



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي بالكويت ( ضرورة عصرية )

إعداد

جينان يوسف ميرزا حسين بلوشي  
معلمة بالكويت

إشراف

د/ مروة بكر مختار الدياسطي  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية جامعة المنصورة

أ.د/ محمد حسنين عبد العجوي  
أستاذ أصول التربية  
عميد كلية التربية السابق جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٤ – أكتوبر ٢٠٢٣

---

---

## تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي بالكويت ( ضرورة عصرية )

جينان يوسف ميرزا حسين بلوشي

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى وضع تصور لتطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي بالكويت، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات هي الاستبانة، وتم اختيار عينة من معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى أنه: يوجد عدد من المعوقات لدى مديري المدارس الثانوية، التي تضعف عملية تطوير تلك المهارات، وقد اتفق أفراد العينة على أهمية تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات والتوصيات المقترحة التي من شأنها تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي بالكويت.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات القيادية - مديري مدارس التعليم الثانوي - الكويت .

### Abstract

Developing the leadership skills of secondary school principals in Kuwait

The study aimed to identify and develop a vision for developing the leadership skills of secondary school principals in Kuwait. The researcher used the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study. The main study tool for collecting data was the questionnaire, and a sample of secondary school teachers Kuwait was selected.

The study concluded that: There are a number of obstacles among secondary school principals, which weaken the process of developing these skills. The sample members agreed on the importance of developing the leadership skills of secondary school principals. The study came up with a set of suggested mechanisms and recommendations that would develop leadership skills. For principals of secondary education schools in Kuwait

**Keywords:** leadership skills - secondary education school principals - Kuwait.

## مقدمة :

إن نجاح العمل المؤسسي يركز على نجاح إدارتها، حيث تعد الإدارة المدرسية ومما تقوم به من أنشطة وعمليات إدارية تتعكس على العاملين في المدرسة، كما تتوقف نجاح الإدارة المدرسية على نجاح قائدها، فهي أداة للتغيير وأهم مقومات النجاح، وليست جهة إدارية تهتم بإنجاز العمل الإداري فحسب، بل تهتم أيضا بتطوير أداء جميع العاملين في العملية التعليمية . ولمدير المدرسة الثانوية أهمية كبيرة في توجيه المجتمع المدرسي وإدارته، والإسهام في تنسيق الخدمات الصحية، والاجتماعية والتربوية، ورفع مستوى العملية التربوية والتعرف على كل ما هو حديث في الجانب التربوي، والإشراف على الأنشطة المختلفة وبرامج التوجيه، وتقييم المعلمين بالمدرسة والترتيب للاختبارات والإشراف وقت تطبيقها، وإرسال تقارير كاملة لأولياء الأمور، ومباشرة عقد المؤتمرات المحلية، وكذلك المسؤوليات الإدارية الموكلة بها (يحي ، وعبد الله ، ٢٠١٨ ، ٢٨).

وبما أن تقدم المجتمع وتطوره مرهون بنجاح التربية فيه؛ فقد أصبح المفكرون ينظرون إلى التربية بمفهومها المعاصر بأنها عملية تغيير باعتبارها عاملاً أساسياً في إحداث التغيير في شتى مجالات الحياة، وفي ضوء هذه التحديات والتغيرات تزداد المسؤولية الملقاة على القيادات في المنظمات التربوية باعتبارها المسؤولة عن إحداث التغيير؛ وذلك بسبب ما تتطلبه هذه المرحلة من تغيير سريع يشمل جميع أعمال المنظمات التربوية لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي يتميز بها عصرنا الحالي (الشرققي، ٢٠١٦ ، ٤٣٢)

وفي ضوء التطورات التربوية والعلمية التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة تطورت مهام مدير المدرسة؛ فلم تعد مقتصرة على تسيير شؤون المدرسة روتينياً أو مجرد المحافظة على النظام فيها والانضباط وسير الدراسة رغم أهمية هذا الدور، بل أصبح عمله إبداعياً يحتاج إلى الخبرة والاطلاع الدائم على ما يجري في حقل عمله من مستجدات تتطلب النمو المهني المستمر ، الذي يساعده على الإلمام بمهارات خاصة تمكنه من الإدارة كقائد ناجح (شهاب، ٢٠١٠ ، ١١٢).

وتعتبر القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، فهي المنوطة بتوجيه سلوك المورد البشري والتأثير فيه داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ونظراً للتغيرات السريعة والدائمة في بيئة العمل الداخلية والخارجية بالإضافة إلى ما تحمله من تشابك وتعقيد يتطلب من القادة الإداريين توافر جملة من المهارات يمكن من خلالها التعامل مع هذه

---

المستجدات. وقد فرضت التحديات على القادة الإداريين داخل المؤسسات وظيفة تعنى بإنجاح قادة ذوي مهارات قيادية تمكنهم من تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق أهداف المؤسسة والعمل على رفع مستوى أداء العاملين بها (Karagianni & Jude, 2018 , 89)

وقد أشار حراحشة (٢٠٢٠، ٢) إلى ضرورة امتلاك مدير المدرسة للمهارات والكفايات القيادية لم يعد مناسباً لتيسير العمل الإداري في المدرسة، بما يتناسب مع التطور السريع في ميادين المعرفة المختلفة، وهذا يتطلب البحث عن أنماط أخرى جديدة متطورة تتناسب وطبيعة هذا العصر، لتحقيق مواكبة التطور المتسارعة التي تواجه المؤسسات التربوية في هذا العصر، والتي تشكل تحدياً للقيادات التربوية في اختيار الأنماط القيادية المناسبة للقيام بالمهام التعليمية التعلمية على أكمل وجه، إذ أن النمط المتمركز حول المدير أو اقتصار الإدارة على أفراد محددين لتحقيق كفاءة عالية في الأداء ليس من السهل أن نحدد المهارات القيادية لمدير المدرسة لأن نوعية هذه المهارات تعتمد على المواقف التربوية، وتختلف من مجتمع إلى مجتمع.

وقد بذلت وزارة التربية والتعليم بالكويت جهوداً كبيرة لأجل إعداد شاغلي الوظائف القيادية والتعليمية وامتلاكهم المهارات اللازمة، وهو ما أشار إليه العوضي (٢٠١٩، ٤٢) في أهمية وجود قيادات لديها قدرات تنافسية متعددة تتميز بالمرونة ويمكن تطويرها بشكل مستمر، وقد جعلت هذه التطورات من أنماط القيادة التقليدية نماذج غير قادرة على مواجهة تحدياتها ومتطلباتها، وزاد إيمان الباحثين عن التميز بأهمية تطوير القيادات، والأساليب القيادية، وتحديثها، والدفع نحو البحث الدائم عن أساليب مُثلى؛ لتحقيق التطوير الذي يحقق مخرجات، ويقدم خدمات، تربوية وتعليمية تكون السمة الأساسية لها، هي التميز المستدام والقدرة التنافسية المتنامية. وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية إلى تحقيقه من خلال الوقوف على متطلبات المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وكيف يمكن من خلال تطويرها .

#### **مشكلة الدراسة**

برغم الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بالكويت لإصلاح منظومة التعليم في كافة المراحل، من خلال رؤية كويت جديدة (٢٠٣٥)، والتي تدعو إلى إحداث تغيير في فكر الإصلاح للانتقال من الكم إلى الكيف والجودة والنوعية، بما يفرض إحداث نقلة نوعية في جودة رأس المال البشري بالمؤسسات التعليمية، وبالرغم أن هذا هو المأمول من قيادات المؤسسات التعليمية بالكويت، إلا أن العديد من الدراسات مثل دراسة (القحطاني، ٢٠٢١) ودراسة (المشوط، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مدارس التعليم الثانوي بالكويت تعاني من عدد من

المشكلات ومنها : المركزية الشديدة، التي ساعدت على ضعف المرونة لديها، ومحدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو اقتراح حلول للمشكلات التعليمية هذا إلى جانب ضعف نظم تحفيز العاملين، وينتج هذا من ضعف مهارات المديرين، وحرصاً من وزارة التربية والتعليم على تلبية حاجات قطاع التعليم من القيادات التربوية المتميزة، والاهتمام المستمر بمواكبة التوجهات الجديدة التي تهدف لها رؤية كويت جديدة (٢٠٣٥) ، من أجل تعزيز دور مدير المدرسة والارتقاء به ليصبح قائداً تربوياً في مدرسته، وتنمية الكفايات القيادية للتربويين وفق معايير عالمية بما يؤهلهم للمساهمة المستمرة في عملية التطوير ومما لذلك من أثر كبير على العمل بالمؤسسات التربوية وبالتالي ينعكس على مخرجات تلك المؤسسات ، ومن هذه المؤشرات نتضح أهمية تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية من قبل الجهات المعنية بالكويت، جاءت هذه الدراسة وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس :

**ما متطلبات تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوى بالكويت ؟**

**ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية :**

١. ما متطلبات تطوير المهارات القيادية ؟
٢. ما واقع المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوى بمحافظة الجهراء بالكويت ؟
٣. ما معالم التصور الانسب لتطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوى بمحافظة الجهراء بالكويت؟

**أهداف الدراسة:**

تمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في وضع تصور مقترح لتطوير المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوى ، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد الإطار المفهومي للمهارات القيادية .
٢. معرفة واقع المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوى بمحافظة الجهراء بالكويت .
٣. وضع تصور مقترح لتطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوى بمحافظة الجهراء بالكويت

**الجهراء بالكويت**

**أهمية الدراسة:**

**تتضح أهمية الدراسة في النقاط الآتية :**

١. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع تطوير المهارات القيادية علي المستويين التطبيقي والبحثي ، حيث تسعى الدراسة إلي تقديم مفهوم فكري وتطبيقي لتطوير المهارات

---

القيادية في المؤسسات التربوية ، ومما يزيد من أهميتها أيضا محدودية الدراسات الخاصة بها ، الأمر الذي يثري البحث العلمي .

٢. تساعد هذه الدراسة أصحاب القرار في الإدارة العليا في وضع برامج تعاونية واستثمار الكفاءات المتميزة للارتقاء بالمؤسسات التعليمية.

٣. تحديد المهارات القيادية التي ينبغي لقائد المدرسة ممارستها من أجل تحقيق الأهداف التربوية

٤. تزود نتائج الدراسة المسؤولين في إدارة التعليم والإشراف التربوي بمحافظة الجهاد بصورة واقعية عن أفضل المهارات القيادية اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية.

٥. من المأمول أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن المتغيرات المؤثرة في مستوى تطبيق المهارات القيادية بالمدارس الثانوية بمحافظة الجهاد في الكويت للاستفادة منها في تقييم هذا المستوي .

#### **منهج الدراسة :**

- اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة الدراسة الحالية، والذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها، والاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### **الإطار النظري. ويتضمن المحاور التالية**

**اولا :- الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية وتصنيفها**

( أ ) مفهوم المهارات القيادية وتصنيفها

( ب ) اهداف المهارات القيادية وأهميتها

**ثانيا :- واقع المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية بالكويت**

( أ ) فلسفة المدرسة الثانوية بالكويت واهدافها

( ب ) مهام وادوار مديري المدارس الثانوية بالكويت وأهم مهاراته

( ج ) معوقات تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعلم الثانوى بالكويت

**ثالثا :- متطلبات تطوير المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوى بالكويت**

**الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية وتصنيفها**

المدير القائد هو الذى يمتلك من الكفايات والمهارات والقدرات التنافسية المتعددة ما

يُمكنه من إظهار الاحترام والتقدير لأفكار، وطموح أفراد المؤسسات، ودعمها، وإفساح المجال

---

لإبداعاتهم، ومشاركاتهم في عمليات صنع واتخاذ القرار لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال إقناع أفراد فريق العمل بإنجاز الأهداف بكفاءة، وإتقان في الوقت المحدد لإنجازها، وبذلك يتحقق التوازن بين أهداف الأفراد، وطموحهم الفردي، وبين أهداف المؤسسات التعليمية من خلال الوصول بالأفراد لمرحلة من إنكار الذات؛ لحفزهم على تحقيق أهداف تلك المؤسسات ( العريزي ، ٢٠٢١ ، ٩٤ ) .

### مفهوم المهارات القيادية

ولقد تعددت رؤى وزوايا باحثي التربية والإدارة المدرسية والتربوية في تعريف المهارات القيادية التي يحتاجها القائد وتحديد مفهوما ؛ وذلك لارتباطها بكثير من المفاهيم التربوية نذكر منها ما يلي:

يعرف خليل ودياب ( ٢٠١٨ ، ١٢ ) المهارات القيادية بأنها مجموعة من المهارات التي تساعد القائد (مدير المدرسة) حتى يكون بارعاً في عمله على التأثير الذي يمارسه في مرؤوسيه ( العاملين في المدرسة) وأهم هذه المهارات تتلخص في المحاور الثلاثة التالية: تحليل المهارات وإدارة الصراع (الخلافات) وإدارة الإخفاق إدارة الاجتماعات.

وعرفها (المعمر، والرئيس ٢٠٢٠، ١٩) بأنها: "الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد؛ ليكون ناجحاً في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية".

وعرّف (صيتي، والعمور ٢٠١٩، ٢٦٧ ) المهارات القيادية بأنها: "قدرات وإمكانيات للتأثير في الأفراد والزامهم بتحقيق أهدافهم والمقدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف وهي مجموعة من الصفات الإنسانية والخبرات التي يتمتع بها الفرد، ويؤثر بها على الآخرين، وذلك بغية الوصول للأهداف المنشودة".

وأخيراً يعرفها المحياوي ( ٢٠٢٢ ، ٥ ) بأنها سلوكيات أدائية شاملة لمجالات العمل الجامعي يمارسها القائد الإداري، بحيث يكون من خلالها على إحداث التأثير في الآخرين وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة وفاعلية".

ومما سبق ترى الباحثة أن هناك اتفاق عام على أن المهارات القيادية تمكن القائد الإداري من ممارسة دوره بكفاءة وتمكنه من قدرته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل ؛ لأهميتها في عصر التكنولوجيا، فالمدير القائد المتميز هو داعية التغيير ومنوط به أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم ، فالقادة الناجحون عادةً يتمتعون بصفات القيادة الفعالة ،وبعمل على تحفيز الفرق وبناء رؤى مستقبلية

وإدارة التغيير بنجاح بينما يحافظون على الاستقرار اللازم لتحقيق النجاح. وهذه السمات ليست محصورة على هذه النقاط فقط، وإنما تمثل مجرد نظرة عامة على المهارات القيادية الأساسية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية لضمان نجاح المدرسة وتحقيق التحسين المستمر في مجال التعليم.

### تصنيف المهارات القيادية:

تجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين الدارسين والباحثين التربويين وعلماء الإدارة حول تصنيف المهارات القيادية، فمنهم من صنفها إلى خمس مهارات، وهي المهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، والإدارية. ومنهم من صنفها إلى أربع مهارات رئيسية وهي: مهارات ذاتية، ومهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات إدراكية، ومنهم من صنفها إلى ثلاث مهارات على اعتبار أن المهارات الذاتية تأتي ضمن ثلاث مهارات وتشارك مع كل منها ولا يمكن فصلها وهي: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية. فوجد كلا من آل ناجي (٢٠١٤م)، والغامدي (٢٠١٤م)، وعثمان (٢٠١٤م)، واشتيوي (٢٠١٨م) صنفوا المهارات القيادية إلى ثلاث مهارات أساسية (الفنية - الإنسانية - الفكرية) كما يصنفها كل من العجمي (٢٠١٣م)، محمد (٢٠١٣م)، العميرة (٢٠١٢م)، عابدين (٢٠١٢م) وشلدان (٢٠١٧م) إلى أربع مهارات هي: (الفنية - الإنسانية - الفكرية - الذاتية)

في حين صنفها الغامدي (٢٠١٣م)، والحربي وآخرون (٢٠١٤م)، إلى أربع مراحل مهارات أساسية هي كما يوضحها الشكل التالي: (الفنية - الإنسانية - الذهنية - الإدارية) وصنفها الشهري (٢٠١٣م)، والوشمي (٢٠١٦م) وعبد الفتاح (٢٠١٨م)، جبارين (٢٠٢٠م)، إلى خمس مهارات وهي: المهارات الإنسانية المهارات الفنية المهارات الإدارية المهارات الذاتية، والمهارات الفكرية.

وقد ذكر عويضة (٢٠٢١، ٢١٤) أنواعاً أخرى للمهارات القيادية وهي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية (الإدارية)

ويتضح من العرض السابق أنه لكي يحقق القائد التربوي الأهداف التي يسعى إليها، يجب أن يكون لديه مجموعة من المهارات التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه، وتكمن المهارات القيادية في كونها تساعد القائد على قيامه بوظائف القيادة والإدارة في المؤسسة التربوية التي يعمل بها، وتساعده أيضاً في تحقيق التواصل والتفاعل بين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة في بيئة مناسبة وإيجابية. ومن تلك المهارات مهارات تشكيل وتوضيح الرؤية



---

والأفكار، ومشاركة هذه الأفكار مع الآخرين، وتحويل تلك الرؤية إلى أفعال لتحقيق أحلامهم وأفكارهم، وهذا يتطلب من القائد الرؤيوي امتلاك مهارات التواصل والتفاعل وإدارة العلاقات داخل المؤسسة .

وتتعدد الكتابات التربوية التي تناولت المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس ، وكذلك الصفات القيادية اللازمة لهم، بما يسهم في رفع كفاءتهم، ومن ثم تطوير مدارسهم، إلا أن مستوى ونمط هذه المهارات يختلف من مدير إلى آخر ولم تجمع الدراسات على تصنيف واحد للمهارات القيادية لمديري المدارس، وتصنف الباحثة في البحث الحالي المهارات التي يحتاجها مديري المدارس الثانوية والتي من خلالها يمكن تحقيق جودة الحياة الوظيفية بالمدرسة هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية والمهارات الإدارية ، لتتناسب مع البحث الحالي، حيث يحتاجها مديري المدارس لأداء مهامهم المتعددة، ومسئولياتهم المتشابهة، لإدارة كل ما بين أيديهم من موارد مادية وبشرية واستغلال الطاقات الإبداعية؛ لاستثمار أبسط الإمكانيات، عن طريق تحريك الأفكار والقيم التي تحكم سلوكيات الأفراد، وتوجيهها، وتغيير قناعاتهم، وتوجيه سلوكهم، وحثهم على التفاعل الإيجابي؛ لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بشكل طوعي في إطار مجموعة من المهارات الواجب توافرها، ويمكن عرضها بشئ من التفصيل على النحو التالي:

#### ١- المهارات الفنية

يستدعى تطور أي نظام تعليمي الاهتمام بإدارته عن طريق تنمية قياداته، وتكيفها مع المتطلبات المتجددة والتحديات التي تواجهها، حتى يتمكنوا من التعامل مع مسؤولياتهم القائمة والمستقبلية بما يتوافق مع الأهداف والسياسات، ففي ظل ما يشهده العالم من التغيرات والتحويلات التي كان لها تأثير على التعليم ولاسيما الإدارة التربوية، والتي تتمثل في التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى التكنولوجيا.ومما لا شك فيه أن امتلاك مديري المدارس مهارات قيادية جيدة يمكن أن يحسن واقع الإدارة المدرسية بصورة جيدة ، مما ينعكس على كافة عناصر العملية التعليمية.

ويؤكد الصاعدي (٢٠١٤ ، ١٥١) على أهمية هذه المهارة بأنها تعد على جانب كبير من المهارات القيادية ذات الأهمية بالنسبة للقائد لأنه على اتصال مباشر بمرووسيه القائمين بالعمل، لذا فإن من واجبه أن يكون على وعي تام بأهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق انجازه والصعوبات التي تكتنفه واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم في انجاز العمل.

---

وتشير المهارة الفنية إلى الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية لذا تعد من أهم المهارات للقائد التربوي، وتعد أمراً حاسماً في تحقيق النجاح والتفوق في إدارة البيئة التربوية حيث تمكنه من استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، فعلى الرغم من أن المهارات القيادية العامة مهمة بالفعل، إلا أن المهارات الفنية الخاصة بالمجال التربوي تسهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية وأداء الموظفين وزيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة (المغربي، ٢٠٠٦ ، ٤٠).

مما سبق تتضح أهمية حرص القائد على اكتساب المهارات بالدراية والخبرة والتدريب ، بالإضافة إلى المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميزاً بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال التي تتخصص فيه، ويمكن اكتساب هذه المعرفة من خلال التدريب المستمر الذي يكسبه الخبرة التي تساعده على القيادة بكفاءة.

## ٢-المهارات الإنسانية:

تتمثل المهارات الإنسانية في قدرة القائد التربوي على العمل بنجاح، وبث روح التعاون في نفوس العاملين معه، وجعلهم ينهضون ويؤمنون بالعمل التشاركي، القائم على مبدأ العمل بروح الفريق الذي يسوده جو من التفاهم والتعاون، فهي تتصل بالفهم الجيد للذات والآخرين (الحربي ، ٢٠١٦ ، ٥٩).

ويشير معوض ( ٢٠١٩ ، ٢٠٦ ) أن المهارات الإنسانية ضرورية في كل المؤسسات ، وعلى كل المستويات، إلا أنها ضرورية وملحة بدرجة كبيرة بالنسبة لمدير المدرسة ، وذلك نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم، وما يرتبط بذلك من تنوع واختلاف في طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم ، إذ أنه يتعامل مع مجموعات متنوعة وعلاقات التي تربط مدير المدرسة بهذه المجموعات تتميز بالتداخل والتشابك الكبير ، إذا ما قورنت بالنسبة لأي مدير في الميادين الأخرى ، وهذا يعني أن المهارات الإنسانية ضرورية لمدير المدرسة أكثر من غيره. وتأسيساً على ما سبق ذكره تتضح أهمية تنمية المهارات الإنسانية عند القائد في كونها تُمي قُدراته في العمل ضمن إطار جماعي تعاوني مشترك، يتسم بعلاقات إنسانية جيدة توفر محيط عمل يعمل على كسب ثقتهم والقدرة على التأثير فيهم، وإشعارهم كذلك بالأهمية ومشاركتهم في اتخاذ القرار، كل ذلك يساهم في تحقيق الولاء والالتزام الوظيفي لدى العاملين مما يُساعد ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بسرعة ودقة وإتقان.

### ٣-المهارات الإدارية:

يحتاج القائد التربوي المهارات الإدارية التي لكي تساعد على استشراف المستقبل بالاعتماد على مقدرة القائد العقلية، بحيث يستشعر بالمشكلة قبل حدوثها، وهذا يتطلب منه الإلمام بطبيعة المرؤوسين ومعرفة أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية، والقدرة على ضبط النفس، وتوجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية بتحقيق الهدف الوظيفي والمتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة والذي يسعى جميع العاملين لبلوغه بالإضافة إلى الابتكار والتجديد، واقتراح البدائل لحل المشكلات والقدرة على الإقناع وتوفير رؤية تربوية واضحة، وتقديم المصلحة العامة على الخاصة، والتأني في إصدار الأحكام، وتفهم اللوائح الإدارية (إدريس وآخرون ٢٠٢٠، ٧٤،

وتعني قدرة المدير العقلية على اكتساب المعلومات وتحليلها وتفسيرها، واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والنظر إلى المدرسة ككل (Mumford, 2017, 47) ،

ويشير الصرايرة (٢٠١٢، ٤٣٢) إلى أن المهارات الإدارية هي القدرة على القيادة من خلال خلق أفكار والإحساس بالمشكلات والتوصل إلى الحلول الابتكارية، لذلك فإن القائد يجب أن يتصف بقوة التصور والإدراك بالمهارة والقدرة على تحليل المواقف وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول للمشكلات.

ويذكر عويضة (٢٠٢١، ٢١٤) أن المهارات الإدارية وهي المقدرة على استشراف المستقبل بالاعتماد على مقدرة القائد العقلية، بحيث يستشعر بالمشكلة قبل حدوثها، وهذا يتطلب منه الإلمام بطبيعة المرؤوسين ومعرفة أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية، والقدرة على ضبط النفس وتحمل ضغط العمل والقيام بالمهام على أفضل وجه. من القوة لتحقيق الإنجازات داخل المؤسسة بأقل وقت وجهد وتكلفة، إضافة إلى زيادة الفاعلية والنشاط داخل المؤسسة ولا سيما أنه أساس أي مؤسسة وقوتها يتأثر به الأفراد ويتبعونه.

تعتمد المؤسسة التعليمية بشكل كبير على النجاح وتحقيق الأهداف التعليمية على احترافية المدير التي تظهر في تطوير المعلمين والعاملين في مجال التعليم فهو يفهم احتياجات المدرسة التي يقودها فهو يعمل على تطوير كفاءات المعلم ، ومن خلال رفع كفاءة مديري المدارس يمكن التطوير. ولذلك، يجب أن يكون لدى المدير المهارات الإدارية، والالتزام العالي

---

بالقيام بواجباته. وزيادة الاحتراف وفقا له أسلوب القيادة، والابتعاد عن النية والرغبة والاستعداد،  
هما من طبيعة المبادرة ( Nayereh 2015,14 )،

ترى الباحثة أن المزيج الملائم بين هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري للقائد، فإن نسبة المهارات الفنية تقل كلما ارتفع القائد في المستوى الإداري حيث تزيد المهارة الفكرية، فالقاسم المشترك الأعظم بين كل تلك المستويات هو المهارة الإنسانية والفنية ، على اعتبار القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المطلوبة في اطار وجود علاقات انسانية جيدة تساعد على تحفيز العاملين ، بالإضافة إلى المهارات الإدارية التي مديري المدارس على تنفيذ سياسات الجهات القيادية العليا ، لذا يتضح أن المهارات الثلاث يمكن ان تمنح لمديري المدرسة القدرة على إدارة مجتمع المدرسة بقدرة عالية من التخطيط المقدر على التفاعل الإيجابي مع المرؤوسين وهذا ما اعتمدت عليه الباحثة في اختياراتها لتلك المهارات سالف الذكر .

#### أهداف المهارات القيادية

يعتبر مدير المدرسة بصفة عامة، أهم عناصر الإدارة، فهو القائد الإداري والأكاديمي للمدرسة، والذي له استقلالية جديرة بالاعتبار في تقرير تنظيمها ومناهجها والهيئة القائمة عليها. فالمدير له تأثير كبير على المعلم وعلى كيفية تنمية شخصيته وتعديل سلوكه، وحيث إن المدير هو عقل المؤسسة التعليمية وقائدها، وهو الذي يدير عملية الإصلاح المتمركز حول المدرسة ويحث التغييرات المطلوبة لتحقيق الأهداف لذا يلزم البدء بتأهيله وإعداده للقيام بدوره بكفاءة وفاعلية لدورها الجديد والمسئولية الواقعة على عاتقها ضماناً لتحقيق الجودة والإصلاح ( أبو زيد ، ٢٠٢٢ ، ٢١ )

ومن أهم أدوار مدير المدرسة هو دوره الفعال في تفعيل دور العاملين وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم ،والمعلم أحد أهم أفراد المنظومة التعليمية ، و من المهم إعداده قائدا وموجها لعمليات التعليم والتعلم وليصبح باحثا ومحللا ومستقيدا من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات من أجل النهوض بالعملية التربوية وصولا لتحقيق نتائج تسمو بالمجتمع نحو الرفعة والازدهار بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل المدرسية من خلال توجيه الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي (ناجي ، ٢٠١٦ ، ٢٧-٢٨).

فالقائد الذي يتمتع بالمهارات الجيدة هو العامل الخفي في التأثير على الآخرين، ولا بد من التأكيد على أن هذا التأثير يمكن أن يأخذ أشكال متعددة: إلهام ورؤية ملهمة وفي هذا يكون

---

القائد يعظم طموحات وتوقعات المرؤوسين، طاقة محركة لإنجاز مالم ينجز، والتوجه لإنجاز الأعمال الكبيرة التي لا يتوقع الآخرون أن بالإمكان تحقيقها، وأخيرا الاتيان بالنجاح المثير للمشاعر بما يحرك المرؤوسين طواعية للعمل مع القائد المتفوق في مجاله والقائد لصناعته ( الشهراني، ٢٠١٥، ٨٢).

ولكل عملية تطوير أهدافها الخاصة غير أن الهدف العام لأي عملية تطوير هو تحسين الأداء، وقد ذكر (الهنداوي، ٢٠٠٩، ١٩) أن من أهم أهداف تطوير مهارات مديري المدارس ما يلي:

- تحسين القيادة مما يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم للطلاب .
- تكامل السياسات والممارسات والمعايير والإجراءات التي تربط الأهداف العامة والغايات الخاصة بالمدرسة.
- وضع توقعات للأداء متفق عليها بحيث تتم عمليات قياس الأداء في ضوء هذه التوقعات.
- التركيز على التنمية المهنية لكل مدرسة .
- تطوير أساليب المدرسة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين العاملين فيها.
- زيادة حماس ومقدرة العاملين فيها في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- زيادة قدرة المدرسة لمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.
- بناء مناخ ملائم للتطوير والإبداع.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالشفافية والمرونة في الأداء.

فالمهارات القيادية تكتسب بالخبرة والممارسة، وليست مورثة، وجميعها مهمه، فلا يمكن الاكتفاء بمهارة دون أخرى ، بل يحتاج إلى تطوير مجموعة شاملة من المهارات القيادية ليكون قائداً فعالاً وناجحاً في محيط العمل والممارسة والتجارب العملية تلعب دوراً حاسماً في تطوير هذه المهارات وتحسين أداء القائد على مر الزمن ، فالقائد التربوي الفعال هو القادر على استخدام المهارات التي تؤهله لمواجهة موقف معين بحرفيه حيث لا يوجد طريقة ثابتة لمواجهة كل المواقف ، وإنما تظهر مهاراته وخبراته في التعامل مع المؤسسة بما فيه من أفراد مختلفة التفكير والقدرات وتجعله متفوقاً علي أقرانه ( Muammar, 2021,9 )

مما سبق ترى الباحثة أن تطوير المهارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية يهدف إلى تدعيم المعارف والخبرات وتعزيز قدرات الأفراد للتعامل مع مهام ومسؤوليات العمل، وتحريك الطاقات الكامنة لدى العاملين بالمؤسسة وتنميتها وتسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية.

### أهمية المهارات القيادية

تعتبر المهارات القيادية أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير، فالمدير الذي يمتلك تلك المهارات عامل رئيس لنجاح العمل التربوي والتعليمي، فالإبداع عنصراً مهماً وسمة أساسية ينبغي توافرها في مدير المدرسة، بحيث يصبح والابتكار والتجديد والمرونة هو المحك الأساسي الذي يدير به العملية التربوية والتعليمية وتعزيز قدراتهم على تحقيق الأهداف ومواكبة التطور والتغيرات المتجددة (السييل، ٢٠١٣، ٥٤).

وتكمن أهمية المهارات القيادية في أنها تساعد مدير المدرسة على تحقيق التواصل والتفاعل بينه وبين العاملين من أجل بناء بيئة عمل مناسبة يتم من خلالها تحقيق الأهداف، ومن أهم الأسباب التي تدعو إلى أهمية اكتساب مديري المدارس المهارات القيادية كما يذكرها (Ibrahim, 2019 , 27)

- تحقيق الميزة التنافسية الرقمية: تعتبر المهارات القيادية ركيزة أساسية للوصول إلى الميزة التنافسية في المدارس من خلال مواجهة التوجهات التقنية المعاصرة.
- السرعة في معالجة المعلومات: حيث تفيد المهارات القيادية المديرين وتساعدهم على التحليل المنطقي والسليم للمواقف والأحداث بذكاء وسرعة بديهة، تجعلهم قادرين علي إصدار الأحكام

وبعد إعداد القادة الإداريين من خلال التدريب والتعليم، وتنمية جميع الجوانب البشرية لهم، وغرس الاعتماد على الذات والربط بين إعداد القادة الإداريين والاحتياج لمهارات الأداء في المستقبل من أهم الوسائل التي تؤثر في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين، ويمكن تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس من خلال ما يلي (الشمري، ٢٠٢١، ٣٨٦)

- ١- الاهتمام بأفكارهم وإتاحة الفرصة لظهورها وتطبيقها ودعمها في العمل الجامعي.
- ٢- توظيف السلوك المدعم للدافعية وتشجيع القيادات على تنمية المهارات القيادية.
- ٣- اتباع الأسلوب الديمقراطي والحوار الهادف.
- ٤- الاعتماد على أساليب تطويرية جديدة في الإدارة .

**ومن أهم الجوانب التي يمكن تنميتها في المديرين بالمؤسسات التربوية ما يلي :**

ويتضح مما سبق أهمية إلمام مديري المدارس بالمهارات القيادية تحقيق الميزة التنافسية وامتلاكها تعتبر المهارات القيادية ركيزة أساسية للوصول إلى الميزة التنافسية في المدارس، إذ أن هذه المهارات تمثل خطوط تفكير شاملة ومؤثرة للعاملين من قبل المديرية لإنجاز أعمالهم بالمستوي المناسب، حيث إن إسهامات العاملين يفيد في تجربة كل ما هو جديد في سبيل تقديم منتجات وخدمات مميزة تعتبر عاملاً جوهرياً في إكساب المدرسة الميزة التنافسية.

ويذكر حمدان (٢٠١٨ ، ٥٤) أن من أهم أساليب تنمية المهارات القيادية التدريب الذاتي ، التدريب أثناء الخدمة، المحاضرات، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية ،و العصف الذهني .

وتضيف الباحثة أن تنوع وتعدد هذه الأساليب أصبح أمراً ضرورياً لنجاح وتطوير المؤسسة التربوية وقدرتها على مواجهة تحديات المجتمع التقني والمعرفي، الذي أصبح سمة هذا العصر ويتعزز نجاح مدير المؤسسة التربوية في بلوغ الأهداف المخطط لها، والارتقاء بمستوى الأداء في عمله كمسؤول أول في إدارة المؤسسة بتزويده بكل ما هو جديد في مجال القطاع التربوي، والمستجدات في أساليب وتقنيات التدريب واستيعابه للجديد من تطورات تربوية وإدارية؛ وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة التربوية، ونظراً لأهمية الدور الريادي الذي يقوم به مدير المؤسسة التربوية؛ أصبحت التنمية المهنية ضرورة ملحة وهادفة إلى تطوير وزيادة كفاءة وفعالية المديرين بالمؤسسة التربوية وتحسين أساليب العمل لديهم وذلك عن طريق إحداث تغيير في مهاراتهم وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء مهامهم الوظيفية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي.

**المحور الثاني : المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية بالكويت**

**فلسفة المدرسة الثانوية بدولة الكويت:**

ترتكز الفلسفة التربوية للتعليم الثانوي على قاعدة من الفكر والتجارب التي تقود الواقع الميداني وممارساته، وبالتالي تستقي منه المعايير التي يتم من خلالها الاختيار والتفضيل بين البدائل المطروحة لتطوير هذا النظام نحو المستقبل التي تستشرفه الكويت لأجيالها، والذي ينبغي أن يأخذ بالحسبان الظروف المحلية والتجارب العالمية التي تتناغم مع المجتمع الكويتي، وتستشعر ذاتيته الثقافية ، مع الاستجابة الداعية لتطور علوم التربية، وتستجيب للمهارات التي تتطلبها سوق العمل ، وتتواءم مع احتياجات أجيال متلاحقة تتدفق في نمو سكاني تلتزم الدولة بتعليم أفرادها، وينص عليه ميثاقها الدستوري وعلى ذلك، فإنه يمكن إيجاز المنطلقات الأساسية لمرتكزات

الفلسفة التربوية التي تشتق منها الأهداف التربوية بعامتها، ويتم صياغة فلسفة التعليم الثانوي بخاصة في ضوء العقيدة الإسلامية بمنهجها الشامل للإنسان والكون والحياة، والعروبة بتراتها وقضاياها المعاصرة وآمالها واتجاهاتها نحو المستقبل، وتكامل السياسات الاجتماعية والاقتصادية ومطالب التنمية، واتجاهات العصر ومقتضياته حاضراً ومستقبلاً فيما يتفق وأصول الثقافة العربية والإسلامية، والحفاظ على الهوية.

ويقتضي ذلك أن تنطلق فلسفة المسار الأكاديمي للتعليم الثانوي - في ضوء المراكز المشار إليها - من التوجهات الأساسية التالية ( وزارة التربية ، ٢٠١٢ ، ص ص ٥-٦):

- الإسلام والعروبة والهوية الكويتية الخليجية .
- الانفتاح على الثقافات والتواصل مع العالم .
- المدرسة محضن تربوي يعزز الوحدة والتلاحم .
- النظام التربوي وبناء مجتمع دائم التغيير .
- الالتزام بمعايير ضبط جودة التعليم والإعداد لعالم العمل .
- تعزيز دور المعلم ونجاح الإصلاح التربوي مسؤولية المجتمع وليس مسؤولية المؤسسة التربوية وحدها

#### أهداف التعليم الثانوي في الكويت ورسالته:

يُعد التعليم الثانوي جزء لا يتجزأ من مجموع المنظومة التربوية، وهو بمثابة الحلقة الرئيسية في منظومة التربية والتكوين المهني ، حيث يحتل موقعه بين التعليم المتوسط الذي يستقبل عددا هائلا من التلاميذ إلى جانب التكوين المهني من جهة، ومن جهة أخرى بين التعليم العالي الذي يشكل المصدر الوحيد للطلبة المقبلين على الدراسة الجامعية وسوق العمل. ويدوم التعليم الثانوي ثلاث سنوات وهو يتزامن مع فترة حرجة، وهي مرحلة المراهقة وما يصاحبها من تغيرات في البناء النفسي والجسمي (العنزي وعبد العزيز ، ٢٠٢٢ ، ١٢٤)

ولقد حددت وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت أهداف المدرسة الثانوية بأنها الترجمة العملية لرسالة المرحلة الثانوية والتي تقوم على تحقيق عدة أهداف لتحقيق التفاعل مع العصر الحالي بما يتطلبه من حرية فكر وتجاوب مع ديناميكية التغيير دون تعارض مع الخصوصية الثقافية للمجتمع الكويتي، ولقد تمثلت هذه الأهداف في (وزارة التربية الكويتية ، ٢٠١٠ ، ٣٦)

- مواصلة تحقيق الأهداف التربوية العامة والتكفل بإعداد الطلاب وذلك إما لمواصلة الدراسات العليا أو للإندماج في الحياة العملية مباشرة بعد تلقي تعليم مهني ملائم.



- تنمية التفكير العلمي لدى الطلاب ، وتعميق روح البحث والتجريب وتزويدهم بالمهارات الفكرية والعقلية اللازمة لعملية التعلم الذاتي.
  - إعداد الطلاب للحياة وذلك ببناء الشخصية القادرة على مواجهة المستقبل مع التأكيد على الهوية الثقافية الوطنية والإسلامية دون تعصب وترسيخ القيم الدينية والسلوكية في نفوسهم.
  - تنمية قدرات المتعلم واستعداداته التي تظهر في مرحلة التعليم الثانوي وتوجيهها مع تهيئته للعمل في ميادين الحياة وسد احتياجات البلاد من القوى العاملة المدربة التي تتطلبها خطط التنمية .
  - تكوين الاتجاهات الصحيحة والخبرات اللازمة والمهارات المناسبة مع تنمية الصفات الاجتماعية وتنظيم العمل والتخطيط الهادف الحكيم .
  - التحكم في التكنولوجيا الحديثة للمعلومات وإكساب المتعلمين المفاهيم العملية لتسخيرها لخدمة المجتمع وتنمية حس المسؤولية .
- ومما سبق يتضح أهمية التعليم الثانوي حيث أنه مرحلة تطوير تدريجي ونمو شامل لجميع جوانب الشخصية الجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية إلى حد ما، حيث تتشكل وتنمو الشخصية وفقاً لنوع العلاقات التي ينشأ خلالها في المنزل والمدرسة والحياة الاجتماعية بوجه عام ويمكن التنبؤ بالسلوكيات والتصرفات لهذه المرحلة في مواقف الحياة بصفة عامة، ومواقف التعليم داخل المدرسة بصفة خاصة. حيث تعتبر المدرسة الثانوية بالكويت لها مكانة كبيرة في النظام التعليمي ومرجع ذلك إلى كون هذه المؤسسة التعليمية من أخطر المؤسسات لأنها تقع في مرحلة لها أهميتها وتأثيرها الفعال في النظام التعليمي الكويتي إذا أنها تتوجه إلى الشباب في كل المجتمعات فنترك أثراً في نفوسهم وتعمل على أن يكون لديهم إطاراً فكرياً معيناً يلزمهم طوال حياتهم ، ويتطلب ذلك إدارة واعية مدركة لطبيعة تلك المرحلة ومتطلباتها لذا فإن تحقيق مثل هذه الرسالة يحتاج إلى منح مزيد من الصلاحيات لمديري المدرسة وجعل الهيكل التنظيمي للمدرسة أكثر مرونة ليسمح بتحقيق الأهداف المنشودة من جودة بيئة عمل وجودة عملية تعليمية.
- تمثل مرحلة التعليم الثانوي رحلة تعليمية هامة لطلابها ولما تشهده هذه المرحلة من تغيرات جسمية، ونفسية، واجتماعية، وجدانية، متصاعدة للمراهق تؤدي إلى مجموعة من الانفعالات وردود الأفعال التي تؤدي إلى مشكلات مدرسية وتعليمية مختلفة وقد بلورت الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية بدولة الكويت، ٢٠٠٨ الهدف العام للمرحلة الثانوية في (وزارة

التربية، ٢٠٠٨ ، ١٥): تزويد المتعلمين بالخبرات والمهارات الضرورية للأعداد صرح المجتمع الكويتي بوصفه مجتمعاً نامياً سريع التطور والتغيير، وإعداد طلاب هذه المرحلة بحكم طبيعتها وموقعها في السلم التعليمي لمواصلة تعليمهم في الجامعات والمعاهد العليا أو الوفاء بمتطلبات الحياة العملية".

ومن أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بالكويت، وهى: المشكلات الإدارية-المنظمة-مشكلات ترتبط بالمعلم: ضعف الرواتب والحوافز - تننى مستوى برامج التدريب المقدمة للمعلمين أثناء الخدمة، وعدم استنادها على أسس علمية موضوعية، وعدم وجود سياسة واضحة لتدريب المعلم أثناء الخدمة-مشكلات ترتبط بالطالب - مشكلات ترتبط بالعمليات الإدارية (الهجرى، ٢٠٢٠، ٨٧) .

ومما سبق يتضح وجود بعض المشكلات متعددة الأبعاد التي تواجه مديري المدرسة الثانوية بدولة الكويت، والتي قد تقف حائلاً دون تحقيق أهدافها، وينطلق مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في إدارته لمدرسته من مجموعة المبادئ السائدة في المنظومة التعليمية بشكل خاص والمجتمع بشكل عام ، لذا تتضح أهمية تطوير الأداء عند مدير المدرسة الثانوية ، حتى يستطيع استخدام مهاراته وأساليبه الإدارية المناسبة للتأثير على العاملين بالمدرسة وخاصة المعلمين لتحقيق أهدافها.

#### مهام وأدوار مديري المدارس الثانوية بالكويت (الباسل ، ٢٠٢١ ، ١٥):

- مهام تتعلق بالناحية الإدارية: تنظيم العمل المدرسي-الإشراف على تحقيق أهداف المدرسة- التركيز على بناء الأجيال برؤية متكاملة-المساهمة في تنمية مجتمع المدرسة داخلياً وخارجياً-توزيع المسؤوليات على العاملين معه-الإشراف على أداء العاملين للتأكد من سريانها نحو أهداف المدرسة-توفير المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار الطاقات البشرية-الإشراف على شؤون الطلبة.

- مهام تتعلق بالناحية الفنية: متابعة العمل المدرسي في كل مجالاته-تشجيع العاملين على الإبداع في العمل-توفير النمو المهني للمعلمين عبر حضور دورات تدريبية متنوعة-توفير النمو العلمي للطلاب عبر تنفيذ العملية التعليمية وفق معايير الجودة- العمل على تحسين العملية التربوية حتى تواكب مستجدات العصر.

- مهام تتعلق بالناحية المجتمعية إقامة قنوات اتصال متعددة بين المدرسة والمجتمع المحلي- الاستعانة برجال الأعمال في مساعدة المدرسة في حل قضاياها- حث أولياء الأمور على

---

حضور الاجتماعات المدرسية الدورية- بناء علاقات ذات تأثير متبادل بين المدرسة والمجتمع المحلي- مشاركة المجتمع المحلي في مختلف المناسبات القومية.

- مهام تتعلق بالناحية الإبداعية : قيادة عملية التجديد بكل نواحي العمل المدرسي-تخصيص جوائز لأرباب الإنجازات المتميزة (طلاب، معلمين ،عامل ) تشجيع العاملين على الإبداع في مجال عملهم- تحديد الغايات المرجوة لكل عمل بالمدرسة.

وترى الباحثة أن من أهم مواصفات مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت على النحو

#### التالي:

- ممتلك للمعارف والمعلومات العصرية التي تفيده في عمله المدرسي.
- موزع للاختصاصات والسلطات الإدارية والتربوية على العاملين وفقاً للقدرات البشرية
- مشرف ومراقب ومتابع لكافة أنشطة المدرسة، منسق ومقوم للجهود ومهيئ للمناخ النفسي والاجتماعي الملائم لنجاح المدرسة.
- محكم لحلقة الاتصال بين مدرسته والمنطقة التعليمية والوزارة أيضاً.
- مرسخ للقيم الأخلاقية وعلى رأسها العدالة بين الجميع عند تطبيق القانون.
- ممتلك لذكاء فطري مكتسب يظهر عند التعامل مع المواقف المختلفة داخل المدرسة أو خارجها.
- لديه خبرة تربوية في مجال التدريس واللجان المدرسية ومرادفاتهما.
- قادر على قيادة النفس وقيادة الآخرين والتأثير عليهم.
- قادر على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب.
- قادر على المتابعة والتنفيذ والتوجيه مع وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- صاحب شخصية جذابة ويمتلك نفساً مطمئنة واثق من نفسه .
- مقل من المركزية الإدارية ويوازن بينها وبين اللامركزية.

#### تداعيات تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بالكويت

يعد إكساب مديري المدارس العديد من المهارات الإدارية والقيادية التي تؤهلهم للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز وترجع أهمية تطوير تلك المهارات لدى مديري المدارس لما يمكن أن يكون له من فوائد في الجوانب الأخرى من العمليات التنظيمية، تتمثل بالآتي(العقاد والحيلة ، ٢٠٢٢ ، ٨٣):

- تحسين الممارسات، ورفع مستوى الأداء إذا اكتسب المديرين مهارات جديدة.
- وضع رؤية استراتيجية قابلة للتطبيق في ضوء امكانيات المدرسة.
- وجود خريطة تنظيمية للتواصل بين القيادة والعاملين بالمدرسة.
- السماح للعاملين بطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل المدرسي بدرجة منخفضة.
- إطلاع العاملين بالمدرسة على المخاطبات الرسمية المتعلقة بهم.
- مساءلة العاملين في حال نقصهم في أداء مهامهم.
- تسهيل العمليات الإدارية لأداء العاملين بالمدرسة بدلاً من إعاقتهما.
- تنمية العاملين مهنيًا بما يساهم في تحقيق التميز.
- تخصيص المدرسة جزء من ميزانيتها لتطوير أداء العاملين فيها.
- تعزيز قيم الحوار البناء بين العاملين بالمدرسة.
- توفير مصادر تمويل للمدرسة بالتعاون مع المجتمع المحلي.
- المشاركة في تنظيم السجلات المدرسية.
- تقديم التوجيهات للمعلمين عند زيارتهم بصفتهم لتحسين أدائهم.
- السماح للعاملين بطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل المدرسي.

وفي ضوء ما سبق ، يمكن توضيح أهم المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية

بالكويت ، وهي كما يلي:

- الإلمام بجميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف الإدارية التي يفترض أن يؤديها المدير .
- المشاركة في وضع البرامج اللازمة لتنمية قدرات الطلاب والمعلمين الإبداعية من خلال الأنشطة
- تحقيق أقصى إنتاج باستخدام الموارد المناسبة بأفضل الوسائل وأنسبها لتحقيق تلك الاهداف .
- تحفيز المعلمين على زيادة إنتاجهم في العمل الإداري .
- اختيار القرارات التي تناسب الموارد المالية المتاحة .
- مشاركة العاملين التعبير عن الرأي بما يخص المدرسة لتحفيز القدرة على الإبداع .
- تتوافر الشفافية في إصدار القوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بالشؤون الإدارية.
- توفير الوقت اللازم لتنظيم الإجراءات والأنشطة المختلفة.
- الاهتمام بمشكلات الأفراد العاملين وتوفير المناخ اللازم لتحسين دافعيتهم للعمل .

- 
- تحديد العلاقات التنظيمية المطلوبة داخل المدرسة.
  - تحسين أداء المدرسة عن طريق تبسيط الإجراءات واستغلال الموارد المتاحة أمثل استغلال.
  - تنظيم العمل بين المعلمين مع تشجيع العمل بروح الفريق ويعمل على خلق مناخ عمل تنافسي داخل المدرسة .
  - تقييم أداء الأفراد داخل المدرسة من خلال أهداف محددة متفق عليها.
  - اتخاذ القرارات الصحيحة في ضوء عملية التقييم
  - توزيع المكافآت بصورة عادلة بين العاملين وفقاً لمعدلات الأداء الفعلي .
  - عمومية التقييم إدارياً باستخدام معايير محددة سلفاً .
  - تحفيز العاملين على تحسين أدائهم.

وتأسيساً على ما سبق ترى الباحثة أن توفر هذه المهارات في مدير المدرسة سوف يساعده على قيام بدوره الفعال داخل المدرسة فمن خلال الحفاظ على العلاقة الجيدة مع الآخرين ، وتجنب الأزمات ، وقبول الظروف التي لا يمكن تغييرها، ووضع أهداف واقعية والسعي لتحقيقها، واتخاذ إجراءات حاسمة في المواقف العصيبة، والبحث عن فرص اكتشاف الذات وتنمية الثقة بالنفس، وتبنى نظرة إيجابية لما يدور حوله سوف يساعد على خلق مجتمع مدرسي جيد يحقق أهدافه المنشودة،، حيث يكون قادراً على إدارة المناخ المدرسي وعلى تنمية أداء العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين، ومواجهة التحديات المستقبلية للعملية التعليمية من خلال التكيف مع المتغيرات، ومواكبة التقدم العلمي والتقني.

#### **معوقات تطوير المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بالكويت**

تعتبر المدرسة الثانوية العامة بالكويت لها مكانة كبيرة في النظام التعليمي ومرجع ذلك إلى كون هذه المؤسسة التعليمية من أخطر المؤسسات لأنها تقع في مرحلة لها أهميتها وتأثيرها الفعال في النظام التعليمي الكويتي إذا أنها تتوجه إلي الشباب في كل المجتمعات فتترك أثراً في نفوسهم وتعمل علي أن يكون لديهم إطاراً فكرياً معيناً يلزمهم طوال حياتهم وأهم ما يميز المدرسة الثانوية عن غيرها من المراحل الأخرى هو توافر استمرارية التعليم فيواصل طلابها المرحلة التالية من التعليم سواء التعليم الجامعي أو العالي وقد ارتبط وجود جهاز إداري مركزي بالتعليم الثانوي يتسم بدرجة كبيرة من البيروقراطية والتعقيد الإداري مما يعيق العديد من محاولات الإصلاح والتجديد وهدم كثير من تجارب التطوير قبل أن تكتمل، ولن تحقق المدرسة

---

الثانوية بصفة عامة فلسفتها وأهدافها إلا من خلال منظومة متكاملة ، تسعى لإرساء مبادئ القسيم والأخلاق بجانب التعليم (العمارة، ٢٠٠٢، ٤٤).

وقد أشار الشريفى ( ٢٠١٧، ٣٥) إلى أن أهم المعوقات التي تقف حائلاً أما تطوير

مهارات مديري المدارس :

- المعوقات التنظيمية: وتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي

يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات.

- المعوقات الشخصية: وتسمى أحياناً الذاتية للإبداع وتتكون من العوامل التي تتعلق بالفرد

ذاته، والتي تؤثر بدورها في تكوين شخصيته منذ الطفولة

- المعوقات الاجتماعية والثقافية: وتشمل كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات

السائدة في المجتمع والتي غالباً ما تقف عائقاً أمام الإبداع الفردي أو الجماعي

- معوقات نفسية أو عاطفية: كالخوف وعدم الثقة بالنفس، وعدم تحمل المسؤولية .

وقد أشار (تقرير الاستعراض الوطني ، ٢٠١٥ ، ٢٤) إلى أن من أهم التحديات التي

تواجه التعليم بالكويت ضعف المهارات القيادية لدى القيادات ، لذا تسعى الكويت جاهدة لتطوير

مهارات القيادات في المؤسسات وخاصة التربوية ، لما لها من تأثير كبير على المجتمع المدرسي

بجميع أطرافه وخاصة المعلم والطالب ويتفق هذا مع رؤية الكويت الجديدة (٢٠٣٥) والتي تهدف

إلى رأس مال بشري إبداعى.

وترى الباحثة أهمية التغلب على المعوقات التي تؤثر على تطوير مهارات القيادات حيث

أن مدير المدرسة العصري يجب أن يكون قائداً متميزاً يستطيع التعامل مع التغييرات والتحديات

بفعالية وأن يكون دائم التطور والتعلم لتحقيق الفاعلية المدرسية وتطوير المؤسسة التعليمية. يجب

أن يكون المدير على استعداد دائم للتكيف مع التغييرات السريعة في مجال التعليم والمجتمع. يمكن

أن تكون هذه التغييرات فرصاً للتحسين أو تحديات تتطلب حلاً فورياً، وأن يدير موارد الإنسان

بشكل فعال، بما في ذلك التوجيه والتدريب والمتابعة للمعلمين والموظفين الآخرين في المدرسة.

لأن نقص تلك المهارات أو ضعفها يؤثر على قيادته للعمل المدرسي وبالتالي يؤثر على تحقيق

أهداف المدرسة.

ويشير الزهيري (٢٠١٩، ٣٠٦) إلى أهم معوقات تطوير المهارات القيادية لمديري

المدارس الثانوية بالكويت ، وهى:

١- ضعف أساليب اختيار وإعداد القيادات التربوية ذات الكفاءة العالية ويتمثل في (السليمي ، ٢٠٢٢ ، ٣١٩) .

- غياب المعايير المناسبة في اختيار القيادات التربوية المناسبة .
- غياب دور القيادة في تحقيق التميز و تهيئة مناخ العمل المناسب .
- ضعف الاعداد المهني لمديري المدارس ومعاونيهم مما لا يمكنهم من القيام بمسؤوليتهم القيادية

٢- ضعف أساليب اتخاذ القرار والمشاركة فيه ويتمثل في (خليل ، ٢٠١٤ ، ٢٤١) :

- الأجهزة العليا في الوزارة هي المسؤولة عن وضع القرارات واللوائح وتنظيم قواعد العمل

- ضعف استخدام القيادات في الإدارة الوسطى لمهارات اتخاذ القرار التربوي السليم .

٣- الافتقار الى العمل الجماعي وسيادة أسلوب العمل الفردي ويتمثل في \_ (مطلق ، ٢٠١٤ ، ٤٦٤):

- جمود الإجراءات وتقدم طرق العمل .
- الصراعات الداخلية بين الرؤساء والمرؤسين .
- ضعف وسائل الاتصال داخل المدرسة .
- عدم تحديد سلطة ومسئولية كل معلم وإداري وعامل داخل المدرسة بدقة .

٤- عدم تهيئة مناخ العمل المناسب داخل المدرسة ويتمثل في (المسيليم ، ٢٠١٤ ، ١٥٢)

- ضعف الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة .
- سيادة النزعة التسلطية عند بعض المديرين .
- تدنى الروح المعنوية للعاملين في الحقل التربوي .
- سيطرة مناخ يتسم بالسلبية وانتقاد الحوار .

٥- ضعف التحفيز (الحنيطي ، ٢٠١٧ ، ٥٩) ويتمثل في:

- انخفاض أجور العاملين مقارنة بالجهد المبذول .
- تطبيق نظام موحد للحوافز على العاملين لايشجع المتميزين منهم .
- قلة فرص الترقى بالتعليم قياسا بغيرها من المهن .

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة ان أهم المعوقات تحقيق المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بالكويت ، وهي :اتباع بعض مديري المدارس أساليب قيادية نمطية تقليدية

محدودية صلاحيات التفويض، الالتزام بتنفيذ القرارات الإدارية من قبل الوزارة، اهمال السياسات التي تعزز السلوك الإيجابي للمعلمين، ضعف الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والصحية للمعلمين، ضعف الكفاءة اللازمة لمواجهة الأزمات من خلال الخطط المعدة لذلك، القصور في استخدام وسائل التكنولوجيا، ضعف نظام الأجور والمكافآت مقارنة بالجهد المبذول، ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات على كافة المستويات المختلفة المدرسة، ضعف العلاقة بين بعض مديري المدارس والمعلمين مما يقلل من الانتماء الوظيفي، اهمال مقترحات المعلمين لتطوير آلية العمل، وضع نظام واضح ومعلن للمساءلة الإدارية، تهيمش مردود الاستفادة من المنح التعليمية المتاحة للمعلمين، ضعف الاستفادة من فرص التدريب المتاحة للمعلمين، غياب مناخ تنظيمي يسمح بالابتكار والإبداع، غياب معايير معلن عنها يؤخذ بها عند الترقية .

#### **متطلبات تطوير المهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوى بالكويت**

للمهارات القيادية لمديري المدارس تأثير كبير في سلوك العاملين بشكل يؤدي في المحصلة لتحقيق الأهداف المرجوة للنظام أو المؤسسة فمن خلال تلك المهارات يستطيع التأثير في العاملين في المؤسسة لتحريكهم باتجاه الأهداف المخطط لها مسبقاً، وصنع القرارات وإدارة العلاقات مع العاملين، والنمط القيادي للمدير يؤثر في سلوك العاملين، ويحفز العاملين على العمل بروح الفريق بالتعاون في تحقيق أهداف المؤسسة

وبذلك تتضح أهمية تلك المهارات وأهمية تطويرها عند مديري المدارس الثانوية بالكويت ومن أهم متطلبات تحقيقها ما يلي (المهنا، ٢٠٢٠، ٢٦٧):

- زيادة اهتمام مديري المدارس بتعديل الإجراءات الإدارية عند إجراء عملية التطوير.
- إشراك مديري المدارس العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- وضع معايير لاختيار مديري المدارس تتعلق بالسمات الشخصية وعدم قصور الاختيار على المعايير التقليدية.
- وضع أسس واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية باعتبارها أحد طرق تحقيق التنمية المهنية.
- الاهتمام بتوفير دورات تأهيلية لمديري المدارس لصفّل سماتهم الشخصية الإيجابية والتي تسهم بدرجة كبيرة في إيجاد مناخ مدرسي إيجابي وفعال.
- توظيف التدريب الرقمي والاستفادة من التكنولوجيا في توسيع نطاق التدريب .
- ضرورة الدمج في عمليات التدريب بين التدريب التقليدي والتدريب والتعلم الإلكتروني.



- 
- الاستفادة من طريقة التدريب الرقمي في تقديم الدورات التطويرية.
  - تعديل السياسات التعليمية واللوائح بما يعمل على جذب القيادات ذات الكفاءة العالية.
  - توظيف التقنيات الحديثة والوسائط التكنولوجية.
  - الاستفادة من تجارب الدول الريادية المتقدمة.
  - اعتماد نظام التشجيع والتحفيز الفردي والجماعي بما يعزز تطوير الموارد البشرية.
  - إعداد قادة إداريين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً قادرين على التعامل مع المواقف.
  - الاهتمام بأراء مديري المدارس ومقترحاتهم التطويرية.
  - توفير الدعم المالي للبرامج التدريبية التي تقدمها الموارد البشرية.
  - وضع خطة تدريبية سنوية لإعداد القادة وفق الاحتياجات التدريبية.
- وترى الباحثة أن من أهم المتطلبات اللازمة لتطوير المهارات القيادية لدى مديري

#### مدارس التعليم الثانوى بالكويت

- توفير بيئة مادية عمل مناسبة.
- توفير نظام تقني حديث ومتكامل للبيانات والمعلومات للتدريب الرقمي.
- تطبيق استراتيجية الاستثمار واعتبار القادة الإداريين رأس مال بشري.
- ضرورة مراقبة أداء القادة وتقييمه بشكل دوري وهذا يساعد هذا على تحديد النقاط القوية والضعف وتحديد مجالات التطوير المحتملة.
- ضرورة تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير وتعزيز مهارات القيادة للمعلمين كما يمكن تصميم هذه البرامج لتلبية احتياجات القيادة في المؤسسة وتحديثها بشكل منظم.
- العمل على تقديم فرص تطوير مهني للقادة المحتملين وتعزيز نموهم المهني في مجالات القيادة.
- دعم مديري المدارس وتشجيعهم على ممارسة مهارات تفويض المهام والمسئوليات وإشراك منسوبي المدرسة فيها بما يتناسب مع قدراتهم.
- العمل على تأهيل ورفع كفاءة مديري المدارس وخاصة الجدد في العمل الإداري ورفع مستوى المهارات القيادية لديهم، من خلال إعدادها بالبرامج القيادية لرفع مستوى ممارستها ، وأن تكون هذه البرامج مواكبة للاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية.
- بناء مجتمعات تعليمية مهنية بين مديري مدارس تطوير ذو سنوات الخبرة العالية ومديري المدارس حديثي العهد بالعمل الإداري مما يسهم في نقل الخبرة للجدد خلال فترة وجيزة وبأقل جهد.

## نتائج الدراسة والتوصيات:

توصلت الدراسة من خلال إطاره النظري والميداني إلى مجموعة من النتائج التي

يمكن عرضها فيما يلي:

- يقصد بالمهارات القيادية بأنها: "قدرات وإمكانيات للتأثير في الأفراد والزمهم بتحقيق أهدافهم والمقدرة على التأثير والتحفيز للوصول إلى الأهداف وهي مجموعة من الصفات الإنسانية والخبرات التي يتمتع بها الفرد، ويؤثر بها على الآخرين، وذلك بغية الوصول للأهداف المنشودة".
- المهارات القيادية هي مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها مديري المدارس، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتظهر تلك المهارات من خلال الأدوار التي يؤديها مستقبلاً
- المهارات القيادية هي قدرة مديري المدارس الثانوية على ممارسة الدور التربوي والإداري بشكل علمي ومدروس، من خلال وضع الرؤية والأهداف، مع التركيز على بناء العلاقات الإنسانية التي تسهم في تحسين العمل التربوي ونتائجه، تحت إطار أخلاقي مهني مع تطبيق السياسات والقوانين بشكل عادل، باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة لتحسين مستوى الأداء وجودته بصفة عامة والمعلمين بصفة خاصة.
- ترجع أهمية المهارات القيادية في المؤسسة التعليمية في أنها تساعد مدير المدرسة على تحقيق التواصل والتفاعل بينه وبين العاملين من أجل بناء بيئة عمل مناسبة يتم من خلالها تحقيق تنمية الابتكار في المدارس، حيث تعطي مؤشراً قوياً إلى أن هذه المهارات تقوم بدور كبير في تعزيز الابتكار والتغلب على النمطية، التأثير التطويري على العاملين وزيادة ثقتهم مما يضمن العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تهدف المهارات القيادية إلى إقامة علاقات جيدة داخل المدرسة وخارجها، وخلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المدرسة، وزيادة ورفع الوعي العام للمعلمين والطلاب وتبصيرهم بمشاكل المدرسة والعمل جماعياً على حلها، وزيادة تحصيل كفاءة المعلمين وتحصيل الطلاب، الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون بين المعلمين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، تدعيم وإيجاد روح الود والتفاهم بين المعلمين بعضهم ببعض، تنمية المسؤولية المتبادلة بين المدرسة والمعلمين فيها لتحقيق نتائج إيجابية.

---

- تتعدد أسس ومبادئ المهارات القيادية كالمشاركة في وضع البرامج اللازمة لتنمية قدرات الطلاب والمعلمين الإبداعية من خلال الأنشطة، تحقيق أقصى إنتاج باستخدام الموارد المناسبة بأفضل الوسائل وأنسبها لتحقيق تلك الأهداف، تحفيز المعلمين على زيادة إنتاجهم في العمل الإداري، اختيار القرارات التي تناسب الموارد المالية المتاحة، مشاركة العاملين التعبير عن الرأي بما يخص المدرسة لتحفيز القدرة على الإبداع، الاهتمام بمشكلات الأفراد العاملين وتوفير المناخ اللازم لتحسين دافعيتهم للعمل، تنظيم العمل بين المعلمين مع تشجيع العمل بروح الفريق ويعمل على خلق مناخ عمل تنافسي داخل المدرسة، توزيع المكافآت بصورة عادلة بين العاملين وفقا لمعدلات الأداء الفعلي ويحفز العاملين على تحسين أدائهم لتحقيق جودة حياة العمل.

- متطلبات تفعيل المهارات القيادية بالمؤسسات التعليمية تمثلت في أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة بيئة عمل مادية ومعنوية تساعد على جودة العمل، مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها، أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة، اعتماد نظام التشجيع والتحفيز الفردي والجماعي بما يعزز تطوير الموارد البشرية، العمل على تأهيل ورفع كفاءة مديري المدارس وخاصة الجدد في العمل الإداري ورفع مستوى المهارات القيادية لديهم، من خلال إعدادها بالبرامج القيادية لرفع مستوى ممارستها، وأن تكون هذه البرامج مواكبة للاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية.

- معوقات تفعيل دور المهارات القيادية تمثلت في ضعف قدرة بعض مديري المدارس على القدرة على اتخاذ القرارات والحكام المرتبطة ببعض القضايا التي تواجهها المدرسة، ضعف قدرة بعض مديري المدارس على صياغة ووضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة، عدم قدرة بعض المديرين على تكوين قاعدة للمساندة والدعم للعلاقات بين أولياء الأمور والمدرسة، والعلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المدني، الفشل في الإدارة الفعالة للمتطلبات المختلفة الخاصة بالمهام والواجبات الوظيفية، والضغوط التي يواجهها الأفراد العاملين، عدم القدرة على بناء الثقة بين الأفراد العاملين داخل المدرسة.

ومن أهم التوصيات :

- عقد ندوات ودورات تدريبية بين المديرين لتوضيح أهمية وضوح اللوائح والقوانين المعمول بها بالمدرسة.
- تقييم أداء المديرين بشكل موضوعي.
- توفير مساحة كافية من الحرية والدعم للمديرين .
- التأكيد على ضرورة توفير الإمكانيات المادية لتحسين كفاءة العمل بالمدرسة، وتوفير الدورات التدريبية التي تعزز المهارات القيادية .

### قائمة المراجع

#### أولاً : المراجع العربية.

- العوضي، فايزة خير الله ناصر (٢٠١٩): أثر العوامل الفردية والتنظيمية في الانتماء التنظيمي: دراسة في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد ٢٢، عدد ٩٣. ٢٤-٥٦.
- المسيليم، محمد (٢٠١٤). درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للمصالحات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم "دراسة ميدانية.المجلة الدولية للأبحاث التربوية. عدد ٣٥.
- المعمر، عمر ؛ الرئيس، ناصر (٢٠٢٠) دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الإدارية تصور مقترح لإنشاء مركز القيادة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة العلوم التربوية المملكة العربية السعودية، ٥ (١)، ١٣-٤٨.
- أبو زيد، تيانى (٢٠٢٢) الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة المصالح المتمركز حول المدرسة-دراسة ميدانية بمحافظة مطروح. مجلة جامعة مطروح للعلوم التربوية والنفسية، ص ص ١١-٣٢ .
- إدريس، عادل ؛ الخليفة، الزين؛ حسين طه (٢٠٢٠) . واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. المجلة الدولية التربوية المتخصصة،كلية التربية جامعة الخرطوم، السودان، ٩(٤)، ٨١-٧٠
- اشتيوي، محمد. (٢٠١٨م). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. ص ص ٦٣-١٠٤.
- آل صبرة ، علي ( ٢٠١٦) القيادة الإدارية مفهوم ونظريات . الأردن ، عمان : أزمنة للنشر والتوزيع.

- آل مداوي، عبير محفوظ محمد. (٢٠٢٠). الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. *مجلة الفتح*. ع. ٨٣، أيلول ٢٠٢٠. ص ص ١٦٣-٢١١
- اماضي، خليل إسماعيل إبراهيم (٢٠١٤): ، *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية*، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة قناة السويس، ص: ٦
- البارودي، منال. (٢٠١٥). *القائد المتميز وأسرار الإبداع والتميز القيادي*. مصر. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الباسل، ميادة فوزي(٢٠٢١): *المرونة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة دمياط، العدد(٧٨)، ص ٢-٢٣*
- البلوشي، مريم بنت حسين بن علي. (٢٠١٩). *جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بمعتقدات الكفاءة الذاتية التدريسية لدى المعلمين بسلطنة عمان . المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. مج. ١٥، ع. ٤، كانون الأول ٢٠١٩. ص ص ٣٨٧-٣٩٨ .
- بوتاعة، سليمة؛ ورشيد، سالمى (٢٠١٨). *تقييم أثر جودة حياة العمل على تنمية مهارات العاملين بمؤسستي سونلغاز عنابة وبجاية مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، المجلد (١٠)، العدد (١)، ١٧١ - ١٩٠.*
- جبارين، ازدهار عمر (٢٠٢٠م) . *المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين*. رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة اليرموك،الأردن .
- جواد ،شوقي ناجي (٢٠١٠) *المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - منظور كلي، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.*
- جوهر، على صالح والباسل، ميادة محمد (٢٠١٨): *الطريق إلى الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية بالدول العربية، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.*
- حراشة ،عماد خلف (٢٠٢٠) *درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية ،المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلد الرابع - العدد العشرون - مايو ٢٠٢٠م*

- الحربي، نورة بنت جازي(٢٠١٦). تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلمات المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- الحربي، نورة بنت جازي(٢٠١٦). تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلمات المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- حمدان، صلاح الدين حسن(٢٠١٨). أسس التنمية المهنية لمعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية الكويتية(٢٠١٠):وزارة التربية وميسرة الأعمال فى دولة الكويت ، إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوى بوزارة التربية الكويتية.
- السبيل، مضايوي (٢٠١٣). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. عنيزة، المملكة العربية السعودية.
- الشريفي، عباس وعبدالله ايناس (٢٠١٧م). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين ،مجلة مؤته للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٣٢(٤)، ١٣ - ٤٢
- الشقرقي، هبه فؤاد. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير. مجلة كلية التربية، العدد (٦١)، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ص ٤٢٩ - ٤٥٨.
- الشمري، محمد بن مطلق (٢٠١٦). العلاقات الإنسانية مع غير المسلمين في ضوء التربية الإسلامية تطبيقاتها في الواقع المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الشمري، منى نايف صقر. (٢٠٢١). ممارسات القيادة التشاركية لقائدات المرحلة الثانوية بمدينة حائل : دراسة نوعية. كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي. (ص ص. ٣٧٣-٣٨٩).
- الشنطي، نهاد عبد الرحمن (٢٠١٩م)، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والعلوم السياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

- شهاب، شهرزاد محمد. (٢٠١٠). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، معهد إعداد المعلمين، نينوى. **مجلة دراسات تربوية**، العدد (١١)، ص ص ٩٩-١٣١.
- الشهراني، علي معجب (٢٠١١). تصور مقترح لإنشاء مركز وطني للتنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء فلسفة التعليم المستمر، **مجلة رابطة التربية الحديثة**، العدد (١١).
- الشهري، محمد منصور. (٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الصرايرة، حسين. (٢٠١٢م). دور المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي الأردن وسبل تفعيله مصر : **مجلة الطفولة والتربية (كلية رياض الأطفال جامعة الإسكندرية)**. ص ص ٤٤٢ - ٤٠٥
- صيتي، عبد اللطيف العمور، رميلة (٢٠١٩). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية. **مجلة رؤى اقتصادية**، الجزائر، ٢٩، ص ص ٢٦٢-٢٧٦
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٣م). **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق**. ط ، عمان: دار المسيرة للنشر.
- العريزي، منى يوسف (٢٠٢١) متطلبات تطبيق المحاسبية التعليمية لقيادات الإدارة الإشرافية لضمان جودة التعليم (دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية) رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة التربوية ، كلية التربية بالمنصورة.
- العفاد، عبد الله علي هادي؛ الحيلة، سارة عيضة مهدي (٢٠٢٢) تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، **مجلة جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية**، مجلد ٢ عدد ١٣
- العمایرة، محمد حسن. (٢٠٠١م). **مبادئ الإدارة المدرسية** ط ٢ ، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر.

- عويضة ، عائشة ( ٢٠٢١ ) القيادة والرؤية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن
- الغامدي، علي بن محمد (٢٠١٣)، "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة": دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد (٤٠)، ملحق (٣)، (١٠٩٦-١٠٦٨).
- معوض ، صلاح الدين (٢٠١٩) **التدريب في إدارة المؤسسات التربوية** ، المكتبة العصرية للنشر ، المنصورة
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٤) جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، مصر: جامعة الزقازيق، العدد (٠٢). مصر. ص ١-٥١.
- المهنا، محمد فرج(٢٠٢٠): درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، **مجلة العلوم التربوية**، كلية التربية جامعة جنوب الوادي، مجلد(٣)، العدد(١)، ص ٢٣٥-٣٠٣
- ناجي ، إبراهيم محمد (٢٠١٦) **مدير المدرسة والتحديات** ، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، ص ص ٢٧-٢٨.
- الهاجري، محمد دخيل الله(٢٠٢٠) واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، **مجلة كلية التربية**، العدد(١٨٦)، مجلد(٣)، جامعة الأزهر ، ٢٠٢٠.
- الهنداوي، ياسر فتحي. (٢٠٠٩). إدارة المدرسة وإدارة الفصل؛ أصول نظرية وقضايا معاصرة. ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر.
- وزارة التربية(٢٠١٣):**تعديلات الوثيقة الأساسية في المرحلة الثانوية في دولة الكويت**، التعليم العام، وزارة التربية، الكويت.
- يحي، محمد اسحق؛ عبد الله، أحمد عبد الرحمن (٢٠١٨) : دور مديري المدارس الثانوية في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ثانياً: المراجع الأجنبية.



- 
- 
- Karagianni, D., Montgomery, A.J. (2018). Developing leadership skills among adolescents and young adults: a review of leadership programmes, *International Journal of Adolescence and Youth*, 23:1, 86-98, DOI: 10.1080/02673843.2017.1292928
  - Muammar, O. (2021). Exploring students' perceptions of leadership skills in higher education: An impact study of the leadership training program. *Gifted Education International*, 2(5), 1-15.
  - Mumford, D., Todd, M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*.
  - Nayereh, Shahmohammadia,(2015) ,The Relationship between Management Style with Human Relations and Job Satisfaction among Guidance Schools' Principals in District 3 of Karaj,6th World conference on Psychology Counseling and Guidance, 14 - 16.
  - Ng, Shun-wing; Szeto, Sing-ying Elson. (2016). Preparing School Leaders: The Professional Development Needs of Newly Appointed Principals *Educational Management Administration & Leadership*, v44 n4 p540-557 Jul2016,from <https://eric.ed.gov/?q=Preparing+School+Leaders>