جامعة المنصورة
كلية التربية

# دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي

إعداد

**تيجان محسن عشوي العنزي**

باحثة دكتوراه

إشراف

**أ.د/ مهني محمد غنايم**
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

**أ.د/ إبراهيم السيد العويلي**
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة
العدد ١٢٧ – يوليو ٢٠٢٤

# دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي

تيجان محسن عشوي العنزي

**ملخص البحث.**

*هدف البحث الحالي إلى التعرف علي دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة (الإستبانة) علي عينة مكونة من (١٠٧) معلمًا ومعلمة من معلمي مختلف المواد الدراسية بمرحلة التعليم الابتدائي من محافظات دولة الكويت الست، وأظهرت نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة أن دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي جاء بدرجة متوسطة وهذا يؤكد فعلاً على أن عادات وتقليد المجتمع الكويتي لا تؤثر على صناع القرار بالمدرسة الابتدائية.*

**Abstract**

The current research aims to identify the role of teachers in primary schools in the State of Kuwait in educational decision-making. The researcher used the descriptive approach and applied the study tool (questionnaire) to a sample of (107) male and female teachers of various subjects in the primary education stage from the six governorates of the State of Kuwait. The results of the sample members' responses to the questionnaire phrases showed that the role of teachers in primary schools in the State of Kuwait in educational decision-making was moderate, which confirms that the customs and traditions of Kuwaiti society do not affect decision-makers in primary schools.

## المحور الأول: الإطار العام للبحث

### مقدمة:

يعتبر التعليم الأساسي من المراحل المهمة التي تبدي الكثير من النظم التعليمية المعاصرة في البلاد سواء المتقدمة أو النامية على حد سواء إهتمامات بالغة به، حيث تمثل مرحلة التعليم الأساسي الدور البناء بوصفه تعليم الجميع من ناحية ، وبوصفه الأساس الذي تقوم عليه مراحل التعليم التالية من ناحية أخرى ، وبوصفه أساسًا مهم لتحقيق التقدم.

كما يعد التعليم الأساسي أحد الأسس الهامة التي يقوم عليها تطور المجتمع وتقدمه، وبالتالي يقع على عاتق المدرسة القيام بتحقيق أهداف المجتمع، ومن هنا أصبحت وظيفة المدرسة ليست ليست مجرد تلقين المعلومات للتلاميذ فقط، وإنما العمل على تنمية ميولهم واستعداداتهم وإكسابهم الخبرات والمهارات التي تساعدهم على التكيف الناجح للمواقف المختلفة التي يتعرضون لها في الحياة. (عبد الله ، ٢٠١٦م ،٥٢٤)

والمؤسسات التربوية في مراحل التعليم العام بدولة الكويت وخاصة المرحلة الابتدائية بحاجة إلى توافر القيادة الإبداعية التى تسهم بدورها في دفع العاملين إلى الإبداع والتميز، ومديري المدارس قادة في مدارسهم وعلى قدر تمتعهم بسمات القيادة الإبداعية مثل: الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة والمثابرة، ... وغيرها من السمات الإبداعية حيث كلما توفر المناخ

المبدع الذي يعد عاملاً مهمًا في تحسين أداء الأشخاص العاملين في المدرسة، وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة؛ مما يساعد في تحقيق أهداف النظام التعليمي ككل.( الختلان ، ٢٠١٠م ، ٦٣)

وتُعدُ عملية صنع القرار التربوي من العمليات المركزية في العملية التربوية وجزءًا أساسيًا ومهم من عمل المدرسة، وهي من الأعمال اليومية لقادة المدارس، حيث يتخذون في كل يوم قرارات قد تؤثر على العاملين وعلى سير العمل في المدرسة ومدى تحقيقها لأهدافها، إلا أنه في الواقع تظهر عدم قدرة مديري المدارس على اتخاذ قرارات بأسلوب علمي وإداري ناجح، مما يؤثر سلبًا في قيام المدرسة بدورها في تحقيق بيئة تعليمية تعلمية ذات مناخ ملائم، ونظرًا لما تتضمنه معظم القرارات من أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية فإن ذلك يدعو مديري المدارس إلى ضرورة مشاركة المعلمين و المعلمات بأبعاد تلك القرارات.( دواني ، ٢٠١٨م ، ٢٠٦)

ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به، إذ يعتبر التدريب من إحدى الوسائل المهمة التي تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق هذا التطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو ازدهار ونمو المؤسسة من أجل مواجهة التغيرات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية. (السالم ، صالح ، ٢٠١٤م ، ١٢٩)

وهكذا فإن تفعيل مشاركة المعلمين والمعلمات في صنع القرار التربوي يعد أحد المداخل المهمة التي تساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات والمشكلات وذلك من خلال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والماهرة.

- **مشكلة البحث**:

ما دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي ؟

- **أهداف البحث**:

**يسعي البحث الحالي إلي تحقيق الأهداف التالية:**

١. التعرف على مفهوم صنع القرار التربوي ، وأهم العوامل المؤثرة فية.
٢. التعرف على مقومات نجاح صنع القرار التربوي المطلوب تحقيقها من قبل معلمي المدارس الابتدائية.
٣. التعرف على دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي

- **أهمية البحث**:

**يمكن حصر أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:**

١. التعرف على مفهوم صنع القرار التربوي ، وأهم العوامل المؤثرة فية.
٢. تقديم دراسة ينتفع بها القائمون على العملية التعليمية بالكويت من خلال إثراء معرفتهم بمفهوم صنع القرار التربوي واستراتيجياته.
٣. إعطاء المسئولين عن صنع القرار التربوي في وزارة التربية رؤية واضحة عن متطلبات تفعيل مشاركة معلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت وآليات تطبيقها.
٤. من المؤمل أن تفيد الباحثين في مجال التربية وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة.

- **حدود البحث**:

يقتصر حدود البحث عند الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي

- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث علي معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي من محافظات دولة الكويت الست.
- **الحدود المكانية:** تتمثل في بعض مدارس التعليم الأساسي من محافظات دولة الكويت الست

- **منهج البحث**:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد علي وصف الظاهرة موضوع البحث، ويصنفها، ويكشف جوانبها، ويعمل علي إيجاد العلاقة بين عناصرها، وبيان علاقتها بالظواهر الأخرى (فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجي، ٢٠٠٢: ٨٧)، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات تطبق علي عينة مكونة من بعض معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية من محافظات دولة الكويت الست ، من أجل الخروج ببعض التفسيرات للظاهرة محل الدراسة.

- **مصطلحات البحث**:

**(١) صنع القرار (Decision Making):**

وهي عملية عقلية منظمة، تتضمن تحديد المشكلة أو القضية المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، كما تتضمن الدراسة والتدقيق في الحلول المتاحة والمقارنة والمفاضلة بين الحلول (البدائل)، ثم الوصول إلى قرار، وعملية صنع القرار من أهم مسئوليات رجل الإدارة، إذ أن تفهم عملية صنع القرار شيء ضروري لكل إداري في أي مؤسسة .(بكر ، ٢٠٠٣م ، ٨٠)

ويمكن تعريف عملية صنع القرار بأنها عملية تفاعلية ديناميكية تتضمن العديد من الإجراءات المترابطة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار.

**(٢) صنع القرار التربوي (Educational Decision Making):**

كما يشير مفهوم صنع القرار التربوي إلى كونه "العملية الإدارية التي تقوم على خطوات واجراءات منهجية متراكبة لحل المشكلات ودراسة القضايا التعليمية وتحليلها؛ بهدف إصدار قرار أو سلسة قرارات فيها مع وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات". ( Allan Oddem & Lawrence, Picus ، ٢٠٠٧م ، ٨٢ )

ويمكن تعريف صنع القرار التربوي إجرائيًا بأنه: إتاحة الفرصة لمعلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت للمساهمة في عملية صنع القرار التربوي الذي يتصل مباشرة بمجال عملهم، وإعطاء آرائهم ومقترحاتهم في مراحل عملية صنع القرار لزيادة جودة القرارات التربوية ورفع الروح المعنوية لديهم.

**(٣) التعليم الأساسي (Basic Education):**

كما يعرف بأنه ذلك النوع من التعليم الذي يمر به كل تلميذ ذكرًا كان أو أنثى بحيث يتمكن من تعلم المعارف النظرية والمهارات العلمية، وقدرات النمو الفكري والوجداني والجسمي التي تمثل قاعدة المواطنة في ثقافة حية ومتجددة. (المهنا ، ٢٠٢٠م ، ٢٢٥)

**الدراسات السابقة**:

سوف تعرض الباحثة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي، وذلك على النحو التالي:

١. **دراسة (عبد العزيز ، ٢٠١١م) تفعيل عملية صنع القرار التربوي باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة بدولة الكويت.**

هدفت الدراسة إلى التعرف علي ماهية عملية صنع القرار التربوي ومحدداته، والعوامل المؤثرة في فعاليتها، والتعرف علي واقع عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة الكويت ثم تقديم تصور مقترح لتفعيل عملية صنع القرار التربوي في المناطق التعليمية بدولة

الكويت باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: محدودية الأخذ بآراء قيادات المناطق التعليمية في القضايا المختلفة، ووجود مقاومة من قبل بعض القيادات بالمنطقة التعليمية لفلسفة التغيير، وفردية القرار وتفشي الأسلوب التسلطي في الإدارة، مع إهمال التدريب علي الأساليب الحديثة في الإدارة وكيفية صنع القرار بالمشاركة الجماعية، واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة اعتماد آليات تربوية تتحقق من مدي تطبيق مديري المدارس مبدأ مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرارات كاللقاءات التربوية أو الاستطلاعات أو الاستبيانات الموجه للمعلمين.

**٢. دراسة (السفياني ، ٢٠١٢م) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف).**

هدفت الدراسة إلى التعرف علي درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشئون الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية، والأمور المالية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الخمس) كانت منخفضة، كما إن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشئون الطلاب كانت متوسطة في مجملها، ودرجة مشاركة المعلمين في برنامج الزيارات العلمية للطلاب كانت منخفضة في مجملها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشئون الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور المالية، وتعزيز الاتجاهات الايجابية لدي مديري المدارس نحو مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

**٣. دراسة (Hartley &. Almuhaidib ، 2015) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم وصنع اتخاذ القرارات في ضوء قواعد البيانات التربوية الكبرى.**

هدفت الدراسة إلى التعرف علي أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم وصنع اتخاذ القرارات في ضوء قواعد البيانات التربوية الكبرى، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال معالجة وتحليل المعلومات التربوية المتوفرة لصانع القرار، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن نظم دعم القرار من الأساليب المنهجية التي تمكن صناع القرار التربوي من استخدام قواعد البيانات التربوية، كما أن تكنولوجيا المعلومات تدعم صانع القرار التربوي من الاستجابة للمتطلبات المحلية وفق العمل التعاوني، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إدخال التحسينات التي تسمح للمستخدمين من إدخال قواعد شروط البيانات التي تؤخذ في حساب المتغيرات، وضرورة التعرف علي تكنولوجيا المعلومات لأنها تمكن صناع القرار من معالجة هيكل الوثيقة التي وضعت لاتخاذ القرارات التربوية والتعرف علي التفاعلات بين مكوناتها.

**الإطار النظرى**

من خلال مراجعة الأدب التربوي المرتبط بموضوع البحث الحالي، تعرض البحث للنقاط التالية:

**أولاً: مفهوم صنع القرار التربوي.**

يوضح مفهوم صنع القرار التربوي إلى أنه عبارة عن مجموعة من العمليات المتشابكة التى تتكامل فيما بينها داخل المنظومة التعليمية وبينها وبين نفسها لتحقيق الفعالية المطلوبة والمنشودة من العملية التعليمية، ولهذا فإن كلا من المعلمين وأولياء الأمور ومديري المدارس والعاملين بالمناطق المحلية وبالمناطق المركزية فهم جميعًا يعتبرون حلقات دائرية متفاعلة فيما بينها أو

متعاونة من أجل تهيئة الظروف لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التى وضعت من أجلها".(بكر ، ٢٠٠٣م ،٨٢)

تعتبر عملية صنع القرار مرادفة للعملية الإدارية برمتها فهي تبدأ بنشاط استخباري حيث يهدف إلى تحسين الحاجة للقرار ويتبع ذلك نشاط تصميمي للبدائل المتاحة، ثم نشاط يهدف للوصول إلى اختيار سليم من بين هذه البدائل. (Steve, W. Williams ، ٢٠٠٤م ، ٢٠-٢١)

ويذكر البعض مفهوم صنع القرار التربوي بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والنشاطات التي يلجأ إليها قائد المدرسة وذلك من أجل الحصول على عدة بدائل لحل المشكلة ذات العلاقة، ومن ثم اختيار البديل الملائم والمناسب منها . ( السعود ،٢٠١٣م ،٦١)

ومن هذه التعريفات يمكن استنتاج أن صنع القرار التربوي:

١. إن الاستقرار على بديل معين.
٢. صعوبة المهمة التي يحاول صانعوا القرار القيام بها في حصر وتقييم كافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بموضوع القرار في الواقع العملي
٣. إن عملية صنع القرار هي عملية جماعية متكاملة مع بعضها البعض
٤. إن المجهود الرئيسي الذي يبذله صانعوا القرارات يتركز في تجميع الحقائق المرتبط بموضوع القرارات، ثم تحليلها، ومناقشتها وتقييمها.

**ثانيًا: العوامل المؤثرة في صنع القرار التربوي.**

هناك العديد من العوامل التي تتداخل مع بعضها البعض في عملية صنع القرار التربوي، وتلك العوامل تتحكم في سلوك القرار المتخذ، وكذلك النتائج المترتبة عليه، حيث يمكن أن نلخصها في النقاط الأتية:

١. عوامل ترتبط بالمسئول عن صنع القرار
٢. عوامل ترتبط بالبيئة التى تعمل فيها المؤسسة
٣. عوامل ترتبط بالمؤسسة ذاتها

إن المناخ الذي يتم فيه صنع القرار ذو أهمية كبرى في تلك العملية، فنجد أنه يؤثر سواء بالسلب أو الإيجاب على القرار المتخذ، وبالتالي نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة، وتتحدد احتمالات المناخ في: المناخ الديمقراطي، المناخ الديكتاتوري، المناخ الفوضوي .( بكر ، ٢٠٠٣م ، ٧٦)

فصل بعض الباحثين في هذا الجانب بإسهاب حيث قسم العوامل التي تؤثر في صنع القرارات التربوية ويمكن أن نلخصها في النقاط الأتية:

١. أهمية القرار، ونوعيته، وطبيعة الموضوع.
٢. عوامل متعلقة بتحديد المشكلة (درجة الوضوح، الواقعية ... إلخ).
٣. عوامل متعلقة بالإدارة (أهدافها، سياستها، تنظيمها، ظروف العمل، مناخها التنظيمي، امكاناتها المادية والبشرية ... إلخ).
٤. عوامل متعلقة بالكادر البشري المتوفر للتنفيذ والمتابعة (الخبرة الوظيفية، الاتجاهات، الانتماءات، والولاء المؤسسي، ... إلخ).
٥. درجة ملائمة الظروف المحيطة الخارجية والداخلية، وما ينتج عنها من ضغوط على المدير، أو صانعي القرارات.
٦. عوامل متعلقة بالأبعاد الشخصية لصانع القرار (خبراته، اتجاهاته، ذكاءه، فلسفته، تحصيله الدراسي، شجاعته، عقلانيته ... إلخ). (عليان، محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدادة ، ٢٠١٠م ، ١٦٦-١٦٧)

**ثالثًا: مقومات نجاح صنع القرار التربوي.**

أي قرار يتخذ سواء كان بالمشاركة أو كان قرارًا فرديًا، لا بد وأن يتصف ببعض المقومات لكي يصبح القرار التربوي ناجحًا وفعلاً لحل القضية والمشكلة التي تن صنعه واتخاذه بشأنها الصعوبات ، حيث يمكن أن نلخصها في مجموعه من النقاط الأتية:

١) **أن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة:** حتى تضمن صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ.
٢) **أن يضمن القرار وسائل لتنفيذه:** فالقرار الذي يصعب أو يستحيل تنفيذه، لا يكون قرارًا صائبًا، بل من الضروري أن يصاحب اتخاذ القرار تحديدًا واضحًا لطريقة تنفيذه.
٣) **أن يمثل القرار إرادة الجماعة:** أي يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبية وفقًا لأحكام القانون والإجراءات المتبعة.
٤) **أن يكون القرار هادفًا:** أي يحقق هدفًا أو أهدافًا معينة ضمن نطاق السياسة العامة للمؤسسة. ( التهامي ، ٢٠٠٨م ، ٢٦٥)

كما أشار أحد الباحثين إلى أن مقومات نجاح صنع القرارات التربوية في المدرسة ، حيث يمكن أن نلخصها في النقاط الأتية:

١) أن يخصص وقت كافي لعملية صنع القرار في المدرسة، وأن تتم بالسرعة المناسبة وحسب متطلبات الموقف.
٢) أن تتضمن عملية صنع القرارات المدرسية وسائل تنفيذ وتطبيق القرار.
٣) الوضوح والدقة لتلافي اللبس والغموض وتعدد التفسيرات للقرار المدرسي.
٤) اتباع الأسلوب العلمي في عملية صنع القرارات التربوية في المدرسة.
٥) المشاركة في صنع القرار من قبل أعضاء المجتمع المدرسي (معلمين وإداريين وطلاب) وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي. (المحرج ، ٢٠١٨م ، ١٨٧)

**المحور الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية**

**أولا: مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الابتدائية في المحافظات الست بدولة الكويت والبالغ عددهم (١٢٠١٢) معلمًا ومعلمة طبقًا لآخر الإحصائيات الصادرة عن وزارة التربية بدولة الكويت للعام (٢٠٢٣- ٢٠٢٤م).

**ثانيًا: عينة الدراسة:**

انقسمت عينة الدراسة الميدانية إلى عينتين هما: العينة الاستطلاعية، والعينة الأساسية وذلك على النحو التالي:

**١. العينة الاستطلاعية:**

اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على (٤٠) معلمًا ومعلمة من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة الفروانية بدولة الكويت؛ بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وهي من خارج عينة الدراسة الأساسية التى تم التطبيق عليها.

**٢. عينة الاستبانه:**

تكونت عينة الدراسة الميدانية (الاستبانة) من (١٠٧) معلمًا ومعلمة من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة الفروانية بدولة الكويت، وقد تم استرداد (١٠٠) استبانة أي بنسبة مئوية (٩٣،٤٦%)، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها، ويرجع عدم استرداد (٧) استبانات من مجتمع الدراسة للعديد من الأسباب منها فقد الاستبانة من قبل المفحوصين وعددهم (٣)، وعدم جدية البعض في التعامل مع فقرات الاستبانة وعددهم (٤)، وذلك بالإجابة على خانتين من خانات الاستجابة في وقت واحد. وقد جاء توزيع أفراد عينة الدراسة الميدانية كالآتي:

**جدول (١)**
**أعداد الاستبانات الموزع، وأعداد الاستبانات الصالحة منها**

| المحافظة | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات الصالحة |
|---|---|---|
| الفروانية | ١٠٧ | ١٠٠ |

يتضح من جدول (١) أن عدد الاستبانات الموزعة علي محافظة التطبيق (١٠٧) استبانة، العائد منهم والصالح للتفريغ والتحليل الاحصائي (١٠٠) استبانة.

**ثالثًا: أداة الدراسة.**

قامت الباحثة ببناء أداة (استبانة) للتعرف على دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي من خلال دراسة الأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من جزئين: الأول شمل البيانات الأساسية مثل: اسم المعلم، الجنس، المؤهل العلمي، والثاني شمل عبارات الاستبانة التى تم توجيهها لعينة الدراسة، وأمام كل عبارة خمسة اختيارات تتضمنتها الاستبانة تتمثل في (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بشدة)، ويقوم المستجيب (المعلمين - المعلمات) بوضع علامة (√) أمام العبارة تحت الاختيار الذي يتفق مع آرائهم، وتأخذ الاستجابة موافق بشدة (خمس درجات)، موافق (أربع درجات)، وموافق بدرجة متوسطة (ثلاث درجات)، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة)، وبلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (٩) عبارات.

- **صدق الأداة:**

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على صدق المحكمين، حيث عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على الخبراء والمتخصصين في مجال أصول التربية ، وقد طُلب منهم إبداء الرأي والملاحظة حول مدى صحة الفقرات دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي ، مع حرية الحذف والإضافة للفقرات، وبعد أخذ رأى المحكمين وتعديل الأداة، استقرت الاستبانة في صورتها النهائية، كما قامت الباحثة بالتأكد من صدق الأداة عن طريق حساب الصدق الذاتي للاستبانة بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد تم حساب معامل الصدق الذاتي كالتالي: معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكان معامل الصدق الذاتي الكلي للاستبانة (٠،٨١).

- **ثبات الأداة:**

تم حساب الثبات بطريقة التطبيق على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) معلمًا ومعلمة من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة الفروانية بدولة الكويت بخلاف عينة الدراسة الأساسية، وبعد مضى أسبوعين تم إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وفق معادلة بيرسون التنبؤية، وبلغ معامل ثبات الأداة ككل (٠،٩١٥)، وهو معامل ثبات عال.

**الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء تطبيق الاستبانة:**

واجهت الباحثة أثناء تطبيق الاستبانة عدد من الصعوبات أهمها:

- رفض البعض من أفراد مجتمع الدراسة مساعدة الباحثة في تطبيق الدراسة.
- قلة اهتمام البعض بالاستجابة على عبارات الاستبانة، حيث قدم البعض تساؤلات حول أهمية تطبيق هذه الاستبانة في المجال التربوي.
- فقدان أداة الدراسة (الاستبيانة) من بعض عينة الدراسة؛ مما زاد من استغراق الوقت والجهد في تطبيق الاستبيانة.
- استغراق الكثير من الوقت في عملية توزيع وجمع الاستبيانة على مجتمع الدراسة، إذ كان الأمر يتطلب الذهاب إلى المدرسة التي يتم فيها التطبيق أكثر من مرة.

- خوف بعض المعلمين والمعلمات من الاجابة عن أسئلة الاستبانة إلا بعد الرجوع لرؤسائهم داخل الادارات المدرسية المختلفة.
- ضيق الوقت بالنسبة للبعض الآخر وبالتالي اعتذارهم عن الاجابة عن كافة بنودها.

**نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.**

فيما يلي أهم نتائج الدراسة الميدانية، وذلك بعد تطبيق أداة الدراسة، ومعالجة البيانات إحصائيًا، حتى يتم التعرف على دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي ، وهذا ما توضحه الجداول التالية.

**١. ترتيب عبارت الاستبانة:**

فيما يتعلق بعبارات الاستبانة والتى تدور حول على دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي ، يوضح الجدول التالي ترتيب هذه العبارات من وجهة نظر عينة الدراسة، ومن خلال حساب نسب تكرارات موافقة أفراد العينة.

**جدول (٢) نتائج تحليل استجابات عينة الدراسة حول دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي (ن= ١٠٠)**

| م | العبارة | درجة الاستجابة | | | | | مجموع الأوزان | المتوسط | الاتجاه | كا٢ | مستوي الدلالة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | | | | | | |
| ١ | تؤثر عادات وتقاليد المجتمع الكويتي علي صناع القرار بالمدرسة الابتدائية. | ٥ | ١٢ | ٤٥ | ٣٨ | ٠ | ٣١٦ | ٣،١٦ | متوسط | ٧٧،١ | ٠،٠٥ | ٥ |
| ٢ | توجد الواسطة والمحسوبية التي تؤثر علي صناع القرار بالمدرسة الابتدائية. | ٠ | ٢ | ٤٨ | ٥٠ | ٠ | ٣٤٨ | ٣،٤٨ | متوسط | ٥٥،٢ | ٠،٠٥ | ٢ |
| ٣ | ترفض بعض القيادات بالادارات التعليمية مشاركة المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية في صنع القرار. | ٧ | ٢٨ | ٤٦ | ١٩ | ٠ | ٢٧٧ | ٢،٧٧ | متوسط | ٣١،٢ | ٠،٠٥ | ٧ |
| ٤ | نقص الموارد المالية المتاحة اللازمة لتنفيذ القرارات المطلوبة | ٠ | ٢٢ | ٣٧ | ٤١ | ٠ | ٣١٩ | ٣،١٩ | متوسط | ٦٦،٣ | ٠،٠٥ | ٤ |
| ٥ | توجد بعض التأثيرات الخارجية من قبل الادارات التعليمية علي صناع القرار بالمدرس الابتدائية. | ٠ | ٣١ | ٣٩ | ٣٠ | ٠ | ٢٩٩ | ٢،٩٩ | متوسط | ٦٤،٣ | ٠،٠٥ | ٦ |
| ٦ | يؤثر بعض العاملين علي صناع القرار بالمدرسة الابتدائية. | ١٠ | ٣٣ | ٣٠ | ٢٧ | ٠ | ٣٠٨ | ٢،٧٤ | متوسط | ٥٢،٧ | ٠،٠٥ | ٨ |
| ٧ | تهمل الادارة التعليمية مشاركة أساتذة التربية والخبراء التربويين في صنع القرار التربوي. | ٠ | ١٧ | ٥٢ | ٢٨ | ٣ | ٣٢١ | ٣،٢١ | متوسط | ٥٢،١ | ٠،٠٥ | ٣ |
| ٨ | تندر المعلومات المتاحة أمام صانع القرار في المدرسة الابتدائية. | ١٢ | ٤٦ | ٣٤ | ٨ | ٠ | ٢٣٨ | ٢،٣٨ | متوسط | ٢٧،٢ | ٠،٠٥ | ٩ |
| ٩ | تهمل الادارة التعليمية المشاركة المجتمعية من قبل مجالس الآباء والمعلمين في صنع القرار التربوي. | ٠ | ١٥ | ٢٩ | ٤٦ | ١٠ | ٣٥١ | ٣،٥١ | متوسط | ٤٣،١ | ٠،٠٥ | ١ |

وفي ضوء جدول (٢) نجد أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة (٣،١١) والاتجاه العام للعبارات "متوسطة" عند الاستجابة عن عبارات هذا المحور، كما جاءت جميع قيم كا٢ لعبارات المحور دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠،٠٥؛ مما يدل على وجود فروق دالة إحصائيًا بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات.

**ومن الجدول السابق يتضح أن:**

جاءت استجابات أفراد العينة كما هو بالجدول (٢) حول دور معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في صنع القرار التربوي على النحو التالي:

- العبارة رقم (٩) والتي مؤداها: " **تهمل الادارة التعليمية المشاركة المجتمعية من قبل مجالس الآباء والمعلمين في صنع القرار التربوي**." جاءت في الترتيب الاول حيث كان متوسطها الحسابي (٣،٥١)، ووزنها النسبي (٣٥١%)، وكا٢ لها (٤٣،١)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (٠،٠٥)، وتقع هذه العبارة تحت تقدير (متوسط)، وهذا يؤكد تأثير عادات وتقاليد المجتمع الكويتي علي صناع القرار بالمدرسة الابتدائية.
- وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مؤداها: " **توجد الواسطة والمحسوبية التي تؤثر علي صناع القرار بالمدرسة الابتدائية**. " جاءت في الترتيب الثاني حيث كان متوسطها الحسابي (٣،٤٨)، ووزنها النسبي (٣٤٨%)، وكا٢ لها (٥٥،٢)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (٠،٠٥)، وتقع هذه العبارة تحت تقدير (بدرجة متوسطة)، وهذا يؤكد فعلاً وجود الوسطة والمحسوبية التي تؤثر علي صناع القرار بالمدرسة الابتدائية.
- كما جاءت العبارة رقم (٧) والتي مفادها: " **تهمل الادارة التعليمية مشاركة أساتذة التربية والخبراء التربويين في صنع القرار التربوي**." في الترتيب الثالث حيث كان متوسطها الحسابي (٣،٢١)، ووزنها النسبي (٣٢١%)، وكا٢ لها (٥٢،١)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (٠،٠٥)، وتقع هذه العبارة تحت تقدير (بدرجة متوسطة)، وهذا يؤكد اهمال الادارة التعليمية لمشاركة أساتذة التربية والخبراء التربويين في عملية صنع القرار التربوي.
- وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها: " **نقص الموارد المالية المتاحة اللازمة لتنفيذ القرارات المطلوبة** " في الترتيب التاسع والأخير حيث كان متوسطها الحسابي (٢،٣٨)، ووزنها النسبي (٢٣٨%)، وكا٢ لها (٢٧،٢)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (٠،٠٥)، وتقع هذه العبارة تحت تقدير (بدرجة متوسطة)، وهذا يؤكد علي نقص الموارد المالية المتاحة اللازمة لتنفيذ القرارات المطلوبة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

**المحور الخامس: نتائج البحث والتوصيات:**

**أولاً: نتائج البحث:**

يتضح من خلال ما سبق أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة الميدانية على دور مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت في تطبيق متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر المعلمين، وتعد أبرز هذه الأدوار ما يلي:

١. تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على توزيع المسؤولية فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد واحد بعينه، بل يتقاسم الجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج.
٢. عدم وجود أنظمة إدارية تحكم مشاركة المعلمين في قرارات الإدارة المدرسية.
٣. إن عملية صناعة القرارات التربوية تتأثر بشخصية صانع القرار وشخصيات ودوافع وميول أو اتجاهات وحاجات ورغبات وأهداف المشاركين معه في صنع القرار سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة.

**ثانيًا: التوصيات:**

بناءً على نتائج البحث توصى الباحثة بما يلي:

١. عقد لقاءات دورية بين المديري والمعلمين لمناقشة المشكلات التى تواجه تفعيل مشاركة المعلمين والمعلمات بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت، والعمل على حلها.

٢. الاشتراك في صنع القرارات التربوية يحقق أهداف جديدة، ويهيء مجالاً أوسع لبناء قيادات تعليمية تتواءم مع العصر.

٣. منح القيادات المدرسية الاستقلالية للتصرف وبدون قيود في إدارة شئونها وصنع قراراتها على كافة الأصعدة وبما يتفق والتوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

**قائمة المراجع**

**أولاً: المراجع العربية.**


(١) بكر ، عبد الجواد السيد (٢٠٠٣م): **السياسة التعليمية وصنع القرار**، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية.

(٢) التهامي ، حسين عبد الرحمن، (٢٠٠٨م): **المدخل إلى أصول الإدارة ومبادىء الإدارة العامة**، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

(٣) الختلان ، أماني مساعد ،(٢٠١٠م) : درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المملكة الأردنية

(٤) دواني ، كمال سليم ،(٢٠١٨م) : **القيادة التربوية**، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(٥) السالم ، مؤيد سعيد وصالح ،عادل حرحوش ، (٢٠١٤م) : **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي** ، عالم الكتب، عمان.

(٦) السعود ، راتب سلامة، (٢٠١٣م): **القيادة التربوية (مفاهيم وأفاق)**، دار صفاء للطباعة، عمان، الأردن.

(٧) السفياني ، ماجد بن سفر، (٢٠١٢م) : درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف)، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

(٨) عبد العزيز ، حنان جاسم ، (٢٠١١م) : تفعيل عملية صنع القرار التربوي باستخدام استراتيجيات تحسين الجودة "دراسة تطبيقية على المناطق التعليمية بدولة الكويت، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة بنها.

(٩) عبد الله ، محمد عبد العال، (٢٠١٦م) : آداء مدارس التعليم الأساسى بمحافظة سوهاج فى ضوء متطلبات التنمية دراسة ميدانية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، المجلد (٢)، العدد (١٧).

(١٠) عليان ، ربحي مصطفى ، فياض ، محمود أحمد ، قدادة ، عيسى يوسف، (٢٠١٠م): **مبادىء الإدارة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

(١١) المحرج ،عبد الكريم بن عبد العزيز بن أحمد، (٢٠١٨م): "واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي (دراسة ميدانية)"، **مجلة البحث العلمي في التربية**، مج (١٢)، ع (١٩).

(١٢) مرعي ، علي عبد الرحمن محمد ، فرير ، فاطمة حلمي حسن ، موسى ، فاتن فاروق عبد الفتاح ، الشناوي ، عبد المنعم الشناوي، (٢٠١٤م): "مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى

مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع (١٥).
(١٣) المهنا ، محمد فرج متعب ، (٢٠٢٠م): "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها"، **مجلة العلوم التربوية**، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، مج (٣)، ع (١)، يناير

**ثانيًا: المراجع الأجنبية.**

(14) Allan Oddem & Lawrence, Picus(2007): **Site – Based Management and school – Based Decision Making**, School finance – A policy per spective. Me Grow. Hill, Ink, New York, .

(15) Roger Hartley & Saud M.Y. Almuhaidib (2015): "User Oriented Techniques to Support Interaction and Decision Making with large Educational Databases**", Computers & Education**, Vol (48), No (2).

(16) Steve, W. Williams (2004):**"Making Better Business Decision; Understanding and Improving Critical Thinking and Problem Solving Skills"**, Sage Publications , New Delhi, Inc.