

## المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الفاعلة بدولة الكويت: دراسة ميدانية

د. علي محمد الأنصاري \*

د. أمل إسماعيل الأنصاري \*\*

### ملخص

**الأهداف:** تهدف الدراسة إلى الوقوف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة الابتدائية، وتقديم حلول مقترحة لتحسين أدائهم في حل المشكلات التي تواجههم.

**المنهج:** استخدم المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من مديري المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، البالغ عددهم 789 مديراً من الذكور أو الإناث.

**النتائج:** ضعف التواصل بين مجلس الإدارة والعاملين، وهو يتمثل في القيادة الإستراتيجية، قلة الكوادر التدريسية والمباني والتعاون، وهو يعكس جانب القيادة التعليمية، ضعف مهارات المديرين في تطوير القيادة لدى العاملين، وهو يعكس قيادة الاتصال.

**الخاتمة:** توصلت الدراسة إلى أهمية تكثيف برامج التدريب المهني في أثناء الخدمة التربوية. إنشاء برامج تدريبية معتمدة للتأهيل من خلال التعاون مع هيئات التعليم العالي، والجامعات. إعطاء أهمية لتنمية مهارات قادة المدارس في مجال التخطيط المدرسي، والعلاقات الإنسانية. إشراك المعلمين في اتخاذ القرار من خلال تقديم التمكين الإداري وليس الاقتصار على تفويض الصلاحيات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، الإدارة المدرسية، إدارات المدارس الفاعلة.

\* باحث رئيسي، جامعة الكويت، الإيميل: dr.ali\_alansari@hotmail.com

\*\* باحث مساعد، جامعة الكويت، الإيميل: Dr.amal.alansari@gmail.com

- تُسَلَّم البحث في 2019/12/9، عُذِّل في 2020/10/15، أُجيز للنشر في 2020/10/19.

## المقدمة

أصبح الاهتمام بالإصلاح التربوي من أولويات الدول المتقدمة، والمؤسسات التعليمية: الدولية والمحلية، وصار التركيز -بعد أن كان جزئياً- ينصب على تحسين البيئة المدرسية بكل عناصرها وعلى جودة مخرجاتها وتطوير أداء القائمين على إدارتها بشكل خاص. فالإدارة المدرسية تضع الخطط التربوية المناسبة للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولها دور أساسي في قيادة العملية التعليمية وتحسين مستويات مخرجاتها، إلى جانب اضطلاعها المباشر بمسؤولية تحقيق الأهداف التعليمية؛ إذ إنها تمثل حلقة الوصل بين الإدارات العليا للتعليم وكل من أعضاء الهيئتين التعليمية والإدارية في المدرسة. ففي عام 2017 أنشئ مشروع المدارس الفاعلة في الكويت، وهدفه تحسين الإطار المدرسي، واستحدثت مؤشرات للتحسين المدرسي، اشتملت على ثمانية مجالات في الإدارة المدرسية الفاعلة، هي: القيادة المدرسية، والتعليم والتعلم، وتنفيذ المنهج، وبيئة التعلم، والشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع، واستخدام موارد المدرسة، واستخدام البيانات، ونتائج الطلاب، في حين استهدفت المجالات الفرعية التي تعنى بالقيادة المدرسية كلاً من:

- 1- القيادة الإستراتيجية (الرؤية والرسالة والقيم، تخطيط تحسين المدرسة: العملية والأثر، العمل الجماعي التعاوني)، القيادة التعليمية (قيادة التعليم، تقييم التعليم).
- 2- القيادة التشغيلية (إدارة الحياة والعمل اليومي في المدرسة).
- 3- قيادة التطوير المهني (ثقافة التعلم المهني، مجتمعات التعلم).
- 4- قيادة الاتصالات مع جميع الشركاء (وزارة التربية، 2017).

وفي هذا المشروع، اعتمد أسلوب التقييم الذاتي للمدرسة؛ بغرض تحسين الأداء للكادر الإداري والتعليمي، تقوم المدرسة باستخدامه للوصول إلى أحكام مهنية تقيس مستويات الأداء والتحسين الذاتي عن طريق جمع البيانات الكمية واستخدام أسلوب الملاحظة المباشرة، ويتم وضع الأحكام وفق مقياس من أربع نقاط، لكل مؤشر على حدة (متميز، عال، متوسط، منخفض) (وزارة التربية، 2017). وذكر أبو خطاب (2008) أن المدارس الفاعلة تركز على تحصيل الطلبة من خلال قدرتها على تجديد نفسها لمواكبة التطور ولحل مشكلاتها الداخلية لتتمكن من تحقيق أعلى النتائج وصولاً إلى الأهداف.

ومن المهام الرئيسية التي تركز عليها المدارس الفاعلة: الرؤية، والرسالة، والأهداف، والصلاحيات، وتركز أيضاً على مستويات وتوقعات عالية تعكس فكرة الإنتاجية والتحصيل الأكاديمي العالي للطلبة، وللإدارة المدرسية دور قيادي في ضبط البيئة المدرسية لجعلها بيئة حاضنة آمنة، ومن واجباتها أيضاً المراقبة المستمرة للتعليم، والتشجيع على التعاون، والتواصل الفعال بين أعضاء الهيئة التدريسية، والاستثمار الجيد لوقت التعليم (أبو خطاب، 2008). ومن المؤشرات والمعايير للمدرسة الفاعلة:

- التحصيل الدراسي: ويتمثل في الحرص على مراقبة التحصيل الطلابي ومتابعته، ومحاولة تقويم الأداء للوصول إلى أعلى النتائج.
- تطبيق المنهاج وتطويره: وهو يعكس اهتمام المدرسة بتطوير المنهاج وتوفير ما يلزم من متطلبات.
- القيادة التربوية: وتركز على إقامة علاقات ناجحة بين العاملين في المدرسة والابتعاد عن التحيز وتعزيز الدافعية والطاقات الإيجابية.
- المناخ المدرسي: ويتمثل في تهيئة مناخ آمن وبيئة تعليمية تسودها المحبة والتعاون والاحترام.
- النمو المهني: ويتشكل من خلال التركيز على تنفيذ برامج بشكل مستمر لتنمية قدرات العاملين وتوفير متطلبات هذه التنمية.
- العلاقة الفاعلة بين المدرسة والبيئة المحلية: ويكون ذلك من خلال توفير وسائل اتصال وتواصل فعال بين المدرسة وولي الأمر (دياب، 2007).

في عام 2017، ذكرت وزارة التربية أن هناك متطلبات لتحسين المدارس في الكويت وتطويرها من خلال تطبيق مشروع المدارس الفاعلة والتركيز على التقييم الذاتي من خلال مرحلة جمع البيانات ووضع الأدلة والبراهين وتدوين مؤشرات الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف للبدء في التخطيط والتنفيذ، ولكن الباحثين رصدوا العديد من المشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية في الكويت؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم؛ لأجل رفع أداء القيادات المدرسية وتمكينها من تحسين الإدارة المدرسية وجودتها.

## مشكلة الدراسة وتسؤولاتها

بعد الاطلاع على مشروع المدارس الفاعلة، خلص الباحثان إلى أن هناك مشكلات قد تواجه المديرين في أثناء تنفيذ هذا المشروع؛ وهو ما يؤثر سلباً على كل من المناخ التربوي، ومستوى جودة الخدمات المدرسية، ومستوى أداء المعلمين. ومن الجدير بالذكر أن العديد من الدول تعاني قصوراً في برامج تأهيل القيادات المدرسية، وجاء ذلك في دراسات؛ من مثل دراسة شرف (2018)، التي أكدت الضعف في تنمية المهارات الذاتية والتخطيط وصنع القرارات الإدارية في مصر، وأتت هذه الدراسة مشابهة لدراسة (المسيليم، 2014)، التي أكدت ضعف مهارات التخطيط واتخاذ القرارات لدى المديرين؛ حيث يفتقرون إلى الاستقلالية في قراراتهم. وأكدت بعض الدراسات أن هناك نقصاً في البرامج التي تؤهل مدير المدرسة، وإجراء التغييرات التطويرية في البيئة المدرسية ومدخلاتها التعليمية؛ ومن ثم الارتقاء بمستوى مخرجاتها (آل حسين، 2018؛ با داوود والزهراني، 2018؛ Alansari, 2012).

وذكر عليمات وآخرون (2017)، أن مدارس الكويت تفتقر إلى توفير السبل الناظمة لزيادة فاعلية الإجراءات المتعلقة بالشؤون المالية والإدارية. وهي في حاجة إلى برامج تنمية مهنية لإثراء المعلمين في تصوير المناهج والارتقاء في العملية التعليمية؛ إذ إن المحدودية في التصرف وإتاحة الفرص للمديرين في دولة الكويت، مما يسمى بالاستقلالية الإدارية ومساحة اتخاذ القرارات الممنوحة للمديرين، جاءت ضيقة (المسيليم، 2014)؛ وهو ما يتعارض مع القيادة المدرسية في جوهر المدارس الفاعلة. وذكرت وزارة التربية أيضاً أن مدارس الكويت في حاجة إلى إثراء المعلمين والمديرين من الناحية الفنية الأكاديمية والإدارية؛ ليتسنى لها الارتقاء بالمستوى التعليمي (Ministry of Education, 2008). وأكد المسيليم (2014)، أن جميع القرارات التي يتخذها مديرو المدارس في الكويت يجب أن تتخذ بعد موافقات مكتوبة من قبل الوزارة، وهذا يعكس الطريقة التقليدية في التعامل مع المدارس، وهو ما يتنافى مع مفهوم المدارس الفاعلة، وأخيراً ذكر ضعف قدرة مديري المدارس على رفع مستوى التنمية المهنية.

وجاءت دراسة الديحاني (2009)، مؤكدة إعادة هيكلة إدارة المنهج، والمتمثلة في التخطيط للمنهج وتنفيذه وتقويمه في مدارس دولة الكويت، واستنتج كذلك أن إعداد هيكل التنمية المهنية للمعلم يعد ركناً أساسياً من أركان تحسين العملية التعليمية، وبين الديحاني أن مدارس الكويت في حاجة ماسة إلى متغيرات متنوعة في نظم العمل، وتحويل

أماكن العمل إلى مداخل للتنمية البشرية ومن خلال ذلك أتت فكرة ومشروع المدارس الفاعلة للارتقاء بالتعليم وجودته ومواكبته التطور الذي يشهده العصر؛ استناداً إلى مؤشرات التحسين المدرسي، وهذه المشكلات كانت عائفاً واقعياً أمام القرارات الوزارية، وفي هذه الدراسة يعرض الباحثان لأبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة في التعليم الحكومي بدولة الكويت، وذلك في أثناء تطبيقهم للمشروع، وفي ظل غياب الدراسات التي تركز على المدارس الفاعلة، ويحاولان؛ لتحقيق أهداف الدراسة، الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بدولة الكويت تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، والوظيفة، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

3- هل توجد ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة (المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة)؟

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها من الدراسات النادرة -بحسب علم الباحثين- التي سلطت الضوء على تعرّف المشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية الفاعلة، ممثلة في مدير المدرسة بشكل مباشر، ويأمل الباحثان من خلال ما توصلا إليه من نتائج وقدمنا من مقترحات أن يسهما في مساعدة أصحاب القرار على اتخاذ ما هو ضروري لتحسين أداء مديري المدارس عن طريق تحديد هذه المشكلات كمؤشرات للتحسين، وأخيراً يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الباحثون في مجال الإدارات المدرسية وخدماتها.

### أهداف الدراسة

ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تحسين العملية التعليمية في المدارس الفاعلة من خلال تقديم توصيات مقترحة لتطوير عمل إدارات المدارس الفاعلة وتجنب المشكلات التي تواجهها بعد تعرفها.

2- استنباط الحاجات والنواقص وتقديمها لصانعي القرار والباحثين، وذلك من خلال تعرف المشكلات التي تواجه الإدارات في المدارس الفاعلة ومدى وجود صلات بين هذه المشكلات.

### مصطلحات الدراسة

- الإدارة الفاعلة: هي الممارسات الناجحة للتأثير الشخصي على فرد أو عدد من الأفراد، ينتج عنه تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة ترضي المعنيين بالأمر، أو متوافقة مع المهمة المحددة من قبل المؤسسة (Goethals et al., 2004). واستخلصت الدراسة التعريف الإجرائي لمصطلح الإدارة المدرسية الفاعلة، الوارد في الدليل التطبيقي لمشروع المدارس الفاعلة بدولة الكويت.
- الإدارة المدرسية الفاعلة: هي الإدارة القادرة على تهيئة المناخ المدرسي الذي يسعى إلى إيجاد الممارسات الإدارية التعاونية الشاملة، التي تركز على تحسين نتائج المتعلمين عن طريق رفع أداء المعلمين والعاملين وفاعليتهم، وتعزيز تنفيذ المنهج الدراسي، مع تفعيل دور المجتمع المحلي ومشاركته في تحسين الأداء.

### حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تعرّف المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- الحد البشري: طبقت الدراسة على عينة عشوائية من مديري المدارس الفاعلة بالمرحلة الابتدائية في التعليم الحكومي بوزارة التربية بدولة الكويت.
- الحد الزمني: أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017/2018.

### الدراسات السابقة

اطلع الباحثان على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، وفي حدود هذا الاطلاع لم يجدا دراسات أجريت على المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بدولة الكويت بشكل مباشر، وإن كانت هناك بعض الدراسات التي ركزت على المشكلات التي تواجه مديري المدارس بشكل عام، وفيما يلي عرض للدراسات العربية والأجنبية الأكثر قرباً من موضوع الدراسة.

هدفت دراسة الهندال (2010)، إلى تقديم مقترح لتطبيق معايير التطوير المستمر كايزن (Kaizen) في تقييم أداء الإدارات المدرسية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، والوقوف على أوجه القصور في أداء بعض هذه الإدارات ومحاولة التغلب عليها، باستخدام معايير التطوير المستمر لكايزن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت عينة الدراسة من مديري المدارس في المناطق التعليمية الست، البالغ عددها 198 مدرسة. خلصت الدراسة إلى وجود بعض المشكلات، منها: ضعف برامج الإعداد المهني للمعلم، نقص الوسائل التكنولوجية في الفصل وضعفها، ضعف مهارات التواصل بين الإدارة المدرسية و المعلمين وأولياء الأمور، إلى جانب وجود تقاعس من قبل مديري المدارس في أداء مهامهم. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بمهارات التخطيط والتوجيه والتشجيع والتحفيز من قبل القائمين على الإدارة المدرسية.

وهدفت دراسة العازمي (2010)، إلى تعرّف درجة التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام في الكويت، وأبرز معوقاته. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي عن طريق التركيز على: تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، التنمية المهنية، تنمية السلوك الإبداعي، المشاركة في اتخاذ القرار. طبقت الدراسة على عينة عشوائية، تكونت من 175 مفردة ممثلة لمجتمع الدراسة، وخلصت النتائج إلى وجود ممارسة لأبعاد التمكين الإداري في غالبية الأبعاد بدرجة عالية ما عدا بُعد اتخاذ القرارات، فجاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بتفويض السلطة يعزى إلى متغير نوع الجنس لصالح الذكور، ووجدت الدراسة أن أبرز معوقات التمكين الإداري يتمثل في نظام الحوافز الذي يتطلب تغييراً إلى نظام أكثر فعالية على المستويين: المادي أو المعنوي.

بينما هدفت دراسة المطيري (2010)، إلى تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من خلال تعرّف مشكلاتها للتوصل إلى بعض الآليات التي قد تسهم في هذا التطوير، واستخدم المنهج الوصفي عن طريق المقابلات الشخصية، والاستبانة. تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس، والمعلمين، والعاملين فيها، في المناطق التعليمية، ووجد أن هناك معوقات تتعلق بكل من الجانب الفني، والتنظيمي، والتعليمي، والسلوكي. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة الجانب الإنساني والنمط الديمقراطي في إدارة المدرسة، وبضرورة التحاق مديري المدارس ببرامج التدريب المهني، والتركيز على تهيئة المناخ المدرسي للتشجيع على الإبداع وتكوين اتجاهات إيجابية نحو بيئة العمل.

وهدفت دراسة العمرات (2010)، إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء بالملكة الأردنية من وجهة نظر المعلمين. استخدم المنهج الوصفي، وتوصلت إلى: أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس كانت عالية، وكانت أعلاها فاعلية في مجالات توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط، أما مجال القيادة؛ فأتى في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، كما توصلت إلى وجود فروق إحصائية دالة في متغير الخبرة فقط، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

وهدفت دراسة "فولانت وكورابيني" (Volante & Cherubini, 2010)، التي طبقت على بعض المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، بكندا إلى معرفة التحديات التي تواجه مديري المدارس في هذه المراحل. استخدمت الدراسة البحث النوعي. ومن أبرز التحديات ما يتعلق بالوقت الذي يقضيه مدير المدرسة مع فرق العمل للبحث والتناقش حول نتائج التقييمات المعرفية، وإعطاء الوقت الكافي حتى تتاح أمامه الفرصة للتغذية الراجعة، ووجدت تحديات إدارية تتعلق بالهيكل التنظيمي الذي يعوق أحياناً العمل بسبب الوقت. ومن التحديات قلة الموارد التعليمية المساندة لمديري المدارس لإثراء العملية التعليمية، وأوصت الدراسة بإتاحة الوقت الكافي للاستفادة من الإثراء المعرفي.

وأجرى بيم وآخرون (Beam et al., 2016)، دراسة هدفت إلى معرفة التحديات القيادية التي تواجه قادة المدارس الجدد ومواجهة قضايا اليوم في الإدارة المدرسية. استخدمت الدراسة البحث النوعي والكمي؛ لتحديد التحديات التي قد تواجههم. تكونت عينة الدراسة من قادة المدرسة المسجلين في برنامج القيادة المدرسية بفرجينيا، وأظهرت النتائج أن القيادات المدرسية تواجه تحديات تتعلق بالنظام الفني والإداري، وبمهاراتهم القيادية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المشرفين بالقادة الجدد بإرشادهم وتنمية مهاراتهم.

أما شعيبات وشاهين (2013)؛ فهدفت دراستهما إلى تعرّف السلوك القيادي لمديري المدارس وعلاقته بالنمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وتكونت العينة من 7692 معلماً ومعلمة، ومن أبرز النتائج التي خلصت إليها وجود ممارسات للسلوك القيادي بنسبة متوسطة، وكان أعلاها في السلوك الإداري؛ من مثل "يناقش شؤون المدرسة مع المعلمين، يمنح المعلمين الحرية في عملهم بما لا يتعارض مع قوانين المدرسة، يتابع الخطط العلاجية"، في حين كان أقل الممارسات التي يتم التركيز عليها في المدارس

السلوك الإنساني؛ من مثل "إشراك المعلمين في رسم سياسة المدرسة، إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، تزويد المعلمين بالدراسات والقراءات التربوية حول تطوير التدريس".

وهدفت دراسة البرازي (2016)، إلى معرفة إمكانية تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لجميع مديري المدارس. توصلت الدراسة إلى ضرورة حث مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، إلى جانب إعطاء المدارس صلاحيات أكثر في التعامل مع أنظمة العمل الدراسي، وفي وضع خطط لتبادل الخبرات والأفكار التطويرية.

وأجرى آل كردم، والبدوي (2015)، دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق معايير التميز ومؤشراته في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي، وكان القياس من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمنطقة عسير. توصلت الدراسة إلى تصور مقترح، ارتكز على: التميز القيادي، الثقافة المؤسسية، الجودة، مجتمع التعليم والتعلم، التنمية المهنية، المدرسة الرقمية، الشراكة المجتمعية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تنظيم برامج تدريبية لنشر ثقافة التميز في المدارس، إلى جانب تدريب المديرين على أهمية تهيئة مناخ يساعد على مراعاة العلاقات الإنسانية في العمل.

وتناولت دراسة الوديان (2014)، اتجاهات المشرفين ومديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج المسحي الوصفي، وتكونت العينة من 168 مشرفاً تربوياً ومديراً. وخلصت النتائج إلى أهمية التركيز على تكامل عمل مدير المدرسة باستخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة، واستقلالية مدير المدرسة في اتخاذ القرار والتغذية الراجعة، مع الأخذ بآرائه حول متطلبات تطبيق أسلوب الإثراء المهني. وحول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير كل من المسمى الوظيفي، والمرحلة التعليمية، والمؤهل التعليمي، أكدت النتائج اتجاهات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو استخدام أسلوب الإثراء المهني للقيادات المدرسية، وبرزت أهمية تفويض بعض الصلاحيات المهمة لإنجاز العمل، ونحو إعطاء الاستقلالية لأداء المهام، ووجود رضا وظيفي عن بيئة العمل. أوصت الدراسة بإعادة تقييم مهام مديري المدارس وأعمالهم، مع عقد دورات استخدام أسلوب الإثراء المهني.

وهدفت دراسة "دي وباشا" (Dea & Basha, 2014)، إلى معرفة التحديات القيادية التي تواجه مديري المدارس في تنفيذ برنامج تحسين التعليم العام ذي الجودة في المدارس

الابتدائية بجمهورية أثيوبيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، متخذة أدواتها الاستبانة والمقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية المركزة لجمع البيانات. أظهرت الدراسة أنه عند تنفيذ البرنامج التحسيني واجهت القيادات المدرسية تحديات، منها: قلة الدعم، نقص الالتزام، وعدم وجود حوافز للعاملين، سواء كانت معنوية أم مادية، مع نقص في الفهم الشامل لبرنامج التحسين، وضعف التعاون مع أصحاب القرار والإدارات التربوية العليا لأجل التنفيذ الفعال. أوصت الدراسة بتمكين المعلمين من خلال القيادة الموقفية، وإنشاء نظام الحوافز والمكافآت، وتنظيم برامج تدريبية في أثناء الخدمة، وتزويد القيادات بمصادر الدعم القيادي والتعليمي المتنوعة.

وعرض العيسى (2016)، في دراسته لمتطلبات الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسس النظرية والفكرية للممارسات القيادية التربوية والتعليمية، وتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والكشف عن واقع الممارسات القيادية وتحدياتها لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية من الصف الأول إلى الصف العاشر. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت من 863 معلماً ومعلمة، و 69 مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى: وجود قلة في الحوافز المادية، وضعف الرغبة لدى المعلمين في تطبيق الجودة الشاملة، وضعف إيمانهم بفعاليتها، وقناعتهم بأنها لا تمثل سوى عبء إداري وعملي على عاتقهم، بالإضافة إلى وجود صعوبات تتعلق في صنع القرار من قبل البيئة الإدارية للمدرسة، وضعف ثقة مديري المدارس بالمعلمين عند تفويضهم وإعطائهم بعض الصلاحيات. أوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة مع تفعيل نظام للحوافز الداخلية للعاملين، إلى جانب عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس لتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم.

وهدفت دراسة آل حسين (2018)، إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم في المملكة العربية السعودية، إلى جانب تعرّف العوامل التي تعوق ممارسة القيادة الإبداعية وأداء مهامها من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ومن أبرز نتائجها وجود ممارسات للقيادة الإبداعية لدى قائدات المدارس بدرجة عالية، منها "إعطاء فرصة لمنسوبات المدرسة للتعبير عن آرائهم، انتقاء الأفكار التي يمكن تطبيقها في العمل، مناقشة الأفكار المطروحة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المتاحة، تطبيق أساليب حديثة

في العمل"، ومن معوقات الممارسات الإدارية: غياب الحوافز المادية والمعنوية، العمل وفق مركزية الأنظمة والتعاميم، العمل وفق تعاليم وإجراءات بيروقراطية، إلى جانب وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في متغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية. وأوصت الدراسة بتنفيذ برامج مكثفة لرفع أداء القيادات المدرسية وتعميق خبرتها في تطبيق الممارسات الإبداعية في القيادة مع تفعيل برامج تحفيز مادية ومعنوية للإدارة المدرسية والعاملين فيها.

وهدفت دراسة باداود و الزهراني (2018)، إلى تعرّف درجة ممارسة قادة مديري مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية، بلغت 372 معلماً في المرحلة الابتدائية، وكان من أبرز النتائج وجود ممارسات للقيادة الأخلاقية بدرجة عالية، وجاء أولها محور الصفات الشخصية، ثم محور العلاقات الإنسانية، وأخيراً محور الممارسات الإدارية. وأوصت الدراسة بعقد دورات توضح مبادئ القيادة الأخلاقية وسماتها ومتطلباتها وكل ما يخص مفاهيمها، مع الالتزام بالأخذ بأفضل معايير اختيار القيادة وأصلحها.

واستهدفت دراسة شرف (2018)، تعرّف الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع أداء كفاءة مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم بمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية، وباستخدامها المنهج الوصفي وجدت الدراسة حاجة شديدة لدى مديري المدارس إلى التدريب على تنمية المهارات الذاتية، ولا سيما المهارات التي تركز على تنمية قدراتهم على تقبل آراء العاملين واستخدام أساليب البحث العلمي. أما في مجال المهارات الفنية، فيكون التركيز على استخدام أساليب التنمية المهنية لجميع العاملين بالمدرسة، والتطبيق العملي للمستجدات الحديثة في الإدارة التربوية، وفي مجال المهارات الإنسانية التدريب على استخدام الأنظمة الرقابية والحسابية مع تعزيز روح الثقة بين العاملين، وتنمية مهارات فرق العمل، وفي مجال المهارات الإدارية يكون التركيز على استخدام طرق وأساليب حديثة في إدارة التغيير، وأخيراً في مجال المهارات التنظيمية يكون التركيز على تعرّف أنواع السلطة وإشراك العاملين في صنع القرار المدرسي. وأوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية في مجال العمل المدرسي، بما يتناسب مع متطلبات العصر ومتطلبات المخرجات التعليمية.

### خصائص التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة على أن هناك تحديات تواجه قادة المدارس في التعليم العام، وتتركز -غالباً- في المجالات الإدارية والفنية، مع الافتقار إلى برامج تدريبية، سواء قبل الخدمة أو في أثنائها؛ لرفع كفاءتهم وتوفير الدعم التربوي لهم بشكل مستمر، وأوصت جميعها بضرورة تأهيل مدير المدرسة وتدريبه وإكسابه المهارات القيادية وتزويده بما يؤهله لحسن قيادته للمدرسة والعاملين فيها، ونأمل في هذه الدراسة أن تساعد أصحاب القرار ومن يعمل في الجانب التعليمي، على معرفة واقع المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة في المرحلة الابتدائية في التعليم العام بدولة الكويت؛ ومن ثم رفع مستوى أدائهم بما ينعكس إيجاباً على مستوى المخرجات التعليمية.

### المنهج

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته طبيعة الدراسة، وأهدافها؛ لتعرف استجابات مديري المدارس الفاعلة في المرحلة الابتدائية نحو المشكلات التي تواجههم، ومن ثم تحليل هذه الاستجابات للوصول إلى النتائج الدقيقة، وبما يحقق أهداف الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، البالغ عددهم 789 مديراً ومديرة -في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017/2018- وذلك بحسب إحصائية 2017/2016، الصادرة عن قطاع التخطيط والمعلومات في وزارة التربية. أما عينة الدراسة؛ فقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية، التي تعطي كل فرد في مجتمع الدراسة فرصاً متساوية لاختياره ضمن عينة الدراسة، وتكونت العينة من (ن=245) مفردة في المناطق التعليمية الست؛ أي ما نسبته 31.1% من مجتمع الدراسة الأصلي، وجدول 1 يبين توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والوظيفة، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخدمة.

## جدول 1

### الوصف التفصيلي لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	29	11.8
	إناث	216	88.2
الوظيفة	مدير مدرسة	80	32.7
	مدير مساعد	165	67.3
المنطقة التعليمية	العاصمة	39	15.9
	حولي	37	15.1
	الفروانية	43	17.6
	الأحمدي	44	18
	الجهراء	38	15.5
	م الكبير	44	18
الخدمة	10 فأقل	56	22.9
	19-11 سنة	60	24.5
	20 سنة فأكثر	129	52.7
المجموع		245	100

يتضح من تحليل النتائج المعروضة في جدول 1، أن ما نسبته 88.2% من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث مقابل 11.8% من الذكور، ويرجع الباحثان سبب ذلك إلى تأنيث المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، باستثناء عدد محدود جداً من المدارس في كل منطقة تعليمية. أما من حيث الوظيفة؛ فكانت الغالبية لمستوى مدير مساعد؛ إذ بلغت نسبة الذين يشغلون وظيفة مدير مساعد نحو 67.3%، مقابل 32.7% من المديرين. أما في متغير المنطقة التعليمية؛ فتقاربت نسب المشاركة؛ فبلغت في كل من منطقتي الأحمدي التعليمية ومبارك الكبير التعليمية 18.0%. وجاءت المشاركة بمنطقة الفروانية بنسبة 17.6%، وفي منطقة العاصمة 15.9%، وفي منطقة الجهراء 15.5%، وفي منطقة حولي 15.1%. أما متغير سنوات الخدمة؛ فجاءت النسبة الغالبة من الخدمة 20 سنة فأكثر بنسبة 52.7%. ثم الخدمة 19-11 سنة بنسبة 24.5%، أما الخدمة الأقل (أقل من عشر سنوات)؛ فجاءت نسبتهم 22.9%.

## أداة الدراسة

أعدت استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتتكون الاستبانة من جزأين؛ أولهما يتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة، وهي: الجنس، وطبيعة المشارك، والمنطقة التعليمية، والخدمة، وثانيهما يشتمل على أسئلة الاستبانة، ويتضمن أربعة محاور:

- المحور الأول: القيادة الإستراتيجية (المشكلات المتعلقة بمهارات التخطيط المدرسي)، وفقراته من 1-12.

- المحور الثاني: القيادة التعليمية، ويتكون من ثلاثة مجالات، وفقراته من 13-40، موزعة على النحو الآتي:

• مجال المشكلات التي تتعلق بالهيئة التدريسية: الفقرات من 13-21.

• مجالات المشكلات التي تتعلق بالأجهزة والوسائل التعليمية: الفقرات من 22-31.

• مجال المشكلات التي تتعلق بالمبنى والمرافق: الفقرات من 32-40.

- المحور الثالث: قيادة التطوير المهني، ويتكون من مجالين، وفقراته من 41-58، موزعة على النحو الآتي:

• مجال المشكلات المتعلقة بالنظام: الفقرات من 41-50.

• مجال المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم الإداري: الفقرات من 51-58.

- المحور الرابع: قيادة الاتصالات (المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور)، وفقراته من 58-65.

وقد حُدّد مستوى توافر المشكلات وفقاً لقيمة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المطروحة في الاستبانة، بخصوص متغيرات الدراسة، وبحسب المقياس الآتي:

أقل من 2.50 منخفض، من 2.50-3.49 متوسط، من 3.50-5.00 مرتفع.

## إجراءات صدق الاستبانة وثباتها

### الصدق

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على 6 من المحكمين، 4 منهم من الأكاديميين المتخصصين في كلية التربية بجامعة الكويت، و2 منهم إداريان في وزارة التربية من ذوي الخبرة؛ وذلك للحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها، وملاءمتها للمجال، ودرجة تحقيقها للهدف الذي وضعت لأجله. أما الصدق البنائي (التكويني)؛ فقام الباحثان بالتأكد منه بحساب معامل الارتباط بين المحاور الأربعة والدرجة الكلية للأداة على العينة الاستطلاعية البالغ عددها 30، وجاءت النتائج بوجود ارتباط دال موجب عند مستوى 0.01 بين المحاور والدرجة الكلية، وهو ما يوضحه جدول 2.

### جدول 2

معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية (ن = 30)

المحاور والمجالات	الارتباط مع الدرجة الكلية
1- محور القيادة الإستراتيجية	.536**
(مجال الهيئة التدريسية)	.863**
(مجال الأجهزة والوسائل التعليمية)	.847**
(مجال المبنى والمرافق)	.837**
2- محور القيادة التعليمية	.956**
(مجال المشكلات المتعلقة بالنظام)	.832**
(مجال المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة)	.797**
3- محور قيادة التطوير المهني	.884**
4- محور قيادة الاتصالات	.698**

\*\* دال عند 0.01.

### الثبات

بههدف التحقق من ثبات الأداة، استخرج معامل الثبات باستخدام طريقة كرونباخ ألفا للاستبانة ككل ولكل متغير بجميع أبعاده. وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة 97% تقريباً؛ مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع للأداة، وكذلك داخل المحاور ومجالاتها.

ويبين جدول 3 قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة.

### جدول 3

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور والمجالات
0.903	12	1 - محور القيادة الإستراتيجية
0.905	9	أ. (مجال الهيئة التدريسية)
0.844	10	ب. (مجال الأجهزة والوسائل التعليمية)
0.880	9	ج. (مجال المبني والمرافق)
0.947	28	2 - محور القيادة التعليمية
0.882	10	أ. (مجال المشكلات المتعلقة بالنظام)
0.855	8	ب. (مجال المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة)
0.918	18	3 - محور قيادة التطوير المهني
0.912	7	4 - محور قيادة الاتصالات
0.965	65	الاستبانة ككل

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمّ إدخال البيانات ومعالجتها بوساطة برنامج Spss، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أداة القياس المستخدمة ومتغيرات الدراسة وأسئلتها، وهي على النحو الآتي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لتعرّف خصائص عينة الدراسة وسماتها.
- 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة ومحاورها، مع العلم أنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة ومحاورها بحسب أعلى متوسط.
- 3- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق الداخلي لأداة الدراسة.
- 5- اختبار (ت) للعينتين المستقلتين؛ لتعرّف إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات البيانات الشخصية.

6- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لتعرف إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات البيانات الشخصية.

## النتائج

### نتائج السؤال الأول

السؤال الأول: ما المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة في المرحلة الابتدائية؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

#### جدول 4

الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور القيادة الإستراتيجية ودرجة التوافر مرتبة تنازلياً

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
2 ضعف التواصل بين مجلس إدارة المدرسة والعاملين.	3.80	1.02	1	كبيرة
7 ضعف أدوات الإشراف والتقييم على أداء تنفيذ خطط المدرسة.	3.35	1.09	2	متوسطة
3 ضعف التواصل بين مجلس إدارة المدرسة وأولياء الأمور.	3.32	1.05	3	متوسطة
6 ضعف الشعور بأهمية تعزيز ثقافة التحسين المستمر والملائم لأداء المدرسة.	3.31	1.12	4	متوسطة
9 قلة الإلمام بمهارات التخطيط المدرسي من قبل القادة.	3.31	1.08	5	متوسطة
5 التقاعس عن تنفيذ رؤية المدرسة مع كل من له صلة بالمجتمع المدرسي.	3.30	1.03	6	متوسطة

تابع/ جدول 4

الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور القيادة الإستراتيجية ودرجة التوافر مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسطة	7	0.96	3.24	1 صعوبة تحديد رؤية المدرسة.
متوسطة	8	1.14	3.23	10 القصور في ربط الخطة المدرسية مع مخرجات العملية التعليمية.
متوسطة	9	1.09	3.19	4 قلة استخدام المعلومات والحقائق المستمدة من البحوث لدعم الرؤية المستقبلية للمدرسة.
متوسطة	10	1.06	3.18	12 ضعف ربط الخطة المدرسية مع مخرجات العملية التعليمية.
متوسطة	11	1.14	3.16	11 قلة وجود خطط لتحسين الأداء المدرسي وفق أسس علمية ومهنية.
متوسطة	12	1.09	3.09	8 قلة وجود آليات واضحة لتطوير رؤية المدرسة وخططها.
متوسطة	-	0.77	3.29	المحور ككل

يتضح من جدول 4 أن إجابات أفراد العينة عن العبارات التي تناولت القيادة الإستراتيجية تؤيد توافر هذه المشكلات بدرجة متوسطة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر هذه المشكلات 3.29، وبانحراف معياري بلغ 0.77؛ مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة في هذا الجانب، وهو ما يتفق مع دراسة كل من (العمرات، 2010؛ شعيبات وشاهين، 2013؛ آل حسين، 2018)، ويعزى ذلك إلى صعوبة توعية مديري المدارس بدورهم عن طريق ورش العمل الميدانية فقط، وعمل الدليل الكامل للتحسين المدرسي بأدواته التربوية لتساعدهم في تحسين أدائهم. فقد تحتاج القيادة الإستراتيجية إلى مجهود أكبر لنشرها في أوساط المؤسسات التربوية والمدارس، من خلال التنمية المهنية الفعلية التي تركز على احتياجات كل قائد مدرسي على حدة، وهذا ما أوضحته دراسة

(العمرات، 2010) من أن المجال القيادي كان في المرتبة الأخيرة، وهو ما يعكس صعوبة تمكّن القيادات الإستراتيجية من المهارات التواصلية الإنسانية بين المديرين والمعلمين. وقد سجل "ضعف مستوى التواصل بين مجلس إدارة المدرسة والعاملين" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره 3.80، تلا ذلك "ضعف أدوات الإشراف والتقييم على أداء تنفيذ خطط المدرسة"، بمتوسط حسابي مقداره 3.35، وحل في المرتبة الثالثة "ضعف التواصل بين مجلس إدارة المدرسة وأولياء الأمور" بمتوسط حسابي مقداره 3.32، وفي المرتبة الأخيرة جاء "قلة وجود آليات واضحة لتطوير رؤية المدرسة وخططها" بمتوسط حسابي مقداره 3.09. وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى توافر المشكلات التي تخص القيادة الإستراتيجية (المشكلات المتعلقة بمهارات التخطيط المدرسي) بمستوى متوسط في المرحلة الابتدائية، وهو ما يؤكد أن على الوزارة بذل المزيد من الجهود في تدريب مديري المدارس وتأهيلهم في مجال التخطيط المدرسي وطرق اتخاذ القرار التعليمي، ويعكس ذلك -بشكل خاص- دراسة (العمرات، 2010) التي أكدت أنه تم توظيف التكنولوجيا من قبل المديرين في مدارسهم بشكل جيد، وقد نجح المديرين في رفع مهارات التخطيط المدرسي لدى المعلمين وإشراكهم في رسم الخطط. وهذا اتفق مع نتائج دراسة كل من (آل حسين، 2018؛ البرازي، 2016؛ شرف، 2018؛ شعيبات وشاهين، 2013؛ العمرات، 2010؛ Volante & Cherubini, 2010).

## جدول 5

الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور القيادة التعليمية

التسلسل في الاستبانة	القيادة التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
13-21 أ- (مجال الهيئة التدريسية)	3.12	0.85	1	متوسطة	
22-31 ب- (مجال الأجهزة والوسائل التعليمية)	2.97	0.84	3	متوسطة	
32-40 ج- (مجال المبنى والمرافق)	3.07	0.93	2	متوسطة	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.05	0.75	-	متوسطة	

## جدول 6

الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات مجالات محور القيادة التعليمية ودرجة التوافر مرتبة تنازلياً

المحور	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
الهيئة التدريسية	15 انخفاض روح العمل التعاوني بين المعلمين.	3.48	1.14	1	متوسطة
	19 ضعف ثقة المعلمين بعضهم ببعض.	3.31	1.12	2	متوسطة
	21 ضعف بعض المعلمين في تدريس مادتهم العملية.	3.29	1.08	3	متوسطة
	13 ضعف انضباط بعض المعلمين بالدوام الرسمي .	3.14	1.23	4	متوسطة
	18 افتقار بعض المعلمين إلى المهارات الأساسية في التدريس.	3.07	1.15	5	متوسطة
	16 افتقار بعض المعلمين إلى مهارات إدارة الصف.	3.03	1.12	6	متوسطة
	17 انخفاض الروح المعنوية لبعض المعلمين في العمل.	2.94	1.19	7	متوسطة
	20 قلة التوازن بين النصاب التدريسي والأعباء الإدارية لبعض المعلمين.	2.93	1.13	8	متوسطة
	14 نقص الكوادر التعليمية المتخصصة في بعض المواد أو المجالات.	2.91	1.21	9	متوسطة
المبنى والمرافق	35 موقع المدرسة غير مناسب.	3.71	1.24	1	كبيرة
	38 افتقار المبنى المدرسي إلى المواصفات اللازمة للأمن والسلامة.	3.31	1.16	2	متوسطة
	34 نقص المختبرات وأدواتها من المواد العلمية والعملية.	3.25	1.21	3	متوسطة
	36 رداءة التكييف والإضاءة في الفصول.	3.12	1.28	4	متوسطة
	37 وجود تشقق بالجدران أو لون المدرسة غير مشوق.	3.12	1.32	5	متوسطة
	33 افتقار المدرسة إلى صالات وملاعب رياضية تخدم المواد الرياضية.	3.02	1.42	6	متوسطة
	32 افتقار المدرسة إلى مكتبة حديثة متكاملة تخدم جميع المواد الدراسية.	2.84	1.38	7	متوسطة
	40 ضعف في الاعتناء بدورات المياه.	2.81	1.40	8	متوسطة
	39 لا يتوافر ساحات خضراء في المدرسة.	2.49	1.35	9	ضعيفة

## تابع/ جدول 6

الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات مجالات محور القيادة التعليمية ودرجة التوافق مرتبة تنازلياً

المحور	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافق
الأجهزة والوسائل التعليمية	26	3.11	1.29	1	متوسطة
	نقص عدد أجهزة الكمبيوتر المخصصة للطلبة في المدارس الفاعلة.				
	22	3.09	1.20	2	متوسطة
	نقص الوسائل التعليمية اللازمة لكل مرحلة.				
	31	3.08	1.10	3	متوسطة
	محدودية استخدام بعض المعلمين للوسائل التعليمية في الفصل.				
	27	3.07	1.07	4	متوسطة
	افتقار المدرسة إلى وسائل تعليمية تعزز الجانب الوجداني لدى الطلبة.				
	28	3.04	1.20	5	متوسطة
	افتقار المدرسة إلى غرفة خاصة لعرض الوسائل التعليمية.				
	29	2.98	1.24	6	متوسطة
	ضعف جهوزية الغرف الصفية فنياً لاستخدام أجهزة العرض فيها.				
	23	2.97	1.07	7	متوسطة
	الافتقار إلى الوسائل التعليمية التي تحفز الإبداع لدى الطلبة.				
	30	2.93	1.11	8	متوسطة
	افتقار الوسائل التعليمية المتوافرة إلى عناصر الجذب والتشويق.				
	25	2.92	1.05	9	متوسطة
	القصور في التنوع في وسائل تخدم أساليب التعلم لجميع الطلبة من أساليب سمعية، بصرية، نفس حركية.				
	24	2.56	1.20	10	متوسطة
	افتقار المدرسة إلى وسائل تعليمية مناسبة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.				

يتضح من جدولي 5، 6 أن إجابات أفراد العينة عن المجالات التي تخص محور القيادة التعليمية تؤيد توافر هذه المشكلات بدرجة متوسطة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر هذه المشكلات 3.05، بانحراف معياري بلغ 0.75؛ مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة في هذا الجانب. وقد سجل مستوى مجال الهيئة التدريسية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 3.12، وجاء من أبرز فقرات هذا المجال "انخفاض روح العمل التعاوني بين المعلمين"، ثم "نقص ثقة المعلمين بعضهم ببعض"، ثم "ضعف بعض المعلمين في تدريس مادتهم العلمية"، ويعزى ذلك إلى ضعف مهارات قادة المدارس في العلاقات الإنسانية، وطرق

تحفيز المعلمين للعمل والتعاون، ولاسيما عند إدخال برامج تحسينية جديدة تظهر هذه المشكلات، وبالتدريب والتوجيه التربوي سوف يعالج هذا الضعف في هذا المجال بشكل تدريجي، وهو ما يتفق مع دراسات (آل كردم والبدوي، 2015؛ شعيبات وشاهين، 2013؛ العازمي، 2010؛ العيسى، 2016؛ المطيري، 2010؛ الهندال، 2010). تلا ذلك مجال المبنى والمرافق بمتوسط حسابي مقداره 3.07، وجاء من أبرز فقرات هذا المجال "موقع المدرسة غير مناسب"، ثم "افتقار المبنى المدرسي إلى المواصفات اللازمة للأمن والسلامة"، ثم "نقص المختبرات وأدواتها للمواد العلمية والعملية"، وحل في المرتبة الأخيرة مؤشر مجال الأجهزة والوسائل التعليمية بمتوسط حسابي مقداره 2.97، وجاء من أبرز فقرات هذا المجال "نقص عدد أجهزة الكمبيوتر المخصصة للطلبة في المدارس الفاعلة"، ثم "نقص الوسائل التعليمية اللازمة لكل مرحلة"، ثم "محدودية استخدام بعض المعلمين للوسائل التعليمية في الفصل"، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (الهندال، 2010).

وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى توافر المشكلات الخاصة بالقيادة التعليمية بمستوى متوسط في المرحلة الابتدائية، وقد يعزى ذلك إلى نقص الموارد المالية لكل مدرسة بشكل سنوي، وهو ما يتفق مع دراسة (Dea & Basha, 2014). كما نرى أن الموارد المالية واستخدام التكنولوجيا ليست من المشكلات الأولى في المدارس الفاعلة بدولة الكويت، وكما هو في العديد من الدول التي تتشابه في العوامل الاقتصادية والتركيبية السكانية مع دولة الكويت. ولكن هذه المشكلات تظهر بشكل واضح في دراسة (Wise, 2015)؛ وذلك بسبب اختلاف كل من التركيبة السكانية والوضع الاقتصادي للدولة مع دولة الكويت.

## جدول 7

الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمجالات محور قيادة التطوير المهني

التسلسل في الاستبانة	القيادة التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
50-41	أ. (مجال المشكلات المتعلقة بالنظام)	2.78	0.79	2	متوسطة
58-51	ب. (مجال المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة)	2.86	0.77	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.82	0.73		متوسطة

## جدول 8

الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات مجالات محور قيادة التطوير المهني ودرجة التوافر مرتبة تنازلياً

الدرجة التوافر	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	المجال
متوسطة	1	1.11	3.37	ضعف مهارة المدير في تطوير أسس القيادة لدى العاملين.	56	المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة
متوسطة	2	1.15	3.07	القصور في تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة.	54	
متوسطة	3	1.01	2.93	ضعف القدرة على إيجاد نظام للمساءلة عن نجاح كل الطلبة في النواحي الأكاديمية والاجتماعية..	58	
متوسطة	4	0.99	2.91	الافتقار إلى بعض البيانات الأساسية من المنطقة التعليمية لوضع الخطة.	55	
متوسطة	5	1.08	2.87	صعوبة تطبيق مبدأ العدالة عند وضع الخطط والسياسات التعليمية لتناسب احتياجات الطلبة الفردية.	52	
متوسطة	6	1.13	2.78	عدم توافر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المدرسة	57	
متوسطة	7	1.05	2.64	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.	53	
متوسطة	8	1.08	2.35	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.	51	

تابع/ جدول 8

الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات مجالات محور قيادة التطوير المهني ودرجة التوافر مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	المجال
متوسطة	1	1.02	3.01	انتشار البيروقراطية في العمل من ناحية إجراءات العمل المطولة.	44	المشكلات المتعلقة بالنظام
متوسطة	2	1.14	2.96	الضعف في اتخاذ قرار لصالح العملية التعليمية.	45	
متوسطة	3	1.19	2.95	قلة صلاحيات مدير المدرسة مقارنة بالمهام الملقاة على عاتقه.	43	
متوسطة	4	1.15	2.87	صعوبة تطبيق اللوائح على أرض الواقع.	42	
متوسطة	5	1.14	2.78	ضعف المناهج في بعض المواد التعليمية أو صعوبتها.	41	
متوسطة	6	1.17	2.78	قلة الدورات التدريبية لإعداد المعلمين وتأهيلهم.	47	
متوسطة	7	1.23	2.74	تخفيض الميزانية المالية للمدرسة.	46	
متوسطة	8	1.11	2.67	قلة الدورات التدريبية لإعداد الإدارة المدرسية وتأهيلها.	48	
متوسطة	9	1.00	2.64	عدم وضوح بعض القرارات الصادرة عن المنطقة التعليمية من غير أن يكون لها شرح كاف.	49	
منخفضة	10	1.10	2.42	كثرة التعميمات والقرارات الوزارية بشكل يجعل من الصعوبة متابعتها.	50	

يتضح من جدولي 7، 8 أن إجابات أفراد العينة عن المجالات التي تخص محور قيادة التطوير المهني تؤيد توافر هذه المشكلات بدرجة متوسطة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر هذه المؤشرات 2.82، وبانحراف معياري بلغ 0.73؛ مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة في هذا الجانب. وقد سجل مستوى المجال المتعلق بمدير المدرسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 2.86، وجاء من أبرز فقرات هذا المجال "ضعف مهارة المدير في تطوير أسس القيادة لدى العاملين"، ثم "القصور في تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة"، ثم "ضعف القدرة على إيجاد نظام للمساءلة عن نجاح كل الطلبة في النواحي الأكاديمية والاجتماعية"، ويعزو الباحثان الضعف في قيادة التطوير المهني إلى قلة التركيز على الاحتياجات الفعلية للمعلمين والقياديين، في حين تأتي الدورات التدريبية للجميع ومن دون النظر إلى الاحتياج؛ مما يخل في مفهوم التنمية المهنية، وهذا يتفق مع نتائج جميع الدراسات السابقة التي استندت إليها الدراسة، وهذا يؤكد أهمية التدريب وتأهيل مدير المدرسة كقيادي قادر على قيادة المدرسة، وتزويده بمهارات أساسية تساعده على تجاوز تحديات بيئة العمل، وأكثر الدراسات التي تم ذكرها سلطت الضوء على التنمية المهنية والإثراء المهني، ومن ذلك دراسات (العازمي، 2010؛ الكرم والبديوي، 2014؛ المطيري، 2010؛ والوذياني، 2014)، ومثال على ذلك دورة الـ ICDL ، وبهذا الصدد يؤكد الباحثان أن العديد من المعلمين في الميدان لديهم دراية ومعرفة جيدة في استخدام الكمبيوتر، ومع ذلك تم التعميم على الجميع بالانضمام إلى هذه الدورة، ومن ثم؛ كانت الدورة بمثابة تضييع للوقت لدى بعض المعلمين الذين كانت لديهم القدرة على استخدام الكمبيوتر بشكل جيد وفعال.

تلا ذلك المجال المتعلق بالنظام بمتوسط حسابي مقداره 2.78، وجاء من أبرز فقرات هذا المجال "انتشار البيروقراطية في العمل من ناحية إجراءات العمل المطولة"، ثم "الضعف في اتخاذ قرار لصالح العملية التعليمية"، ثم "قلة صلاحيات مدير المدرسة مقارنة بالمهام الملقاة على عاتقه". وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى توافر المشكلات الخاصة بقيادة التطوير المهني بمستوى متوسط في المرحلة الابتدائية. وهذا يتفق مع دراسة كل من الوذياني (2014)، وشرف (2018). اللتين أكدتا أهمية استخدام أسلوب الإثراء المهني في القيادة؛ لأنه يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي في بيئة العمل.

## جدول 9

الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات محور قيادة الاتصالات

الدرجة التوافر	الرتبة	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الفقرات	
متوسطة	1	1.06	2.67	59 قصور الاهتمام من أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة.
متوسطة	2	1.05	2.59	62 عدم قيام مجلس أولياء الأمور بدوره في تفعيل العلاقة مع المدرسة.
متوسطة	3	1.13	2.57	63 ضعف توعية المجتمعية بواجبهم تجاه المدرسة.
متوسطة	4	1.04	2.51	60 ضعف استجابة بعض أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة.
متوسطة	5	1.15	2.49	65 اتكال بعض أولياء الأمور على الغير في متابعة أبنائهم بالمدرسة.
متوسطة	6	1.17	2.44	61 ضعف مشاركة أولياء الأمور بأنشطة المدرسة.
منخفضة	7	1.05	2.38	64 افتقار بعض أولياء الأمور لمهارات الاتصال التربوي.
متوسطة	-	0.89	2.52	المحور ككل

يتضح من جدول 9 أن إجابات أفراد العينة عن مجموعات العبارات التي تخص قيادة الاتصالات تؤيد توافر هذه المؤشرات بدرجة متوسطة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر هذه المشكلات 2.52، وبانحراف معياري بلغ 0.89؛ مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة في هذا الجانب. وقد "سجل قصور الاهتمام من أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 2.67، تلا ذلك "عدم قيام مجلس أولياء الأمور بدوره في تفعيل العلاقة مع المدرسة" بمتوسط حسابي مقداره 2.59، وحل في المرتبة الثالثة "ضعف توعية المجتمع بواجبه تجاه المدرسة" بمتوسط حسابي مقداره 2.57، وفي المرتبة الأخيرة جاء "افتقار بعض أولياء الأمور إلى مهارات الاتصال التربوي" بمتوسط حسابي مقداره 2.38، وبتقدير منخفض. وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى توافر المشكلات التي تخص قيادة الاتصالات (المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور) بمستوى متوسط في المرحلة الابتدائية، وقد يعزى ذلك إلى ضعف مهارات التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس مع قلة معرفتهم بكيفية تعزيز دور

المشاركات المجتمعية في تنمية مخرجات التعليم وتحسينها، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة (البرازي، 2016).

### نتائج السؤال الثاني

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة في المرحلة الابتدائية تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس، والوظيفة، والمنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة في المجال التربوي)؟

للإجابة عن السؤال الثاني استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي ANOVA للمتغيرين: (المنطقة، الخبرة)، كما استخدم LSD للمقارنات البعدية لقيم (ف)، الدالة لمعرفة دلالة الفروق. أما في متغيري (الجنس، والوظيفة) فاستخدم الباحثان T.Test، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

### أولاً: الفروق وفقاً لمتغيري الجنس والوظيفة

#### جدول 10

المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) وقيمة (ت) ودلالاتها لمتغيري الجنس والوظيفة

المحاور	ذكور ن=29		إناث ن=216		قيمة (ت)	مدير ن=80		مدير مساعد ن=162		قيمة (ت)
	ع	م	ع	م		ع	م	ع	م	
1- محور القيادة الإستراتيجية	0.90	3.02	0.75	3.32	2.00*	0.77	3.33	0.78	3.27	0.54
(مجال الهيئة التدريسية)	0.87	2.97	0.85	3.14	1.03	0.81	3.14	0.88	3.12	0.17
(مجال الأجهزة والوسائل التعليمية)	0.97	2.74	0.82	3.01	1.62	0.83	2.92	0.84	3.00	0.77-
(مجال المبنى والمرافق)	0.95	3.12	0.93	3.07	0.28	0.92	3.16	0.93	3.03	1.02

تابع/ جدول 10

المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) وقيمة (ت) ودلالاتها لمتغيري الجنس والوظيفة

المحاور	ذكور ن=29		إناث ن=216		قيمة (ت)	مدير ن=80		مدير مساعد ن=162	
	ع	م	ع	م		ع	م	ع	م
2 - محور القيادة التعليمية	0.84	2.93	0.74	3.07	0.91	0.74	3.06	0.76	3.05
(مجال المشكلات المتعلقة بالنظام)	0.68	2.61	0.80	2.80	1.22	0.75	2.76	0.81	2.79
(مجال المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة)	0.81	2.76	0.77	2.88	0.75	0.77	2.83	0.77	2.88
3 - محور قيادة التطوير المهني	0.71	2.68	0.74	2.84	1.07	0.70	2.79	0.75	2.83
4 - محور قيادة الاتصالات	0.76	2.44	0.90	2.53	0.50	0.94	2.43	0.86	2.56
الدرجة الكلية	0.73	2.83	0.64	2.99	1.29	0.62	2.97	0.67	2.98

ملاحظة. \*دال عند 0.05.

بقراءة جدول 10 يتبين أن نتائج (ت) للمقارنات قد أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الجنس (الذكور، الإناث) في محور (القيادة الإستراتيجية) لصالح الإناث عند مستوى أقل من 0.05، فيما جاءت قيم (ت) في باقي المحاور والمجالات غير دالة وأكبر من 0.05. أما متغير الوظيفة؛ فتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور والدرجة الكلية؛ فقد جاءت قيم (ت) أكبر من 0.05، ويعزى ذلك إلى أن أغلب مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت هي للإناث؛ نظراً لتأنيث الهيئتين الإدارية والتعليمية في المرحلة الابتدائية؛ ومن ثم نجد التنافس الأكاديمي والتربوي بين مدارس الإناث أعلى من مدارس الذكور؛ وذلك بسبب التنوع والكثرة بين مدارس الإناث.

## ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية

### جدول 11

نتائج تحليل التباين الأحادي (*one-way Anova*) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية

المحاور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
1- محور القيادة الإستراتيجية	بين المجموعات	3.81	5	0.76	1.28	.273
	داخل المجموعات	142.12	239	0.59		
أ- (مجال الهيئة التدريسية)	بين المجموعات	3.99	5	0.80	1.09	.364
	داخل المجموعات	174.13	239	0.73		
ب- (مجال الأجهزة والوسائل التعليمية)	بين المجموعات	2.69	5	0.54	0.76	.580
	داخل المجموعات	169.22	239	0.71		
ج- (مجال المبنى والمرافق)	بين المجموعات	10.26	5	2.05	2.45	.035
	داخل المجموعات	200.50	239	0.84		
2- محور القيادة التعليمية	بين المجموعات	4.69	5	0.94	1.69	.137
	داخل المجموعات	132.57	239	0.55		
أ- (مجال المشكلات المتعلقة بالنظام)	بين المجموعات	3.28	5	0.66	1.06	.381
	داخل المجموعات	147.31	239	0.62		
ب- (مجال المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة)	بين المجموعات	7.56	5	1.51	2.64	.024
	داخل المجموعات	136.92	239	0.57		
3- محور قيادة التطوير المهني	بين المجموعات	4.55	5	0.91	1.72	.132
	داخل المجموعات	126.59	239	0.53		
4- محور قيادة الاتصالات	بين المجموعات	6.74	5	1.35	1.74	.126
	داخل المجموعات	185.23	239	0.78		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.81	5	0.76	1.80	.114
	داخل المجموعات	101.13	239	0.42		

بقراءة جدول 11 يتبين أن نتائج (ف) للمقارنات قد أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدرجات لاستجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية في مجال (المبنى والمرافق) بمحور القيادة التعليمية وكذلك في مجال (المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة) بمحور قيادة التطوير المهني، ويعزى ذلك إلى الاختلاف في مهارات مديري المدارس في هذه المجالات، ولم تضع الدراسات السابقة عامل المنطقة التعليمية كمتغير بسبب اختيار الباحثين للمدارس بحسب الإقليم الجغرافي أو المكاني. وقد جاءت قيمة (ف) فيها عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وباستخدام اختبار LSD (أقل فرق) للبحث عن اتجاه الفروق في المحاور الدالة وجد الباحثان ما يأتي:

## جدول 12

نتائج المقارنات البعدية عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير المنطقة التعليمية للمجالات الدالة

الدلالة	الفرق	المتوسط	المنطقة	المتوسط	المنطقة
.037	.446*	2.76	الجهراء	3.21	العاصمة (مجال المبنى والمرافق)
.010	.569*	2.92	الفروانية	3.48	حولي
.003	.726*	2.76	الجهراء	3.48	حولي
.046	.416*	2.76	الجهراء	3.17	الأحمدي (مجال المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة)
.013	.441*	2.51	الجهراء	2.95	العاصمة
.003	.589*	2.51	الجهراء	3.1	حولي
.025	.364*	2.51	الجهراء	2.88	الفروانية
.003	.506*	2.51	الجهراء	3.02	الأحمدي

بقراءة جدول 12 يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين معلمي منطقة العاصمة ومعلمي منطقة الجهراء لصالح معلمي منطقة العاصمة. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين معلمي منطقة حولي ومعلمي منطقتي الفروانية والجهراء لصالح معلمي منطقة حولي في مجال المبنى والمرافق بمحور القيادة الإستراتيجية. ومن خبرة الباحثين في التدريس ومدارس الكويت يعزوان النتائج المتعلقة بالمباني إلى أمرين، أولهما: أن منطقتي العاصمة وحولي أكثر عياً بأهمية المبنى شكلاً مقارنة بالمناطق الأخرى؛ وذلك بسبب إقامة ندوات وأنشطة

## المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الفاعلة بدولة الكويت ...

تدعو للتنافس بين المدارس شكلاً وأكاديمياً. لذلك من الممكن أن يكون المعلم فيها أكثر دقة في انتقاد المبنى من المعلم في المناطق التعليمية الأخرى. ثانيهما: قدم المباني في المنطقتين؛ فالعديد من المدارس جديدة المبنى في المناطق البعيدة عن مدينة الكويت؛ لذلك تكون أكثر تهيئةً من مباني مدارس منطقتي العاصمة وحولي. أما مجال المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة في محور القيادة التعليمية؛ فهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين كل من مناطق العاصمة، حولي، الفروانية، الأحمدية ومنطقة الجهراء لصالح المناطق التعليمية العاصمة، حولي، الفروانية، الأحمدية.

### ثالثاً: الفروق وفقاً لمتغير الخبرة

#### جدول 13

نتائج تحليل التباين الأحادي (one-way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

المحاور	المصدر	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
1. محور القيادة الإستراتيجية	بين المجموعات	5.05	2	2.53	4.34	.014
	داخل المجموعات	140.87	242	0.58		
أ. (مجال الهيئة التدريسية)	بين المجموعات	0.59	2	0.30	0.41	.667
	داخل المجموعات	177.52	242	0.73		
ب. (مجال الأجهزة والوسائل التعليمية)	بين المجموعات	1.21	2	0.61	0.86	.424
	داخل المجموعات	170.69	242	0.71		
ج. (مجال المبنى والمرافق)	بين المجموعات	3.17	2	1.59	1.85	.160
	داخل المجموعات	207.58	242	0.86		
2. محور القيادة التعليمية	بين المجموعات	0.89	2	0.44	0.79	.456
	داخل المجموعات	136.37	242	0.56		
(مجال المشكلات المتعلقة بالنظام)	بين المجموعات	1.25	2	0.63	1.02	.364
	داخل المجموعات	149.33	242	0.62		
(مجال المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة)	بين المجموعات	4.13	2	2.06	3.56	.030
	داخل المجموعات	140.35	242	0.58		

### تابع/ جدول 13

نتائج تحليل التباين الأحادي (one-way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

المحاور	المصدر	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
3. محور قيادة التطوير المهني	بين المجموعات	2.32	2	1.16	2.18	.115
	داخل المجموعات	128.81	242	0.53		
4. محور قيادة الاتصالات	بين المجموعات	6.88	2	3.44	4.50	.012
	داخل المجموعات	185.09	242	0.76		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.50	2	0.25	0.58	.558
	داخل المجموعات	104.44	242	0.43		

بقراءة جدول 13 يتبين أن نتائج (ف) للمقارنات قد أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدرجات ..... تبعاً لمتغير الخبرة في محور القيادة الإستراتيجية، وكذلك في مجال (المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة) في محور القيادة التعليمية، ومحور قيادة الاتصالات؛ فقد جاءت قيمة (ف) فيهما عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وباستخدام اختبار LSD (أقل فرق) للبحث عن اتجاه الفروق في المحاور الدالة وجد الباحثان ما يأتي:

### جدول 14

نتائج المقارنات البعدية عن مصدر الفروق لوجود دلالة إحصائية لمتغير الخدمة

الخبرة	المتوسط	الخبرة	المتوسط	الفرق	الدلالة
20 سنة فأكثر	3.41	أقل من 10 سنوات	3.06	.355*	.004
أقل من 10 سنوات	3.03	20 سنة فأكثر	2.74	.291*	.018
أقل من 10 سنوات	2.77	20 سنة فأكثر	2.37	.397*	.005

بقراءة جدول 14 يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين خدمة 20 سنة فأكثر وخدمة أقل من 10 سنوات لصالح خدمة 20 سنة فأكثر بمحور القيادة الإستراتيجية. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين من ذوي الخدمة أكثر دراية بالواقع من المديرين الجدد، وأن هناك ارتباطاً بين المعرفة والخبرة واستنباط المشكلات التي تواجه المديرين؛ كالتواصل مع كل من الهيئة التعليمية وأولياء الأمور، وغير ذلك من الأمور المرتبطة بمهارات الاتصال. أما المجال المتعلق بمدير المدرسة فيظهر جدول 14 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين خدمة أقل من 10 سنوات وخدمة 20 سنة فأكثر لصالح خدمة أقل من 10 سنوات، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين خدمة أقل من 10 سنوات وخدمة 20 سنة فأكثر لصالح خدمة أقل من 10 سنوات بمحور قيادة الاتصالات.

### نتائج السؤال الثالث

السؤال الثالث: هل توجد ارتباطات دالة إحصائياً بين محاور الدراسة (المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة)؟

للإجابة عن السؤال الثالث استخدم معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج على نحو ما هو في جدول 15.

### جدول 15

معاملات الارتباط بين محاور الدراسة (المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة)

	8	7	6	5	4	3	2	1
1- محور القيادة الاستراتيجية								-
2- (مجال الهيئة التدريسية)								.528** -
3- (مجال الأجهزة والوسائل التعليمية)							.544**	.680** -
4- (مجال المبنى والمرافق)						.378**	.516**	.621** -
5- محور القيادة التعليمية						.844**	.896**	.836** -

## تابع/ جدول 15

معاملات الارتباط بين محاور الدراسة (المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة)

	8	7	6	5	4	3	2	1
6- (مجال المشكلات المتعلقة بالنظام)				.791**	.702**	.701**	.631**	.471**
7- (مجال المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة)				.770**	.729**	.622**	.642**	.612**
8- محور قيادة التطوير المهني				.925**	.955**	.811**	.709**	.717**
9- محور قيادة الاتصالات				.597**	.550**	.571**	.576**	.433**
							.529**	.526**
								.312**

يتبين من جدول 15 وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين محاور الدراسة (المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة) عند مستوى أقل 0.01، وجاءت أقواها بين محوري (القيادة التعليمية وقيادة التطوير المهني)، وأقلها بين محوري (القيادة الإستراتيجية وقيادة الاتصالات)، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات كل من (آل كردم والبدوي، 2015؛ شعيبات وشاهين 2013)، ويعزى ذلك إلى أن التحسين المدرسي تناول جميع عناصر العملية التعليمية، وهو ما يتطلب مهارات قيادية، تخطيطية لتحقيق الأهداف التعليمية، كما يعزو الباحثان ذلك إلى أن الارتباط بين المشكلات واضح، وهو بين التطوير المهني الذي يسلب الضوء على احتياجات المديرين والمعلمين الفعلية، ويقترن بشكل أو بآخر بإثراء القيادة التعليمية وتطويرها للاحتياجات والمهارات المفقدة، وذلك من خلال السؤال عن احتياجات كل فرد وضّمه إلى دورة ذات محاور واضحة خاصة بالتطوير والتنمية المهنية.

## الخاتمة

### ملخص النتائج

مما سبق خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

#### 1- في محور القيادة الإستراتيجية

- كانت إجابات أفراد العينة عن العبارات التي تناولت القيادة الإستراتيجية تؤيد توافر المشكلات بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي 3.29، وبانحراف معياري 0.77.

- سجل "ضعف مستوى التواصل بين مجلس إدارة المدرسة والعاملين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 3.80، تلا ذلك "ضعف أدوات الإشراف والتقييم على أداء تنفيذ خطط المدرسة"، بمتوسط حسابي مقداره 3.35، وحل في المرتبة الثالثة ضعف التواصل بين مجلس إدارة المدرسة وأولياء الأمور بمتوسط حسابي مقداره 3.32، وفي المرتبة الأخيرة جاء "قلة وجود آليات واضحة لتطوير رؤية المدرسة وخططها" بمتوسط حسابي مقداره 3.09.

### 2- في محور القيادة التعليمية

- كانت إجابات أفراد العينة عن المجالات التي تخص محور القيادة التعليمية تؤيد توافر المشكلات بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام 3.05، وانحراف معياري 0.75.
- سجل مستوى مجال الهيئة التدريسية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 3.12، وجاء من أبرز فقرات هذا المجال "انخفاض روح العمل التعاوني بين المعلمين"، ثم "ضعف ثقة المعلمين بعضهم ببعض"، ثم "ضعف بعض المعلمين في تدريس مادتهم العلمية". تلا ذلك مجال المبنى والمرافق بمتوسط حسابي مقداره 3.07، وجاء من أبرز فقرات هذا المجال "موقع المدرسة غير مناسب"، ثم "افتقار المبنى المدرسي إلى المواصفات اللازمة للأمن والسلامة"، ثم "نقص المختبرات وأدواتها للمواد العلمية والعملية في المدرسة"، وحل في المرتبة الأخيرة مؤشر مجال الأجهزة والوسائل التعليمية بمتوسط حسابي مقداره 2.97، وجاء من أبرز فقرات هذا المجال "نقص عدد أجهزة الكمبيوتر المخصصة للطلبة في المدارس الفاعلة"، ثم "نقص الوسائل التعليمية اللازمة لكل مرحلة"، ثم "محدودية استخدام بعض المعلمين للوسائل التعليمية في الفصل".

### 3- في محور قيادة التطوير المهني

- كانت إجابات أفراد العينة عن المجالات التي تخص محور قيادة التطوير المهني تؤيد توافر المشكلات بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام 2.82، وبانحراف معياري 0.73.
- سجل مستوى المجال المتعلق بمدير المدرسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 2.86، وجاء من أبرز فقرات هذا المجال "ضعف مهارة المدير في تطوير أسس القيادة لدى العاملين"، ثم "القصور في تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام

إدارة المدرسة"، ثم "ضعف القدرة على إيجاد نظام للمساءلة عن نجاح كل الطلبة في النواحي الأكاديمية والاجتماعية". تلا ذلك المجال المتعلق بالنظام بمتوسط حسابي مقداره 2.78، وجاء من أبرز فقرات هذا المجال "انتشار البيروقراطية في العمل من ناحية إجراءات العمل المطولة"، ثم "الضعف في اتخاذ قرار لصالح العملية التعليمية"، ثم "قلة صلاحيات مدير المدرسة مقارنة بالمهام الملقاة على عاتقه".

#### 4- في محور قيادة الاتصالات

- كانت إجابات أفراد العينة عن مجموعات العبارات التي تخص قيادة الاتصالات تؤيد توافر المؤشرات بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام 2.52، وانحراف معياري 0.89.
- سجل "قصور الاهتمام من أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 2.67، تلا ذلك "عدم قيام مجلس أولياء الأمور بدوره في تفعيل العلاقة مع المدرسة" بمتوسط حسابي مقداره 2.59، وحل في المرتبة الثالثة "ضعف توعية المجتمع بواجبه تجاه المدرسة" بمتوسط حسابي مقداره 2.57، وفي المرتبة الأخيرة جاء "افتقار بعض أولياء الأمور إلى مهارات الاتصال التربوي" بمتوسط حسابي مقداره 2.38.

#### 5- الفروق وفقاً لمتغيري الجنس والوظيفة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الجنس (الذكور، الإناث) في محور (القيادة الإستراتيجية) لصالح الإناث عند مستوى أقل من 0.05، بينما لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في بقية المحاور والمجالات. أما متغير الوظيفة؛ فتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور والدرجة الكلية.

#### 6- الفروق وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدرجات لاستجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية في مجال (المبنى والمرافق) بمحور القيادة التعليمية وكذلك في مجال (المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة) بمحور القيادة التعليمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين معلمي منطقة العاصمة ومعلمي منطقة الجهراء لصالح معلمي منطقة العاصمة. وكذلك توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين معلمي منطقة حولي ومعلمي منطقتي الفروانية والجهراء لصالح معلمي منطقة حولي في مجال المبنى والمرافق بمحور القيادة التعليمية. أما مجال المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة في محور قيادة التطوير المهني؛ فهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين كل من مناطق العاصمة، حولي، الفروانية، الأحمدية ومنطقة الجهراء لصالح المناطق التعليمية العاصمة، حولي، الفروانية، الأحمدية.

### 7- الفروق وفقاً لمتغير الخبرة

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدرجات لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخدمة في محور القيادة الإستراتيجية، وكذلك في مجال (المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة) في محور قيادة التطوير المهني، ومحور قيادة الاتصالات؛ فقد جاءت قيمة (ف) فيهما عند مستوى دلالة أقل من 0.05. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين خدمة 20 سنة فأكثر وخدمة أقل من 10 سنوات لصالح خدمة 20 سنة فأكثر بمحور القيادة الإستراتيجية. وهناك ارتباط بين المعرفة والخدمة واستنباط المشكلات التي تواجه المديرين؛ كالتواصل مع كل من الهيئة التعليمية وأولياء الأمور، وغير ذلك من الأمور المرتبطة بمهارات الاتصال. أما المجال المتعلق بمدير المدرسة؛ فهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين خدمة أقل من 10 سنوات وخدمة 20 سنة فأكثر لصالح خدمة أقل من 10 سنوات، وكذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 بين خدمة أقل من 10 سنوات وخدمة 20 سنة فأكثر لصالح خدمة أقل من 10 سنوات بمحور قيادة الاتصالات.

### 8- الارتباط بين محاور الدراسة

• توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة بين محاور الدراسة (المشكلات التي تواجه مديري المدارس الفاعلة) عند مستوى أقل 0.01، وجاءت أقواها بين محوري القيادة التعليمية قيادة التطوير المهني، وأقلها بين محوري القيادة الإستراتيجية وقيادة الاتصالات.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يقدم الباحثان التوصيات الآتية:

- 1- اعتماد برامج تنمية مهنية؛ وذلك لتطوير القيادات التعليمية والتطوير المهني بحسب احتياج المديرين والعاملين في المدرسة؛ إذ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين المشكلات التي تواجه إدارات المدارس الفاعلة وقيادة التطوير المهني.
- 2- التشجيع على التعاون ووضع خطط لتنمية مهارات التواصل بين المديرين والعاملين؛ إذ سجل ضعف التواصل بين مجلس الإدارة والعاملين المرتبة الأولى في هذه الدراسة.
- 3- وضع خطة لتعزيز روح العمل الجماعي بين المعلمين وثقتهم في أنفسهم؛ إذ سجلت المرتبة الأولى في مجال الهيئة التدريسية.
- 4- إشراك أولياء الأمور في مجلس الإدارة المدرسية وتشجيعهم على التواصل المستمر مع الإدارات المدرسية للارتقاء بالمستوى التعليمي لأبنائهم؛ فقد بينت الدراسة ضعف التواصل بين أولياء الأمور والإدارات المدرسية.
- 5- تقديم برامج تنمية مهنية للمديرين في المدارس الفاعلة؛ لمعرفة طرق تطبيق التمكين الإداري للمعلمين والعاملين في المدرسة؛ وذلك ليتسنى للمديرين تطوير أسس القيادة لدى العاملين في مدارسهم.
- 6- إشراك المعلمين ومساعدتي المديرين في اتخاذ القرار، من خلال التمكين الإداري وليس الاقتصار على تفويض الصلاحيات.
- 7- تصميم أدوات تقييمية لأداء المعلمين والإشراف عليهم.
- 8- حث مديري المدارس على تطبيق اللوائح والقوانين عن طريق التشجيع والتعزيز لرفع الانضباط المدرسي والتقليل من مشكلة صعوبة تطبيق اللوائح في المدارس الفاعلة.
- 9- تزويد المدارس بنظام معلوماتي وأمني للحفاظ على بيئة المدرسة.

- 10- رفع قدرة المديرين على التعامل بشكل ديمقراطي وتشاوري للرفع من دافعية المعلمين وتعزيز الثقة في أنفسهم.
- 11- تزويد المدارس الفاعلة بالوسائل والأجهزة التي تساهم في رفع إنتاجية الطالب بشكل أكاديمي، مما يتناسب مع مفهوم المدارس الفاعلة.

## المراجع

- آل حسين، سارة. (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- آل كردم، مفرح، والبدوي، أمل. (2015). تصور مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، 1، 283-367. <https://jsre.journals.283-367.1, 47e23ad56f1f6cb5ee5a80.pdf>
- أبو خطاب، شعيب. (2008). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- با داوود، عمر، والزهراني، عبدالله. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(2)، 38-63.
- البرازي، محمد. (2016). إمكانية تطبيق القيادة الموقفة في إدارة المؤسسات التعليمية في الكويت: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية، 28. <https://platform.almanhal.com/Files/2/109337.28>
- دياب، سهيل. (2007، يناير 21). المدرسة الفاعلة: مفهومها، معاييرها ومؤشراتها [ورقة عمل مقدمة]. مؤتمر المدرسة الفاعلة: أسس وتطبيقات، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الديحاني، سلطان. (2009). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بدولة الكويت [ورقة علمية مقدمة]. المنتدى الثاني للمعلم: رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم. الكويت، مايو 2009، كلية التربية الأساسية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
- شرف، علية. (2018). الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، 229-291.
- شعيبات، محمد، و شاهين، محمد. (2015). السلوك القيادي للمدرين وعلاقته بالنمو المهني للمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 23(1)، 1-37. DOI:101281610013583
- العازمي، منيرة. (2010). التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم في دولة الكويت وأبرز معوقاته في ضوء الفكر الإداري الحديث [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الكويت.

## المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الفاعلة بدولة الكويت ...

عليمات، صالح، وجبران، علي، والمطيري، مطيرة. (2017). درجة فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها باستثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الفروانية في الكويت. *مجلة الجامعة للدراسات التربوية*، 26(3)، 457-478.

العمرات، محمد. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية التربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 6(4)، 349-359.

العيسى، إيناس. (2016). متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 17.

المسيليم، محمد. (2014). درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للمصالحات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 35، 193-223.

المطيري، عادل. (2010). تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت باستخدام بعض المداخل الإدارية الحديثة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة طنطا.

الهندال، نوال. (2010). مقترح لتطبيق معايير التطوير المستمر لتقييم أداء عينة من الإدارات المدرسية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الكويت.

الوذياني، محمد. (2014). اتجاهات المشرفين التربويين ومديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي. *دراسات العلوم التربوية*، 41(2)، 2-37.

وزارة التربية. (2017). *المدارس الفاعلة. الدليل الإرشادي: إطار التحسين المدرسي*. دولة الكويت.

وزارة التربية. (2017ب). *الدليل الإرشادي حول التقييم الذاتي المدرسي*. دولة الكويت.

Abu Khattab, S. (2008). *Effective elements of school management in government schools in Gaza governorates from the viewpoint of principals and ways to improve them* (in Arabic) [Unpublished master's thesis]. College of Education, Islamic University of Gaza.

Al Hussein, S. (2018). *The degree of creative leadership practice among female primary school leaders in Hotat Bani Tamim Governorate* (in Arabic) [Unpublished master's thesis]. College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University.

- Al Kurdam, M., & Al-Badawi, A. (2015). A proposed conception for the application of criteria and indicators of excellence in general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). *Al Baha University Journal for Human Sciences*, 1, 283-367. Retrieved from: [https://jsre.journals.ekb.eg/article\\_9765\\_27e896e4b547e23ad56f1f6cb5ee5a80.pdf](https://jsre.journals.ekb.eg/article_9765_27e896e4b547e23ad56f1f6cb5ee5a80.pdf)
- Al-Amrat, M. (2010). The degree of performance effectiveness of school principals in Petra directorate of education from the teachers' perspective (in Arabic). *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 6(4), 349-359.
- Al-Azmi, M. (2010). *Administrative empowerment among principals of education schools in the State of Kuwait and the most prominent obstacles in the light of modern administrative thought* (in Arabic) [Unpublished master's thesis]. College of Education, Kuwait University.
- Al-Barazi, M. (2016). Possibility of Situifianal leadership application in administrating educational foundations in Kuwait : Analytical study (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*. 28. <https://platform.almanhal.com/Files/2/109337>
- Al-Daihani, S. (2009). *Administrative reengineering and the possibility of its application in school administration in the State of Kuwait* [Paper scientific Presented] (in Arabic). the second teacher forum: a new vision towards developing teacher performance, Kuwait, May 2009. College of Basic Education: The Public Authority for Applied Education and Training.
- Al-Issa, E. (2016). Requirements for developing leadership practices for school principals in Jerusalem in the view of total quality management (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 17.
- Al-Musilim, M. (2014). The evaluation of school principal of the degree of authority granted to them in Hawali district: A field study (in Arabic). *International Journal of Educational Research*, 35, 223-193.
- Al-Mutairi, A. (2010). *Developing school administration in the primary stage in the State of Kuwait using some modern administrative approaches* (in Arabic) [Unpublished master's thesis]. Tanta University.
- Alansari, A. (2012). *A survey of leadership standards for professional preparation of public school principals in Kuwait* [Unpublished doctoral dissertation]. Andrews University School, Berrien Springs.

- Alimat, S., Jubran, A., & Al-Mutairi, M. (2017). Degree of effectiveness of school administration and its relationship with an investment of spare time of teachers in public high schools in Farwaniya governorate in Kuwait (in Arabic). *University Journal of Educational Studies*, 26(3), 457-478.
- Ba Daoud, O., & Al-Zahrani, A. (2018). The degree to which primary school leaders in Jeddah governorate practice ethical leadership from the teachers' point of view (in Arabic). *The Arab Journal of Science and Research Publication, Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2(2), 38-63.
- Beam, A., Claxton, R. L., & Smith, S. J. (2016). Challenges for novice school leaders: Facing today's issues in school administration. *Journal of Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 27, 145 – 162
- Dea, L. M., & Basha, T. T. (2014). Leadership challenges facing school principals in implementation of general quality education improvement program: the case of Wolaita Zone Town Administration. *Wudpecker Journal of Educational Research*, 3(4), 059-069.
- Diab, S. (2007, January 21). *The Effective school - its concept - its standards and indicators* [practical paper presented] (in Arabic). the effective School Conference: Foundations and Applications, The Islamic University of Gaza.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of leadership*. Sage Publications.
- Hindal, N. (2010). *A proposal to apply the criteria of continuous development to evaluate the performance of a sample of school administrations in the primary stage in the State of Kuwait* (in Arabic) [Unpublished master's thesis]. College of Education, Kuwait University.
- Ministry of Education. (2008a, June 22). *National educational development projects* [paper presentation] (in Arabic). The National Conference for Education Development, Kuwait.
- Ministry of Education. (2017a). *A Handbook of effective School: A Framework for School Improvement* (in Arabic). Kuwait.
- Ministry of Education. (2017b). *Guidelines for school self-assessment* (in Arabic). Kuwait.

- Sharaf, A. (2018). Training needs to raise the efficiency of school principals in light of contemporary administrative thought from their point of view (in Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 3(2), 291-229.
- Shuaibat, M., & Shaheen, M. (2015). Principals' leadership behavior and its relationship to teachers' professional development at governmental schools from the point of view of teachers at Hebron governorate (in Arabic). *The Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 23(1), 1-37. DOI: 101281610013583
- Volante, L., & Cherubini, L. (2011). The challenges school administrators face in building assessment literacy. *Assessment Matters*, 3, p.161.
- Wathiani, M. (2014). The Attitudes of School Principals and Supervisors toward the Use of Professional Enrichment Method in School Leadership Field at Public Educational Institutions in Saudi Arabia (in Arabic). *Studies in Educational Sciences*, 41(2), 2-37.
- Wise, D. (2015). Emerging Challenges Facing School Principals. *Education Leadership Review*, 16(2), 103-115.

## The Problems Facing Principals of Effective Primary Schools in Kuwait A Field Study

Dr. Ali M. Alansari\*  
Dr. Amal E. Alansari\*\*

### Abstract

**Objectives:** The study aims at identifying problems facing principals of primary schools in Kuwait and providing suggested solutions to improve their performance in solving these problems.

**Method:** The descriptive survey approach was used as it fits the nature of the study. The survey population consisted of 789 male and female primary school principals in the State of Kuwait.

**Results:** The study showed that the communication between the board of directors and the workers is poor, represented in the strategic leadership. In addition, there is a shortage in the teaching staff, buildings, and cooperation, which reflects the aspect of educational leadership. Finally, the managers lack the skills to develop the leadership of the employees, which reflects communication leadership.

**Conclusion:** The study highlighted the importance of intensifying vocational training programs during educational service. Creating accredited training programs for qualification through cooperation with higher education bodies and universities. In addition, giving importance to developing the skills of school leaders in the field of school planning and human relations. Finally. Involving teachers in decision-making by providing administrative empowerment, not just delegating powers.

**Keywords:** Leadership, School Administration, Effective School Administrations.

---

\* Principal Researcher, Kuwait University, Email: dr.ali\_alansari@hotmail.com

\*\* Associate Principal Researcher, Kuwait University, Email: Dr.amal.alansari@gmail.com

- Submitted: 9/12/2019, Revised: 15/10/2020, Accepted: 19/10/2020.

د. علي محمد الأنصاري، حاصل على دكتوراه في الإدارة المدرسية والتخصص الدقيق (إدارة تربوية خاصة) من جامعة A&M TEXAS، كلية التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، 2017. يعمل حالياً أستاذاً مساعداً في جامعة الكويت، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الاهتمامات البحثية: جميع الجوانب التربوية والقانونية والمادية المتعلقة بالإدارات المدرسية والجامعية وجميع الجوانب التربوية المتعلقة بالقيادات التربوية وأثرها على المعلمين والعاملين والطلبة.  
الإيميل: dr.ali\_alansari@hotmail.com

د. أمل إسماعيل الأنصاري، حاصلة على درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة المدرسية من الروضة إلى المرحلة الثانوية من جامعة Andrews University، كلية التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، 2012. تعمل حالياً أستاذاً مساعداً في جامعة الكويت، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الاهتمامات البحثية: جميع الجوانب التربوية والقانونية والمادية المتعلقة بالإدارات الجامعية، وجميع الجوانب التربوية المتعلقة بتأهيل القيادات المدرسية والتربوية ورفع مستوى جودة الخدمة التعليمية، بالإضافة إلى جميع الجوانب المتعلقة بالتخطيط التربوي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.  
الإيميل: Dr.amal.alansari@gmail.com

#### للاستشهاد:

الأنصاري، علي، والأنصاري، أمل. (2022). المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الفاعلة بدولة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 48(184)، 153-198.

<https://www.doi.org/10.34120/0382-048-184-005>

#### To Cite:

Alansari, A., & Alansari, A. (2022). The Problems Facing Principals of Effective Primary Schools in Kuwait A Field Study (in Arabic). *Journal of the Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 48(184), 153-198. <https://www.doi.org/10.34120/0382-048-184-005>