور المشرف المشارك مع التقدير
- نسخة الى رئيس القسم مع التقدير
- نسخة الى مدير القبول والتسجيل مع التقدير
- نسخة الى الطالب مع التقدير