



جامعة المنصورة
كلية التربية



الجدارات القيادية لمديري التعليم العام بكل من الكويت وإنجلترا دراسة للقوى والعوامل المؤثرة

إعداد

الباحثة / منى ناجي إبراهيم

إشراف

أ.د/ على عبد ربه حسين حماد

أستاذ أصول التربية
وعميد كلية التربية - جامعة المنصورة
ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمي

أستاذ أصول التربية
ورئيس قسم أصول التربية
والعميد السابق لكلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ - إبريل ٢٠٢٤

الجدارات القيادية لمديري التعليم العام بكل من الكويت وانجلترا دراسة للقوى والعوامل المؤثرة

منى ناجي ابراهيم

• مقدمة

ترجع جذور حركة الجدارة إلى تغيير السياق الاقتصادي والسياسي في أواخر القرن العشرين مع مفهوم الجدارة الإدارية الذي نشأ إلى حد كبير من عمل ماك كليلاند *Mc Clelland* عام ١٩٧٣م، ومجموعة ماك بير *Mc Ber* الاستشارية حيث كلفت من قبل جمعية الإدارة الأمريكية بعمل دراسة في بدايات الثمانينيات من القرن الماضي لحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف القيادية، كما تبنتها حكومة المملكة المتحدة البريطانية، ثم أخذ أسلوب الجدارة يتحول بسرعة كواحد من أكثر النماذج السائدة لإدارة وتقييم القيادة والتطوير في المملكة المتحدة، وعلى الرغم من الجذور العامة والتشابه في المصطلحات المستخدمة في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن نهايات القرن الماضي شهدت اختلافاً في الطريقة التي يجري بها تطبيق مفاهيم الجدارات حيث ميز سبارو *Sparrow* بين ثلاث فئات رئيسة لهذا الأسلوب كما يلي^(١):

- الجدارة الإدارية (الفنية الوظيفية): وقد تطور هذا الأسلوب في المملكة المتحدة التي اعتمدت في المقام الأول على التحليل الوظيفي لأدوار الوظيفة لتحديد المعايير المتوقعة للسلوك في مكان العمل، وهذا الأسلوب هو أكثر وضوحاً في الاستخدام لتحديد المؤهلات المهنية.
- الجدارات السلوكيات التي تؤدي إلى تحسين الأداء، وتستمد من عمل بويتزس وزملائه في مجموعة مالك بير *Mac Ber* للاستشارات في أمريكا والتي حددت الجدارات السلوكية للمديرين الفاعلين.
- الجدارة التنظيمية (الجدارة المحورية الإستراتيجية) الذي حول الاهتمام من الفرد إلى المنظمة والعمليات الإدارية التي تؤدي إلى تعزيز الابتكار والأداء.

وقد حدد علماء الإدارة أمثال مارزانو ووترز وماك نولتي *Marzano, Nully*

Waters, and Mc

بناء على تحليل العديد من الدراسات، وإجراء البحوث لتحليلات جدارات قادة المدارس، والتقارير الصادرة من شركة استشارية للسياسة التعليمية من ولاية شمال كارولينا *North Carolina* يعملون لحساب صندوق التعليم بشيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية عن الجدارات الناجحة لقادة المدارس، ثم تحديد ثماني جدارات للقيادة المدرسية الناجحة على النحو التالي: جدارة البصيرة النافذة فيها يشترك القادة مع الآخرين في منظماتهم والمجتمع في تأسيس رؤية مشتركة لمدارسهم وما يجب أن تكون عليه في المستقبل مع توقع التحديات المجابهة، وجدارة الإلهام من خلالها يعزز نشاط العاملين والأسر والمجتمع القبول التغييرات، والجدارة الإستراتيجية تمكنه من

(1) Bolden, R., Gosling, J.,(2006). *Leadership Competencies: Time to Change the Tune*, University of Exeter, 2006, UK, 20(2).P-P: 148-149.

تحديد نقاط القوة والتحديات في المنظمة وتحديد سبل الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة التحديات التي تواجهه، وجدارة الانضباط للتوفيق بين كل نشاط للمدرسة مع الرؤية وجعل المدرسة أكثر فعالية وأكثر نجاحاً، وجدارة الثقة لكونه وثيق الصلة مع الموظفين والأسر والمجتمع فإن كسب الثقة يمكنهم من المشاركة، وجدارة التوجه نحو الإجرائية تظهر في كيفية البدء في الإجراءات، وجدارة الحسم يدرك القادة الحاجة إلى اتخاذ القرارات من أجل دعم رؤية المدرسة بناء على المعلومات والمدخلات الواضحة، والجدارة الأخلاقية عبارة عن مبادئ أخلاقية واضحة تمكن القائد من القيام بالشئ الصحيح بدلاً من الخيار الأكثر جاذبية⁽¹⁾.

وتتمثل أهمية الجدارة في وضع إطار أو معايير لتحديد فعالية القيادة أو قياس الأداء الوظيفي لدي القيادات، وتحقيق التوافق بين الأفراد والتوجهات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما تفيد في تحسين الأداء العام لها وزيادة قدرتها التنافسية، وزيادة فعالية برامج التدريب والتطوير وتحسين عملية اختيار القادة والموظفين، والحد من معدل التدوير الوظيفي، بل تعد الجدارات معيار التميز المؤسسة بناء على ما تمتلكه من خبرات وكفاءات بشرية لديها⁽²⁾.

وبناء على ما تقدم يتضح أن المدارس تواجه ضغطاً متزايدة للتغيير والتكيف للوفاء بمتطلبات التقييمات القومية والدولية، والمدارس الحكومية خاصة في أمس الحاجة إلى التطوير بطريقة نشطة واعية، وتعد عملية التطوير من أهم التحديات التي تواجه مدراء المدارس، فضلاً عن اتساع نطاق مسؤولياتهم، وتعقد منظومة عملهم مما يفرض ضرورة تميز قادة المدارس بالجدارات القيادية التي تهدف إلى تعزيز قدرات تحسين الأداء في مختلف عمليات ونشاطات المدرسة داخلياً وخارجياً. ومسئولية اختيار القيادات المدرسية مسئولية صعبة تقع على عاتق القيادات التعليمية في المستويات الإدارية العليا، ولم تعد عملية اختيار مدير مدرسة قاصرة على مجموعة من الاختبارات والمقابلات فقط، بل لابد من تطوير نظام اختيار قادة المدارس الحكومية ليتماشى مع الاتجاهات العالمية والمحلية؛ ومن ثم يسعى البحث الراهن محاولاً التعرف على طبيعة الجدارات القيادية لمديري المدارس بكل من الكويت وإنجلترا، كنتاج طبيعي للقوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل من الدولتين.

• مشكلة البحث.

أصبحت القيادات التعليمية لمدارس التعليم العام تواجه بتحديات عديدة ومتنوعة، تجمع بين العولمة وتجلياتها والتقدم العلمي والتقني وثورة المعرفة والمعلومات والتوجه الديمقراطي والتدويل والهيمنة الدولية وتحدي التنمية ومتطلبات التنمية المستدامة وحتمية وتعليم والرقمية وصحية تعليم مهارات وجدارات القرن الحادي والعشرين، وقد صحب ذلك تغيير المدرسة لفلسفتها وأدوارها وأهدافها وبالتالي تغيير في أدوار مدير المدرسة؛ فمن ميسر للعمل إلى مطور وقائد للتغيير، ومن رئيس يصدر الأوامر إلى داعم وموجه، ومن إداري إلى قائد صاحب رؤية يؤثر ويلهم ويحفز، ويغرس الثقة في نفوس العاملين ويشركهم في القيادة، ويزيد من دافعيتهم ويشجعهم على الإبداع، ويمنح كل عضو اهتماماً فردياً خاصاً، ويرتقي باهتماماتهم واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخرين⁽³⁾.

(1) Johnston, Howard.; Williamson, Ronald. (2014): *Leading School in an Era of Declining Resources*, Routledge Taylor & Francis Group, New York. P-P:24-25

(2) عبير محفوظ آل مداوي (٢٠٢٠م): " الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية "، مجلة الفتح، ع (٨٣)، ص - ص: ١٦٦ - ١٦٧.

(3) أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٤م): *تطوير التعليم في زمن التحديات: الأزمة وتطلعات المستقبل*، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص - ٥.

وانطلاقاً من واقع التنمية الإدارية على وجه العموم والمسئولية الملقاة على عاتق مدير المدرسة خاصة، كونه المسئول الأول عن تنفيذ متطلبات العمل، كما أنه المسئول عن جميع ما يتعلق بالنواحي الإدارية والفنية وعن النواحي المالية الخاصة بموارد المدرسة وعن الإشراف الإداري والفني وتطوير الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة، إلا أن ضعف أداء مدير المدرسة في القيام بأدواره ومهامه الموكلة إليه، وانعدام ثقة المجتمع بمدير المدرسة وهيئة التدريس في إمكانية قيامهم بأي تجديد تربوي أو التخطيط له بشكل سليم ومتكامل وتنفيذه داخل المدرسة، مع نقص الإمكانيات المادية والبشرية لدى العاملين داخل المدرسة وعجزهم في بعض التخصصات، وحاجة أفراد الإدارة المدرسية إلى اكتساب الأسس والمهارات العلمية اللازمة لصنع القرارات^(١).

لقد أصبحت المدارس في أمس الحاجة للجدارات القيادية التي تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات التعليمية عن طريق تركيز الاهتمام على رأس المال البشري بشكل عام، والقيادات المدرسية بوجه خاص، وتكمن أهمية القيادة المدرسية في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وكذلك من خلال التأثير على اتجاهات المعلمين وتنمية مهاراتهم وتغيير دوافعهم وتحولها للصالح العام للمؤسسة، وتحسين مستوى مخرجات العملية التعليمية بصورة ترضي جميع أطراف المجتمع، وهذا ما يدعو إلى ضرورة الوقوف على مدى توفر الجدارات القيادية لقادة المدارس^(٢).

كما أوصت العديد من الدراسات السابقة بضرورة إعداد نماذج جدارة لأداء قادة المدارس مثل دراسة يوسف (٢٠١٥)^(٣)، والقطان (٢٠١٦)^(٤)، والغامدي (٢٠١٧)^(٥)، وخاطر (٢٠١٨)^(٦)، وحسين (٢٠١٩)^(٧)، والعنزي (٢٠٢٠)^(٨)، والأسمري (٢٠٢١)^(٩)، وسامبي (2001)^(١٠).

(١) سميحة على مخلوف (٢٠٠٧م): "تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري، مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم، ع (٧)، ص - ٣٥٦.

(٢) عزة أحمد الحسيني (٢٠١٥م): "الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة التربوية، ع (٥)، ج (٢)، ص - ١٥.

(٣) أدهم محمد يوسف (٢٠١٥م): "دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي - دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظ بورسعيد"، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، ع (١)، ص - ٣٨-١٦.

(٤) عروب أحمد القطان (٢٠١٦م): "الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٤٤)، ج (١)، ص - ٢١٨-١٨٦.

(٥) محمد على الغامدي (٢٠١٧م): "المهارات القيادية لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي بالمملكة العربية السعودية - دراسة حالة بمحافظة الخرج والدلم"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (٣٦)، ج (٢)، ص - ١٧٦ - ٢٠١ م.

(٦) محمد إبراهيم خاطر (٢٠١٨م): "آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية" مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع (٥)، ج (٢)، ص - ٢١٨ - ٢٣٩.

(٧) سلامة عبد العظيم حسين (٢٠١٩م): "التجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدرسة الثانوية"، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية للمعرفة لأصول التربية، ع (٧)، ج (١)، ص - ١٢٦ - ١٤٨.

(٨) نايف عماد العنزي (٢٠٢٠م): "الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس الثانوية بمدية الرياض في ضوء مدرسة المستقبل"، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (١٢)، ص - ٩٢ - ١٢٩.

(٩) صالح سعد الأسمري (٢٠٢١م): "دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز، ج (٧)، م (٢).

(Siambi)⁽¹⁾، حيث أشارت إلى أن قادة المدارس هم الركيزة الأساسية الأولى لنمو وتقدم وتطور المدرسة، وأنه يجب أن يمتلك قادة المدارس جدارات متطورة ومتجددة تتناسب مع المتغيرات المعاصرة بما يحقق أعلى مستوى ممكن من الأداء؛ لذا أمكن صياغة مشكلة البحث الراهن في التساؤل الرئيس التالي:

ما الجدارات القيادية الواجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بدولتي، الكويت وانجلترا، في ظل القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كلٍّ؟ ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ١) ما الإطار المفاهيمي للجدارات القيادية لمديري المدارس؟
- ٢) ما أهم أبعاد الجدارات القيادية، وسمات القائد الجديد؟
- ٣) ما واقع اختصاصات مديري المدارس والجدارات القيادية الواجب توافرها لديهم بكلٍّ من الكويت وانجلترا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة؟

• هدف البحث.

يستهدف البحث الراهن " محاولة تحديد الجدارات القيادية الواجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بدولتي: الكويت وانجلترا في ظل القوى والعوامل الثقافية المؤثرة " وذلك من خلال:

- التعريف بالإطار المفاهيمي للجدارات القيادية - المفاهيم الناشئة، الخصائص والأهمية.
- أبعاد الجدارات القيادية وسمات القائد الجدير.

• أهمية البحث.

تنبثق أهمية البحث الراهن من أهمية التعريف بطبيعة " الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام وقادته " بجانب تحديد أبعاد الجدارات القيادية وسمات القائد الجدير - من ناحية - والمعالم الرئيسة لواقع الجدارات القيادية لمديري مدارس التعليم العام بكلٍّ من الكويت وانجلترا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كلٍّ - من ناحية أخرى - هذا بجانب الاهتمام العالمي والمتزايد بتطوير التعليم بتطوير قاداته وقياداته: اختياراً وإعداداً وتحديثاً لمواكبة متطلبات بناء مجتمع كويتي قادر على مواجهة المستجدات المتلاحقة والتقنية التطبيقية وما تفرضه من تحديات. هذا بجانب الأسباب التالية:

- تكوين كوادر بشرية واعية تقدر أهمية الجدارات القيادية وتعمل على الاستفادة القصوى منها في عمليات الإدارة المتنوعة.
- طبيعة الظروف الاقتصادية التي يمر بها المجتمع العربي، ودولة الكويت خاصة، الأمر الذي يتطلب مواكبة المستجدات العالمية، وهو ما يحتم الأخذ بالجدارات القيادية عند اختيار مديري المدارس الحكومية.

• منهج البحث وإجراءاته .

ينطلق البحث الراهن من التعريف بالإطار المفاهيمي للجدارات القيادية لمديري المدارس وأهم أبعادها وسمات الجدير ، مروراً بواقع الجدارات القيادية لمديري المدارس بدولتي الكويت

(3) Siambi, James. (2021). " The effect of self-leadership competencies on the perceived ability of school leaders to cope with COVID-19 pandemic crisis challenges in Jeddah schools," *Saudi Arabia. Journal of Educational Studies*, 7(1). P-P:52-86.

وانجلترا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل، يهدف محاولة تحديد المعالم الرئيسية للجداريات القيادية الواجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام بدولتي : الكويت وانجلترا في ظل القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في كل، ولعل ذلك يناسبه انتهاج المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للبحث الراهن، وبناءً عليه يمكن تحديد (إجراءات البحث الراهن) في المحاور التالية :

(أولاً) الإطار المفاهيمي للجداريات القيادية لمديري المدارس وأبعادها وسمات القائد الجدير.

(أ) الإطار المفاهيمي للجداريات القيادية: المفاهيم والنشأة، الخصائص والأهمية.

(ب) أبعاد الجداريات القيادية وسمات القائد الجدير.

(ثانياً) واقع الجداريات القيادية لمديري المدارس بكل من الكويت وانجلترا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

(أ) واقع الجداريات القيادية لمديري المدارس بالكويت في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

(ب) واقع الجداريات القيادية لمديري المدارس بإنجلترا في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

ويتوظف (المنهج الوصفي التحليلي) يمكن تناول محوري البحث الراهن بالوصف والتحليل على النحو التالي:

(أولاً) الإطار المفاهيمي للجداريات القيادية لمديري المدارس وأبعادها وسمات القائد الجدير.

(أ) الإطار المفاهيمي للجداريات القيادية: النشأة والمفاهيم، الخصائص والأهمية

(١) الجداريات القيادية لمديري المدارس: النشأة والمفاهيم

مصطلح الجدارة من المصطلحات الحديثة نسبياً في علم إدارة الموارد البشرية، حيث ترجع بدايات ظهوره إلى عام ١٩٧١م نتيجة وجود مشكلة واجهت وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق بالموصفات اللازمة للاختبار الإحدى الوظائف، وهي أن الاختبارات اللازمة لشغل هذه الوظائف لم تكن كافية في هذا الوقت، ومن ثم لجأت إلى الخبير الإداري ماك كليفلاند لحل هذه المشكلة طلب قائمتين بأسماء شاغلي هذه الوظيفة، حيث تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالكفاءة والتفوق بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول، بينما تشمل الثانية العاملين ذوي الأداء المتدني فقط ثم قام بعمل دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة بين الموظفين ذوي الأداء المتميز في العمل ولا يتمتع بها الآخرون، وبذلك استنبط قائمة الخصائص (الجداريات) التي تميز المتفوقين عن الباقين وأطلق على هذه الخصائص لاحقاً اسم نموذج الجدارة اللازم لشغل هذه الوظيفة، وتوالت الدراسات في أساليب تبين الجداريات وتطبيق نماذج الجدارة في إدارة الموارد البشرية بداية من جهود فولبي ١٩٨٠م^(١).

أما في نهاية التسعينيات أشارت أدبيات المكتب الأمريكي للإدارة الأفراد إلى أن الجداريات تساعد منظمات الأعمال في التركيز على السمات الخاصة بالأفراد العاملين والواجب توافرها لديهم الغرض إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم بنجاح، كما تسهم الجداريات في معرفة الأسلوب الممكن إتباعه لقياس أداء العاملين وبالتالي ربط الأداء مع توجهات استراتيجيات الأعمال في المنظمة^(٢).

(١) خلدون عبد الله مطلق (٢٠١٧م): " دور الجداريات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن"، دكتوراة - غير منشورة - جامعة أم درمان الإسلامية، ص-١١.

(٢) حميد الطائي وزميله (٢٠١٨م): إدارة الجداريات والمواهب - مدخل شمولي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص - ٧٥.

وارتبطت نشأت مفهوم الجدارة بوجود مشكلة تتعلق بإخفاق اختبارات القبول على دقتها وتعقيده الشغل إحدى الوظائف الحساسة في عمل اختبارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، حيث ثبت أنه لا توجد علاقة بين نتائج الاختبارات وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم في ميدان العمل بعد التعيين، والتعرف على الخصائص المشتركة بين الموظفين ذوي الأداء المتميز في العمل ولا يتمتع بها الآخرون، ومن ثم صدرت نماذج للجدارات توضح الخصائص التي تميز بعض من الموظفين عن الآخرين، وتم التوسع في تطبيق نماذج الجدارة الملائمة لكل وظيفة من خلال إدارة الموارد البشرية^(١).

وظهر أسلوب الجدارة كمدخل حديث الإدارة الموارد البشرية على أسس المصطلحات السلوكية والأداء مع جدارة العمل، وتطور مفهوم الجدارة وأصبح من أكثر النماذج السائدة لإدارة وتقييم القيادة وتطويرها، حيث تعبر الجدارة عن مجموعة من الخصائص الفردية والمهارات والمعارف التي تؤدي إلى الأداء الفعال والمتميز في المنظمة ومن ثم تؤدي إلى نجاح المنظمة، وتم دمج الممارسات في إعداد توصيف الوظائف وتنمية قدرات العاملين في مختلف المؤسسات والمنظمات^(٢).

ويشير (حسن وعبد الخالق) إلى أن الإسلام أول من قدم أولوية واهتماما كبيرا بالجدارة وخص من يقوم بإدارة بيت المال بشروط موضوعية حيث قال تعالى في كتابه العزيز بسم الله الرحمن الرحيم " ولا تَوْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا وَارزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا " (سورة النساء ٥)، يتضح من خلال الآية الكريمة أن الإسلام أولى اهتماما كبيرا بالجدارة بل جعلها رخصة لمن يقوم بإداره أموال الغير، وأن يتم اختياره بناءً على شروط جسدية ومعنوية تمنحه القوة في وظيفته، لذا وضع الإسلام الشخص الذي يجيد عمله بإتقان في مكانه سامية في المجتمع، حيث تتمثل الشروط الجسدية في قدرته على إنجاز الأعمال بأفضل وأحسن وجه، بينما تتمثل الشروط المعنوية في القوة العلمية والتي تشمل التمكن في التخصص واستغلال الإمكانيات ومتابعة التطور والتجديد^(٣).

واليوم يعيش العالم في عصر المعرفة والثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي، وفي ظل التطورات المعرفية والتكنولوجية المتطورة والمتسارعة، أصبحت بحاجة إلى أنظمة قيادية أكثر فعالية لمواجهة التطورات الهائلة، لذلك أصبح من الضروري البحث عن أنظمة جديدة وحديثة المسايرة هذه التطورات السريعة التي تطرأ على العالم، فلا بد من أن تكون القيادات ذا كفاءة عالية وتكون جديرة في إدارة المؤسسة سواء على حد المجتمع المحلي أو العالمي، والجدارة مهمة للمدير

(١) حمدي محمود (٢٠١٨م): "برنامج تدريبي لتنمية الجدارات التدريسية والاتجاه نحو التدريب أثناء الخدمة لدى معلمي الدراسات الاجتماعية مرحلة التعليم الأساسي في ضوء احتياجاتهم التدريبية المهنية " مجلة بحوث عربية في مجالات التربية التوعوية، رابطة التربويين العرب، ع (١١)، ج (١)، ص-٥٦.

(٢) محمد أحمد إسماعيل (٢٠١٣ م): دليل الجدارات الوظيفية، إصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ص-٥.

(٣) أحمد نعيم حسن، وفاء يوسف عبد الخالق (٢٠٢٢م): " الجدارات الإدارية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين "، مجلة لارنك، جامعة واسط، العراق، ص-ص: ١٠٠٠-١٠٠١.

على أنها المطلب الأساسي للوفاء بالجودة في المؤسسات جنباً إلى جنب مع التعليم والتدريب والتعرض وخبرات المديرين^(١).

وحيل ذلك ترى الباحثة أن المدارس أصبحت في أمس الحاجة للجدارات القيادية التي تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات التعليمية عن طريق تركيز الاهتمام على المال البشري بشكل عام، والقيادات المدرسية بشكل خاص، حيث أنهم أساس تطوير أي نظام مدرسي، وبرزت ضرورة توافر الجدارات القيادية لدى قادة المدارس الحكومية لتحقيق اليات وممارسات الأنشطة لتطوير وتحسين مستوى الأداء.

وتشتق المدارات في اللغة العربية من كلمة " جدر " أي صار جديراً، وتعرف اصطلاحاً بأنها: إثبات القدرة على استخدام المهارات والمعارف والقدرات الشخصية والاجتماعية والمنهجية في مواقف العمل والدراسة والتطور الشخصي^(٢).
وقد أتت كلمة الجدارات في قواميس ومعاجم اللغة العربية مرادفة لمعاني الاستحقاق والأهلية والتفوق، كما عربت الجدارة إلى اللغة العربية بمعاني عديدة، وهي: الكفاءة والمهارة والافتقار، والخبرة وامتلاك المعارف^(٣).

وقدم الباحثون والعلماء - على تنوع تخصصاتهم- مجموعة من التعريفات الاصطلاحية للجدارة القيادية، ومنها: أنها عبارة عن " وصف مكتوب لعادات العمل التي يمكن قياسها واللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة^(٤) " وعرف (حسين) الجدارة القيادية بأنها " امتلاك المعارف والخبرات والقدرات التي تتيح للكوادر البشرية إعداداً جيداً والإلمام بالمهارات التي تسهم في رفع وتطوير مجال اختصاصه معرفياً النظرية وتطبيقياً، إضافة إلى القيم الأخلاقية التي تتواءم وتتسجم مع أهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها المجتمعية^(٥) ".

وبناء على ما تقدم ترى الباحثة أن الجدارات القيادية تعتبر عن " مجموعة من القيم والمهارات والسلوكيات التي يجب توفرها لدى القادة والمديرين، والتي تؤثر على سلوكياتهم الإدارية بطريقة إيجابية وحرفية وتميز في المواقف المختلفة، بحيث تحقق الأهداف المنشودة بما هو متاح من إمكانيات وبطريقة تفوق الأداء العادي ".

(٢) الجدارات القيادية لمديري المدارس: الخصائص والأهمية.

وتتمثل خصائص الجدارات القيادية في الفكر التربوي:

(2) Thapa, K., B., (2016). Present and Importance levels leadership competencies of principals in Nepalese Schools. *Journal of Advanced Academic Research* (JAAR),3 (1). P-112.

(٢) مجد الدين محمد يعقوب (٢٠٠٨م): القاموس المحيط، دار الحديث للنشر، القاهرة، ص - ١٠٧٦.

(٣) أمل أحمد (٢٠١٨م): " الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية "، *المجلة التربوية، كلية سوهاج، ع (٥٦)، ج (١)، ص-٥٦.*

(٤) عبد الله الزهراني (٢٠١٢م): " استراتيجيات التدريب وأثرها على القيادات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية "، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع (٨)، ج (٤)، ص-٧١٤.*

(٥) أسامة حسين (٢٠٠٦م): " مقياس تقدير الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات إعداد المعلمين بالملكة العربية السعودية في ضوء مفهوم الجدارة "، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ع (٣٣)، ص- ٤١.*

- **الخاصية الضمنية:** وتعني أن الجدارة متأصلة ومتضمنة بشخصية الفرد بصورة كافية تمكنه من التنبؤ بالسلوك المناسب بالموقف الوظيفي، وتتميز هذه الخاصية بالثبات، وتتضمن المكونات التالية^(١):
 - **الدوافع:** هي الأشياء التي تدفع الفرد لاختيار سلوك معين وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة، والمحركات التي تدفع الفرد نحو تصرف معين دون غيره، مثل دوافع الرغبة في الإنجاز أو حب السلطة.
 - **الصفات:** هي الخصائص المادية والاستجابة للظروف، مثل التحكم الذاتي والمبادرة.
 - **المفهوم الذاتي:** هي توجهات الفرد ورؤيته الذاتية عن نفسه وقيمه، وهي تنبئ بردود فعل الشخص للمدى القريب حين تكون فيها المسؤلية بيد غيره.
 - **المعرفة:** هي المعلومات التي يمتلكها الفرد في مجال معرفي معين. المهارة هي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، وهي تشير القدرة الفرد على التفكير التحليلي.
 - **الاتجاهات** وهي مدى استعداد الفرد للعمل وتقبل وتعلم كل ما هو جديد.
 - **الخاصية السببية:** ومعناها أن الجدارة تؤثر في السلوك الفرد وقد تحول السلوك السلبي إلى سلوك إيجابي، فمثلا قد تؤثر الخصائص الذاتية للفرد والمتعلقة بجدارة معينة السمات الشخصية والاتجاهات والقيم في السلوك الوظيفي للفرد وتحركه في اتجاه إيجابي ويترتب على تلك الخاصية السببية إمكانية قياس وتقييم تأثير الجدارات بل أيضا التنبؤ بتأثيرها، أي أن الجدارة يمكن أن تتنبأ بالأداء الذي يقوم به الفرد، حيث إن الجدارات الكامنة تمثل الصفات التي يمكن أن تتنبأ بالعمل ونتائجه^(٢).
 - **الخاصية المرجعية:** وتعني أن بإمكان الجدارة أن تتنبأ بالشخص الذي يجيد أو لا يجيد على القيام بعمل ما وفقا لمعيار معين، وتعتبر الخاصية المرجعية أمرا هاما لأن إذ تعتمد على قياس على معيار أو مواصفات معينة، والمعياران الأكثر استخداما في الخاصة المرجعية، هما^(٣):
 - **الأداء المتفوق:** يعرف إحصائيا بانحراف قياسي واحد فوق الأداء المتوسط وهو مساوي تقريبا للمستوى الذي يحققه صاحب أعلى أداء ضمن عشرة أشخاص في مجال عمل معين.
 - **الأداء العادي:** المعنى الحقيقي له عادة هو أدنى مستوى مقبول من العمل أو الحد الأدنى الدين الذي لو انخفض عنه أداء الفرد لم يعتبر ذا جدارة لإنجاز هذا العمل.
- وتكمن أهمية الجدارات القيادية في توجيه جهود تطوير القائد في عملية إنتاج قادة يتمتعون بقدرات القائد الاستراتيجي، وتسهيل التقييم الذاتي من خلال تقديم قدرات قائدهم^(٤).
- ويرى (Stephens, et.aL) بأن أهمية الجدارة القيادية تكمن فيما يلي^(٥):
- تتضمن الرؤية الفوقية للجدارة القدرة على التفكير عالميا.

(١) عاطف جابر الله (٢٠١٣م): مرجع سابق، ص- ٣٥.
 (٢) ابراهيم الملكاوي (٢٠١٧م): الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق، الدليل التنموي للفرد والمنظمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص - ١٣.
 (٣) عبد الناصر رشاد هشام سيد عباس (٢٠٢٠م): الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية - تصور مقترح "مجلة الإدارة التربوية، ع (٢٥)، ص-١٢٤.

(٢) Wong, L., ALET. (2003). *Strategic Studies Institute*, US Army War College, 7-17. p-6
 (٣) Stephens, S., et.aL. (2009), *Developing Core Leadership Competencies for the Library Profession*, Faculty Publications, UNL Libraries. p-8

- تعمل على زيادة فاعلية القائد في المؤسسة.
 - تزيد من العمل التعاوني والجماعي في المؤسسة.
 - تعزز التخطيط الاستراتيجي للقائد في المؤسسة.
 - تطور المؤسسة على يد القائد الذي يمتلك هذه الجدارات القيادية.
- وتتضح أهمية الجدارة القيادية لدى قادة المؤسسات التعليمية، فيما يلي (١)، (٢):
- التوجه المعاصر والحديث للوظائف بتحديد المهارات والسلوكيات لأداء الموظف للوظائف الإنجاز الأعمال بالأداء المتفوق العالي.
 - ربط نقاط القوى الإستراتيجية بمؤسسات التعليم العام بجدارات الوظائف.
 - التعرف على متفوق الأداء والفئات العادية من الموظفين.
 - التوضيح الدقيق للجدارات الحالية والمستقبلية الضرورية لنجاح مؤسسات التعليم العام والإدارات والوظائف والمهن المختلفة.
 - توضيح مجموعات المعرفة والمهارات والسمات الشخصية التي تقود إلى الأداء المتفوق.
 - توفر الأساس للإدارة عن طريق إنشاء بيئة العمل التي تشجع على الأداء المتميز بين كل العاملين.
 - وضع توقعات واضحة للعمل بالنسبة للحاضر والمستقبل.
 - وضع تقييمات مصممة خصيصا لمتطلبات معينة وفقا لثقافة مؤسسات التعليم العام.
 - تصميم قاموس جدارة يصف كيف يجب تطوير الأفراد لأنفسهم مستقبلا.
 - صياغة خطط التنمية الفردية لمساعدة الأفراد على تقليل فجوة التطوير بين الجدارات التي يحتاجونها ليكونوا متفوقين الأداء كما في قاموس الجدارة وبين الجدارات الحالية لديهم التي تم تقييمها.
 - التنمية المستقبلية لمؤسسات التعليم العام وامتلاكها ثقافة تنظيمية تساعد على مواجهة التحديات والصعوبات والقدرة على تصور للتوقعات المستقبلية لتحديد الكفاءات المطلوبة للاحتياجات المستقبلية لمؤسسات التعليم العام.
- مما سبق يتضح أن الجدارات الوظيفية تساعد على التفريق بين الأداء المتميز والأداء المتوسط للموظفين داخل المؤسسة مما يساهم في دعم الموظفين ذوي الأداء المتوسط لرفع قدراتهم وأدائهم كما أنها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مما يساعد على الارتقاء بالمؤسسة نفسها وتساعد على التنمية المستقبلية للمؤسسة لذا يتضح أن للجدارات الوظيفية أهمية تنعكس على المؤسسة وعلى الفرد داخل المؤسسة بما يساعد في ارتقاء وتنمية قدرات كل من الفرد والمؤسسة.
- (ب) أبعاد الجدارات القيادية وسمات القائد الجدير**
- تختلف الجدارات باختلاف نوعية الوظائف، فهناك وظائف إشرافية ووظائف تنفيذية ووظائف قيادية، فالوظائف القيادية والإشرافية يقوم شاغل الوظيفة بالأدوار والوظائف الإدارية، أما التنفيذية وهي الوظائف التي يشغلها الفنيون الحرفيون.

(١) أسامة حامد على (٢٠١٧م): " أثر الاختيار المبني على الجدارة لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية "، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع (٣٨)، ص - ص: ١٦٢ - ١٦٣.

(٢) نهله عبد القادر هاشم، ليلي سالم السلامية (٢٠٢٠م): "جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عُمان - دراسة تحليلية"، مجلة التربية المقارنة والدولية، ع (٣٣)، ج (١)، ص-١٢٠.

فقد حدد (سبنسر وسينسر) تصنيفا للجدارات وذلك وفقا لمعايير أداء الوظيفة التي تنبئ تلك الجدارات عنها فيما يلي^(١).

- **الجدارات الاستهلاكية:** هي الخصائص الأساسية التي لا يستغنى عنها أي فرد في الوظيفة ليحقق أقل قدر مقبول من الفعالية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين.
- **الجدارات التمييزية:** فهي تلك العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط.

بينما يرى (Boyatzis & Sala) أن أبعاد الجدارات القيادية خمسة، وهي^(٢):

- ١- **الوعي بالذات:** هو الاهتمام بمعرفة الحالة الداخلية، والتفضيلات، والحدس ويتضمن جدارتين هما الوعي بسلوك الذات والثقة بالنفس.
 - ٢- **إدارة الذات:** هي تشير إلى إدارة الفرد لحالته الداخلية، ودوافعه، وتتضمن أربعة جدارات هي التوجه بالإنجاز والتفائل والسيطرة على العواطف والمرونة.
 - ٣- **الوعي الاجتماعي:** يشير إلى كيفية معالجة الناس لعلاقاتهم ووعيهم بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم واهتماماتهم، ويتضمن ثلاثة جدارات هي العاطفة والوعي التنظيمي وزيادة التنوع.
 - ٤- **المهارات الاجتماعية:** تشير إلى الاهتمام بمهارات التعامل مع الآخرين وإدارة العلاقات وتتضمن ستة جدارات هي التأثير وبناء السند والقيادة الملهمة وفريق العمل والتعاون وتطوير الآخرين والاتصال.
 - ٥- **المكونات الإدراكية:** يقصد بها الجدارات الذهنية، والتي تتمثل في مبادرة الشخص للوصول إلى فهم المهمة أو المشكلة، وتتضمن جدارتين هما أنظمة التفكير والإدراك النمطي.
- ويري (إسماعيل) أنه قد تعددت أبعاد وتصنيفات الجدارات بتعدد المنظور إليها، وفقا لفلسفات المنظمات وطبيعة المهن واختلاف التخصصات وحاجات المجتمع ويمكن إبراز تصنيف أبعاد الجدارات: كالآتي^(٣):

- **الجدارات الأساسية:** هي التي تعتمد على أهداف وقيم وثقافة المنظمة، ويمكننا وصفها بأنها كل الصفات والسلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح في كل الوظائف داخل المنظمة، وترتبط بقيم المنظمة وأهدافها وخطتها الإستراتيجية، وتوجد في كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة، ومن أمثلة الجدارات الأساسية ما يلي: القدرة على تحفيز الآخرين، القدرة على قيادة التغيير، مهارة التفكير التحليلي، القدرة على التفكير الاستراتيجي، القدرة على بناء العلاقات القدرة على تطوير أداء الآخرين، مهارة التركيز على النتائج.
- **الجدارات الوظيفية:** وتشير إلى المهارات والقدرات الشخصية الضرورية لممارسة وظيفة محددة داخل المنظمة فهناك جدارات الوظيفة رئيس وأخرى لوظيفة إداري وأخرى لوظيفة عامل وهكذا، ومن أمثلة الجدارات الوظيفية التواصل مع الآخرين، مهارات تحليل البيانات. المسؤولية والاستقلالية المرنة، التميز الوظيفي، البحث عن الفرص.

(١) الأصغر سبنسر، سيجمان سبنسر (١٩٩٩م): الجدارة في العمل - نماذج الأداء المتفوق، ترجمة أشرف جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، ص-٣٠.

(٢) Boyatzis, R.E. & Sala, F. (2004). Assessing emotional intelligence competencies. in Geher, G.(Ed.), The measurement of emotional intelligence. Nova science publishers. Hauppauge. New York. P-P: 20-21

(٣) محمد أحمد اسماعيل (٢٠١٣م): دليل الجدارات الوظيفية، مرجع سابق، ص-ص: ٦-٧.

ويُصنف (ملاحفجي) أبعاد الجداريات القيادية إلى ثلاثة أنواع أساسية، هي (١):

- **الجداريات المحورية:** وهي جداريات تتعلق بعمل المؤسسة أو دورها وهي مهمة لجميع أفرادها بغض النظر عن تخصصاتهم أو مستواهم الوظيفي، وهي تركز على القدرات التنظيمية للمؤسسة، والتي تحقق ميزتها التنافسية، فالجداريات المحورية ترتبط بعمل أو دور المنظمة، وتشير إلى شيء جوهري خلافا للجداريات الوظيفية التي يحتاجها الفرد لأداء عمل خاص محدد، وتشير الجداريات المحورية إلى التعلم المجمع شاملا المعرفة الواضحة والضمنية، بالإضافة إلى المهارات والتكنولوجيا التي تمتلكها المنظمة والتي تمنحها الميزة التنافسية، ومن أمثلة هذه الجداريات جدارة الاتصال، وجدارة الاهتمام بالعمل، جدارة الإبداع.
- **الجداريات الإدارية:** في الجداريات التي تفرق بين المديرين الناجحين والأقل نجاحاً ويركز هنا النوع من الجداريات على كتابة تصرف المديرين بدلا من التركيز على المعرفة التي يمتلكونها، وهي أيضا الجداريات الضرورية لكل فريد لديه مسؤولية إدارية أو إشرافية في أي مجال خدمي أو إنتاجي، من قمة الهرم الإداري حتى المراكز الدنيا في المنظمة، وبعد من أهم الجداريات القيادية التي تستخدم لتقديم قدرة ومهارة الفرد ليكون مديراً أو قائماً، والتطبيق على أفراد بمستوى إداري محدد في المنظمة، وتعكس هذه الجداريات النظام الإداري المدير الذي تتبعه المنظمة فيما يخص نوع الأفراد الذين ينبغي أن يقودوا المنظمة.
- **الجداريات الوظيفية:** في الجداريات التي تركز على الأفراد بدلا من المنظمة الذين هم وحدة القياس، في حين أن الجداريات المحورية تظهر في كل نموذج جدارة المراكز الوظيفية، فأى وظيفة في المنظمة تتطلب مجموعة من الجداريات المحورية والإدارية والوظيفية لكي يتم تنفيذها بفاعلية.

وهكذا تعد مبادئ الجدارية هي السمة العالية في القرن الواحد والعشرين، والمميزة في المية الموارد البشرية، لما لها من أهمية كبرى في مختلف الوظائف عامة، لذا فإن من أهم الجداريات التي يجب توافرها في القائد الجدير، ما يلي:

- ١- **جدارة التوجه نحو الإنجاز:** حيث أصبح التوجه نحو الإنجاز من المؤشرات الحديثة للمستقبل، حيث أن الأفراد يرغبون بإنجاز الأعمال برغبة ذاتية حقيقية، حيث تنفق طبيعة توجهات الإنجاز نحو طبيعة الهدف ووظيفته، وتعتبر توجهات نحو الإنجاز ومهارات ما وراء المعرفة وهي من التغيرات التربوية والنفسية المهمة التي تسهم في تحسين عملية التعليم والتعلم بشكل إيجابي تسهم في إثارة المتعلمين لتحقيق النجاح، وتعتبر نظريات توجهات أهداف الإنجاز من النظريات التي فسرت الدافع للإنجاز تفسيراً كينياً يعتمد على نوع الدافع وليس نوع كمية أو درجة أو وجوه الحربي (٢).
- ٢- **جدارة التفكير التحليلي:** الأفراد بصفة عامة يتميزون بالتفكير الواقعي الذي يتعامل مع الآخرين بطريقة مباشرة محسوسة وملموسة لديهم، وهذا يعتبر من طرق التأثير على الآخرين وهو من الأكثر فعالية، إلا أن بعض الأفراد يستخدمون المنطق في التأثير على

(١) بكري عبد الرحمن ملاحفجي (٢٠١٤م): " الجداريات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة الالكترونية "، المجلة العلمية، للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع (٢)، ص - ص: ٢٥-٢٦.

(٢) مروان الحربي (٢٠١٧م): " نمذجة التأثيرات السببية لتوجهات أهداف الإنجاز ومهارات ما وراء المعرفة واستراتيجيات التعلم على التحصيل الدراسي لدى طلاب المرحلة الجامعية "، المجلة التربوية، جامعة الكويت، ع (١٠٨) السنة (٢٧) ص - ص: ٣٤٦ - ٣٤٧.

- الآخرين حيث أنهم يمتلكون معلومات كثيرة، وهي تحتاج إلى التحليل المنطقي بواسطة الإقناع والعقلانية، أي أن الإنسان العقلاني له توقعات يؤثر ويتأثر بالأفراد، والقدرة على تحليل الموقف إلى أجزاء منفصلة، وجمع معلومات كافية عن كل جزء بحيث يسهل التعامل معها، والتفكير فيها بشكل مستقل، للوصول إلى الحلول المناسبة وفق معايير معينة^(١).
- ٣- **جدارة المبادرة:** المبادرة في المشروع الذاتي لإنجاز الأهداف المطلوبة، حيث أن المبادرة الشخصية لنتج عن انتهاج الفرد لمنهج فعال يبدأ ذاتيا وصولا لأقصى ما يمكن لأداء وظيفة معينة، وقدرة الفرد على حل المشكلات بطريقة مبتكرة وغير تقليدية، وعادة ما يكون المبادر نشيطا مخططا وهادفا^(٢).
- ٤- **جدارة الثقة بالنفس:** وهي أن يكون الإنسان واثقا من نفسه معتمدا على نفسه دون الاتكال على الآخرين مع تحمل المسؤولية، مع احترام القدرات العقلية والمواهب للأفراد الآخرين مع تقديم النصح والإرشاد للأفراد والمساعدة في حلول مشكلاتهم، وهي أن يكون هناك إحكام الأمرها واعتماد عليها استنادا إلى ذلك الإحكام، أي أن الثقة بالنفس تعني وجودها وانعدام الثقة بالنفس تعني زوالها^(٣).
- ٥- **جدارة الاهتمام بالنظام:** وهنا المقصود أن يتم الالتزام بقواعد ورؤية المدرسة بما يحقق أهدافها التربوية، ومن أهم فوائد النظام أنه ويسرع من عملية الإنجاز، كما يزيد في كمية الإنتاج ويحسن نوعيتها، ويشعر الأفراد عند الاهتمام بالنظام بالراحة والتحفيز وإنجاز العمل على أفضل وجه. حيث أشار بأن النظام يحرص على استخدام القوى العاملة بكفاءة وفعالية، وعلى الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء الجيد، وحث الموظفين على الأداء المتدني على تحسين أدائهم^(٤).
- ٦- **جدارة قيادة الفريق:** أهمية امتلاك مهارات العمل الجماعي والقيادة بروح الفريق، تعتبر المفتاح الأساسي في نجاح المؤسسة لما لها أهمية كبرى في التواصل الاجتماعي الفعال لتحقيق الهدف المشترك^(٥).
- ورأي (أبو بكر وآخرون) أنه يمكن تقسيم الجدارة القيادية من وجهة نظر الجانب التربوي، إلى ما يلي^(٦):**

(١) سماح محمود (٢٠١٧م): " برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفكير التحليلي وأثره في تحسين مستوى الممارسة التأملية لدى المرشدة الطلابية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، ع (٨)، ص- ١٤٦.

(٢) إيمان محمود (٢٠٢١م): " بعض سمات الشخصية المنبئة - المبادرة المثابرة- باتجاه الشباب نحو العمل التطوعي لمواجهة فيروس كورونا المستجد كوفيد ١٩"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، ع (١١١)، ص - ١٢٩.

(٣) خالد أبو شعيرة، ثائر غنباري (٢٠١٠م): مفاهيم تربوية معاصرة في الألفية الثالثة، مكتبة المجتمع العربي، المملكة العربية السعودية، ص - ١٩٦.

(٤) مازن رشيد (٢٠١٨م): إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان، الأردن، ص- ١٢٩.

(٥) شارلز مارجريسوف (٢٠٠٢م): قيادة الفريق - دليل النجاح لنظم إدارة الفريق، (تعريب سُور على سُور)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص - ٢٥.

(٦) عبد اللطيف أبو بكر وآخرون (٢٠١٨م): " برنامج تدريبي لتنمية الجدارات التدريسية لدى طالبات كليات التربية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظرية التعليم المستند لنتائج أبحاث الدماغ"، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع (١٦)، ص-١٩١٨.

- **المكون المعرفي:** هو محتوى المهارة الذي يشمل مواصفات الجدارة، كيفية أدائها، وأسسها النفسية والتربوية ومناسبتها للأهداف، وأهم المشكلات التي تواجه المنظمة وأساليب التغلب عليها.
- **المكون المهاري:** هو أسلوب القائد في أداء الجدارة الإدارية، وتنفيذ الأساليب المناسبة للموقف الإداري، والتي تتناسب مع أهداف المنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف ومساعدة العاملين.
- **المكون النفسي:** يتمثل في رغبة القائد في تعلم الجدارة الإدارية المطلوبة، وإحساسه بأهميتها واقتناعه بدورها في سلوكه، وفي أدائه كفاءات.

(ثانياً) مسؤوليات مديري المدارس والجدارات القيادية الواجب توافرها لديهم بكل من: الكويت، وإنجلترا، في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة.

(أ) مسؤوليات مديري المدارس بالكويت والجدارات القيادية الواجب توافرها لديهم.

لقد مرت آليات تحقيق الجدارات القيادية لدى المديرين في نظام التعليم العام في دولة الكويت بمراحل متعددة، أولها قبل العام (١٩٣٦م)؛ حيث تميزت بالحرية شبه المطلقة، فكان المديرين أحراراً في تعيين المدرسين، وفي قبول الطلاب، وفي إدارتهم، وثوابهم وعقابهم، وطرائق تدريسهم، وخطط الدراسة ومناهجها، وثانيها جاءت بعد العام (١٩٣٦م) حيث تميزت بتكريس البيروقراطية كنظام إداري حيث صار المدير تحت الرقابة فهناك من يشرف على أعماله، وبهذا تحددت سلطة مديري المدارس وصلاحياتهم، وتحددت بالدور التنفيذي فقط المتمثل بتسيير أعمال المدرسة، دون أن تكون لهم سلطة كافية تتمثل في اتخاذ قرارات حقيقية وثالثها بعد العام (١٩٨٧م) حيث شهدت التحول نحو اللامركزية تلبية الطبيعة تطوير الإدارة التربوية، فصارت المناطق التعليمية هي المراقبة لأداء المديرين، وصار المدير تابعاً للثلاثة مستويات إدارية، هي: متابعة مراقب الشؤون التعليمية في المنطقة، ومتابعة مدير الشؤون التعليمية، ومتابعة مدير عام المنطقة، فضلاً عن مسؤولية القيادة العليا في الوزارة عن أعمال المدارس ما جعل صلاحيات مدير المدرسة في حدودها الضيقة^(١).

ويقدم (دليل العمل المدرسي بدولة الكويت) قائمة بأعمال ومهام مدير المدرسة في المجال الفني، بدءاً من الجدول المدرسي الذي ينظم العمل على مدار العام، ثم زيارة الفصول والهيئة التدريسية، للوقوف على مستوى الطلاب ووضع خطط علاجية لهم في كل المواد والوقوف على أداء المعلمين، ثم التعرف على مستوى كفاءة المعلمين وتحديد أوجه التنمية اللازمة لرفع مستوى أدائهم، ثم التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة، وتحديد حالات الضعف وأساليب علاجه وأساليب رعاية الفائزين، ثم تعرف السلوك الطلابي، لتحديد الوسائل المناسبة لمعالجة مشكلاته المختلفة، ثم تقويم مستوى كفاءة أداء أعضاء الجهازين الفني والإداري في المدرسة^(٢).

وتبدو المهام الوظيفية الفنية الممنوحة لمدير المدرسة - ضمن قائمة أعمال مهام مدير المدرسة - والموضوعة من قبل الوزارة والمنطقة التعليمية ممثلة في: إعداد الجدول المدرسي إعداداً كاملاً وفق خطوات كثيرة، تبدأ بتوزيع المواد على المديرين، وينتهي باعتماد خطط توزيع المنهج التي وضعها رؤساء أقسام المواد العلمية، ثم زيارات الفصول والهيئة التدريسية، ثم متابعة

^(١) وزارة التربية (٢٠٠٦م): تطوير بنية التعليم بدولة الكويت - دراسة تتبعية تحليلية وصفية عن البنية الأساسية للتعليم بدولة الكويت، قطاع التخطيط والمعلومات، الكويت، ص - ٧٢.

^(٢) وزارة التربية (٢٠١٠م): دليل عمل المدارس المطورة، مركز البحوث التربوية والمناهج، الكويت، ص - ٥٢-٢٦.

التحصيل العلمي للطلبة، ووضع أساليب العلاج الضعف ورعاية التميز، ثم متابعة السلوك الطلابي داخل المدرسة والتعامل ومعه ضمن لوائح وزارة التربية، ثم تقويم مستوى كفاءة أداء الجهازين الفني والإداري في المدرسة^(١).

ومن القوانين التي تخص عمل المدير، ما أصدره وزير التربية كما جاء في جريدة الأنباء الكويتية (٤/٣/٢٠٢٢م) من أن الحد الأقصى لبقاء المديرين في ذات المدرسة الواحدة (١٠) سنوات متصلة فقط من تاريخ تسلمهم العمل، وينتقل بعدها إلى مدرسة أخرى، وفقا لمصلحة العمل والصالح العام، وذلك اعتباراً من الأول من سبتمبر بكل عام دراسي، وهذا من شأنه أن يقلل من حماس المدير نحو تطوير المدرسة، والمنافسة مع المدارس الأخرى، ولا سيما فيما يخص الأعمال التي تسجل في تاريخ المدرسة^(٢).

يتضح أن المعوقات التي تواجه مديري المدارس بالكويت تؤثر على الجدارات القيادية لديهم، حيث ترى الباحثة أن هناك مركزية شديدة في اتخاذ القرارات، ويوجد ضعف في برامج التدريب والتطوير و الثاني، وهناك قصور العدالة في : نظام المكافآت والحوافز، وإن كان هناك حالات فردية قليلة جدا / الحالات طارئة، مثل الإهمال في توفير الأمان للطلبة، أو الاختلاسات المالية، وفي السنوات الأخيرة انشغلت إدارات المدارس بالتقارير الورقية أكثر من المعلم والمتعلم وذلك لتطبيق برنامج الجودة التي تتطلب الاهتمام بالمدخلات والمخرجات، فقد أخذت من وقت مديري المدارس ومديراتها كثيراً، فعلى الجهات المعنية أن تزيل تلك المعوقات، وتوفر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية؛ مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، ودعم الجدارات القيادية لدي مديري المدارس.

وتعد وظيفة مدير المدرسة أعلى سلطة إدارية موجودة في المدرسة، ويحكم موقعه فهو المسئول المباشر عن كل ما يحدث بداخلها، ووظيفته وظيفة فنية إشرافية يختص شاغلها بمتابعة ودراسة الخطط السنوية المتعلقة بالمدرسة وتوفير متطلبات العملية التعليمية والتربوية وتنفيذ المنهج المدرسي، ويشرف على نظم سير الامتحانات واعتماد نتائجها، واعتماد خطط التطوير المناسبة لرفع مستوى أداء المعلمين ونموهم المهني ويشرف على عمله مراقب الشؤون التعليمية للمرحلة بالمنطقة التعليمية^(٣).

وقد حددت اللوائح شروط شغل وظيفته مدير مدرسة على النحو التالي^(٤):

١- أن يكون حاصلًا على مؤهل جامعي تربوي وخبرة في مجال العمل مدة لا تقل عن ١٦ سنة أو أن يكون حاصلًا على مؤهل جامعي غير تربوي وخبرة في مجال العمل مدة لا تقل عن ١٧ سنة أو أن يكون حاصلًا على دبلوم تربوي وخبرة في مجال العمل مدة لا تقل عن تسعة عشر سنة.

٢- أن يكون لديه سنتان في وظيفة مدير مدرسة مساعد.

٣- أن يكون حاصلًا على تقرير كفاءة بدرجة ممتاز عن السنتين الأخيرتين.

(١) وزارة التربية (٢٠٠٦م): شروط شغل وظيفة مدير حسب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٦م، الكويت، ص-١٦.

(٢) وزارة التربية الكويتية (٢٠٢٣م): الهيكل التنظيمي لوزارة التربية، الكويت، ص-٢٧.

(٣) أحمد البستان (١٩٩٥م): الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية، ط (٣)، مؤسسة البستان للطباعة والنشر، الكويت ص - ١٢.

(٤) وزارة التربية (٢٠٠٦م): شروط شغل وظيفة مدير حسب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٦م، الكويت، ص - ٣.

- ٤ - إجابة الحاسب الآلي.
- ٥ - من أن يكون لديه دورات تدريبية تخصصية تخدم المجال الوظيفي.
- ٦ - أن يجتاز المرشح الدورة التدريبية التي تعقدها الوزارة للمرشحين للاختبار العدد المطلوب واجتياز المقابلة الشخصية التي تعقدها الوزارة لهذا الغرض.
- ووظيفة مدير المدرسة وظيفة فنية وإدارية ضمن الوظائف التربوية، ويختص شاغل الوظيفة بإدارة وتنظيم شؤون المدرسة ككل من خلال النظم والتعليمات والنشرات الخاصة لهذا الغرض وفي إطار الأهداف العامة للتربية والأهداف التربوية للمرحلة التعليمية، ويشرف على جميع العاملين بالمدرسة ويتابع أعمالهم ويقوم بتوجيه طاقاتهم لرفع كفاءة أداء العمل في مجالاته المختلفة بالمدرسة ويعمل تحت الإشراف المباشر لمراقب الشؤون التعليمية للمرحلة بالمنطقة، وقد تحددت اختصاصات ومسئوليات مدير المدرسة في دولة الكويت، فيما يلي^(١).
- ١ - الإشراف على وضع الخطط السنوية للأقسام بالمدرسة والإدارة التابعة له.
- ٢ - متابعة توفير متطلبات العملية التعليمية والتربوية وتنفيذ المنهج المدرسي على مدار العام الدراسي للتأكد من سيره حسب الخطة المقررة والكشف عن الظواهر السلبية وإبلاغ المنطقة التعليمية.
- ٣ - الإشراف على تنفيذ الأنشطة المدرسية وتقويمها ويتولى تقييم نتائجها.
- ٤ - الإشراف على تنفيذ نظم سير الامتحانات واعتماد نتائجها وتحليلها للتعرف على حالات الضعف التي تكشف عنها.
- ٥ - الإشراف على تأهيل المدير المساعد لتولى مسئوليات العمل وذلك من خلال التدريب الميداني لترقيته لوظيفة مدير مدرسة.
- ٦ - متابعة وتوجيه العاملين في المدرسة وتنفيذ خطة الإشراف الفني على الفصول بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين للعاملين.
- ٧ - اعتماد خطط وأساليب التطوير المناسبة لرفع مستوى أداء المعلمين مثل الدروس النموذجية وتنظيم جلسات للمناقشة وتبادل الخبرات.
- ٨ - الإشراف على تنمية العلاقات الإنسانية وروح التعاون في المدرسة ومناقشة مشكلات العاملين ومساعدتهم على حلها.
- ٩ - متابعة تعميم النشرات الصادرة من الوزارة أو المنطقة التعليمية على العاملين في المدرسة متابعة النمو المهني للمعلمين والمشاركة في تقويم مستوى كفاءتهم في المدرسة.
- ١٠ - الإشراف على مساعدة الطلبة في حل مشكلاتهم التحصيلية والنفسية والاجتماعية والصحية من خلال المتخصصين بالمدرسة.
- ١١ - الإشراف على إقامة الأنشطة المختلفة للطلاب وحثهم عليها مثل الصحافة والمكتبة والإذاعة المدرسية لتنمية مواهبهم واستغلال طاقاتهم في أعمال مفيدة.
- ١٢ - متابعة القيادة الجماعية للعمل المدرسي وذلك من خلال تشكيل اللجان المدرسية المقررة والعمل على زيادة فعاليتها.
- ١٣ - المشاركة في اللقاءات الدورية الأولياء الأمور، وذلك لبحث أوجه الرعاية المناسبة لأبنائهم.
- ١٤ - اعتماد التقارير التي ترفع عن المدرسة واعتماد الجدول المدرسي.

(١) وزارة التربية (٢٠١٩م): بطاقة الوصف الوظيفي للعاملين بالمدارس، الكويت، ص - ص: ٦-٧.

- ١٥- الإشراف على الاتصال مع الجهات المعنية في المنطقة التعليمية والوزارة لإنجاز أعمال المدرسة.
- ١٦- تفقد أحوال العمل ومرافق المدرسة للتعرف على حسن سير العمل والمشكلات التي تواجهه وعلاجها داخليا بمشاركة الجهات المعنية.
- ١٧- المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية المتعلقة بالنظم واللوائح التي تتعلق بالعمل المدرسي.
- ١٨- الإشراف على مجالس الآباء والمعلمين والأنشطة العامة التي تجعل المدرسة مركزا إشعاعيا وتربويا واجتماعيا للبيئة.
- ١٩- يقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى في مجال عمله من قبل الرئيس المباشر.
- وتشير بطاقة الوصف الوظيفي لوزارة التربية إلى أن مدير المدرسة أكثر الأفراد نفوذا وسلطة بالمدرسة، فهو يؤثر على أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة، والاستثمار هذا التأثير في النمو المهني للمعلمين، فإن على المدير أن يكون ملما بالمعارف والمهارات التي تمكنه من أداء أدوار متعددة تتعدى دوره الرسمي والمألوف المحدد له في اللوائح المدرسية، وإن أداء مدير المدرسة للواجبات والمسئوليات المنوط بها، يلزمه توافر مجموعة من السمات والمهارات لديه تمثل في مجموعها الجداريات القيادية التي ينبغي أن يتحلى بها المدير، والتي تتمثل في^(١):

• الصفات الشخصية لمدير المدرسة وأبرزها:

- ١- الذكاء وسرعة البديهة.
- ٢- الالتزام بأخلاقيات المهنة مع متابعة المظهر العام.
- ٣- القدرة على توفير بيئة تخلق ثقة متبادلة بينه وبين موظفيه مع منحهم الصلاحيات الكافية وتحفيزهم على تحمل المزيد من المسئوليات في العمل.
- ٤- التمتع بشخصية قوية.
- ٥- حسن الإنصات والاستماع الجيد للآخرين.
- ٦- الانضباط العاطفي عند اتخاذ القرارات.
- ٧- الفهم الاجتماعي الجيد والقدرة على توطيد العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية.
- ٨- حسن التصرف في المواقف الطارئة والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- ٩- الحرص على تطوير الذات ومواكبة المستجدات العلمية.

• السمات الإدارية لمدير المدرسة وأهمها:

تتمثل السمات الإدارية لمدير المدرسة في قدرته على التخطيط والتنظيم والرقابة الجيدة في مدرسته

• السمات الفنية لمدير المدرسة وأبرزها:

- ١- أن يكون إمامه غزيرا في اختصاصه.
- ٢- أن يكون ملما بالمنهج الوطني والكفايات العامة والخاصة وآلية التقييم.
- ٣- أن يكون ملما بطبيعة عمل الأقسام العلمية وبطبيعة عمل المعلمين فنيا.
- ٤- أن يواكب التقدم التربوي والعلمي والتكنولوجي.

(١) وزارة التربية (٢٠١٦م): القرار الوزاري رقم (١٦١) لسنة ٢٠١٦م، والخاص ببطاقات الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (وظيفة مدير)، الكويت، ص:ص: ٧-٨.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن الصفات والسمات التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة تعد مؤشرا دالا على امتلاكه للجدارات القيادية، مما يجعله يتمتع بأسلوب ديمقراطي في إدارته وقوة شخصيته، واحترامه للآخرين وشعوره الدائم بالمسئولية ورغبته في إحداث التغيير المستمر، ويتمتع بحبه للعمل وإخلاصه للعاملين بالمدرسة، وتطويره وتقديم المقترحات الفعالة وسط مناخ منظم ومنسق يؤدي إلى نجاح أهداف المدرسة وصولا بالتلاميذ لإشباع جميع رغباتهم العلمية والثقافية والاجتماعية والفنية، مما يحول المدرسة إلى فريق عمل موحد يعمل على تحقيق أهدافها على الوجه المنشود.

(ب) مسؤوليات مديري المدارس بإنجلترا والجدارات القيادية الواجب توافرها لديهم.

يُعزى الاهتمام المتزايد بإدارة المدرسة في إنجلترا إلى إدخال المدارس الشاملة في الستينات والسبعينات، وكانت هذه أكبر وأكثر تعقيدا من المدارس الثانوية السابقة، مما أدى إلى توسيع الأدوار القيادية والنظر في كيفية إدارة المدارس، وخلال السبعينات والثمانينات من القرن العشرين، تم تقديم الدورات من قبل سلطات التعليم المحلية والجامعات ومكاتب التفتيش *Ofsled* ففي عام ١٩٨٣م، أنشأت وزارة التعليم والعلوم آنذاك مركز التطوير الوطني للتدريب على إدارة المدارس في جامعة بريستول *the University of Bristol* ثم أصبحت الدورات الجامعية في إدارة المدارس والكليات شائعة بشكل متزايد وتم إنشاء فرص تدريب لمدة واحدة لمديرين المدارس منذ عام ١٩٨٤م، ثم تم إصدار قانون إصلاح التعليم العام ١٩٨٨م، الذي وصف اللحظة التشريعية الحاسمة، حيث أضاف عديد من المسؤوليات على مستوى المدرسة ووسع بشكل كبير الدور الإداري للمديرين المدارس وكبار زملائهم، وعينت الحكومة فريق عمل إدارة المدرسة في عام ١٩٨٩م الذي وضع أجندة تطوير إدارة المدرسة للسنوات القليلة القادمة، وأسهم بشكل كبير في توجيه الاهتمام ببناء خطط إرشاد للمديرين الجدد^(١).

ومقارنة بالعديد من الأنظمة الخارجية، لم يكن هنالك شرط للحصول على مؤهل أساسي أو شهادة وطنية بعد التأهيل كمعلم، ويتقدم المعلمون لشغل وظائف المسؤولية إما في مدرستهم أو في مدارس أخرى التي تم الإعلان عنها في ملحق *Times* التعليمي، بعد عدد من سنوات الخبرة، وإذا كانوا يرغبون في مواصلة السلم الوظيفي بعد أن أصبحوا أعضاء في فريق الإدارة العليا في المدرسة، وبمتوسط خبرة خمس سنوات تقريبا كتائب للمدير، فيمكنهم التقدم لشغل منصب المدير، ويتم تعيين مديرين المدارس المحلية بمشورة من هيئة التعليم^(٢).

وتم إنشاء وكالة تدريب المعلمين والتي اهتمت بتطوير القيادة بالإضافة إلى تعليم المعلمين قبل الخدمة، وقامت في عام ١٩٩٤م بتنظيم برنامج القيادة والإدارة لمديرين المدارس، ثم أنشأت وكالة التأهيل المهني الوطني للمديرين، وهو أول مؤهل وطني للمديرين الطموحين في عام ١٩٩٧م، وتم إطلاق الكلية الوطنية للقيادة المدرسية في إنجلترا من قبل حكومة حزب العمل في عام ٢٠٠٠م، التوحيد تطوير القيادة المدرسية على المستوى الوطني في جهة واحدة وبمجرد إنشاءه

(1) Bush, T. (2003), New visions or empty vessels: The National College for School Leadership induction model for new school managers" [Paper presented]. *The Education Management Association of South Africa Conference*, Nelspruit. P-454.

(2) Weindling, D., & Dimmock, C. (2006). "Sitting in the 'hot seat': New headteachers in the UK. *Journal of Educational Administration* 44(4): P-P: 326-327.

تولت البرامج المديرين المدارس، كما طور برنامج للمديرين الجدد، وبرنامج القيادة المديرين للقيادة⁽¹⁾

وأصبح الاهتمام بالكلية الوطنية للقيادة المدرسية منذ نشأتها لثلاثة أسباب رئيسه⁽²⁾:

- ١- أنها تتلاءم مع خطط حكومة حزب العمال الجديدة لرفع المعايير في التعليم.
- ٢- أدت التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أن البعد الجغرافي أصبح أقل أهمية.
- ٣- كانت الحكومة مستعدة للاستثمار بشكل كبير في كلية وطنية وبنيتها التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ولا تركز الكلية فقط على مديرين المدارس الجدد فقط بل تتناول (٥) مستويات من القيادة المدرسية، والتركيز على فريق متداخل من القادة، لكل منهم أدوار ومسؤوليات فردية، ولكن جميعهم يعملون في تناسق نحو تحسين مستدام للمدرسة، حيث توفر لهم الإعداد وتقدم لهم ما يساعدهم على مواجهة تحديات المهنة، وتقدم فرص التطوير المهني للمديرين من خلال البرامج التدريبية التي توفرها، وتدعم التعلم الذاتي وبناء الخبرات وتشاركها بين المديرين، ويتكون إطار عمل تطوير القيادة المدرسية داخل الكلية من خمس مستويات على النحو الآتي⁽³⁾:

- ١- القيادة الناشئة: عندما يتولى المدير مسؤوليات الإدارة والقيادة لأول مرة.
- ٢- تأسيس القيادة: ترسيخ القيادة عند المعلمين أصحاب الخبرات، والذين لا يبنون متابعة الإدارة.

٣- الدخول إلى القيادة: إعدام المعلم وتأهيله لمنصب قيادي رفيع المستوى في المدرسة.

- ٤- القيادة المتقدمة: يتطلعون إلى تحديث أنفسهم وتحديث مهاراتهم، وذلك بعد (٣-٤) سنوات في الدور. القيادة الاستشارية: المعلمون ذوو الخبرة الذين يمكنهم تقديم التدريب والتوجيه ولا يبنون التقدم لشغل وظيفة مدير مدرسة.

والأهم من ذلك، أن الكلية لم تكن فقط مزودا لبرامج تنمية المهارات القيادية واسعة النطاق والمؤهلات للأفراد، بل لعبت أيضا دورا أوسع في تحسين المدرسة والنظام، وقدمت الكلية عديد من المبادرات إلى جانب التأهيل الوطني للمديرين الجدد مثل برنامج مجتمعات التعلم الشبكي، وبرنامج تخطيط والعمل على تعيين قادة النظام عالي الأداء ونشرهم كقادة وطنيين للتعليم، ومدارس تعليمية الدعم النظام الأوسع، بالإضافة إلى ذلك، قدمت الكلية موارد ومنتديات مناقشة عبر الإنترنت. وشبكات إقليمية ومجلة منتظمة للمدارس، وكان للكلية أيضا فريق بحث مخصص كان مسئولاً عن تكليف وتوليف البحوث في جوانب تنمية القيادة ودعم البحث الممارس، وبذلك يتضح حجم ومستوى الكلية الوطنية لقيادة المدارس عبر مختلف جوانب النظام المدرسي في إنجلترا، وبحلول عام ٢٠١٦م. كانت قدمت التأهيل لعدد (٢٣٠٠٠٠) من المديرين، ونواب المديرين والمعلمين

⁽³⁾ Buch, T.(2003): op.cit. P-455

⁽¹⁾ Greany, T. (2018). Balancing the needs of policy and practice, while remaining authentic: an analysis of leadership and governance in three national school leadership colleges. Retrived on (November 15, 2021) from https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10053500/1/Greany_school%20leaders%209.5.18.pdf. p.p: 11-12.

⁽²⁾ Hartle, F., & Thomas, K. (2003). *Growing Tomorrow's School Leaders*: The challenge. National College for School Leadership, P.14.

الطموحين، وتم الاعتماد عليها بنسبة (٩٦%) من جميع المدارس الثانوية و (٧٩%) من جميع المدارس الابتدائية في إنجلترا^(١).

وتقع مسؤولية إدارة سياسات وأنشطة المدرسة على عاتق مدير المدرسة، بالاشتراك مع مجلس الإدارة، وتقع غالبية المسؤوليات القانونية على عاتق مجلس الإدارة، وكذلك واجبات محددة فيما - يتعلق بالميزانية، والتوظيف والاستثناءات، والقبول والمباني ووضع السياسات ومراجعة التقدم المحرز، أما مسؤوليات مديرين المدارس تتمثل في صياغة أهداف المدرسة، وإدارة الموظفين. والاتصال مع اتحادات الموظفين والجمعيات وتحديد المناهج وتنظيمها وإدارتها، وتقييم وتدريب وتعيين الموظفين، والمسؤولية عن المعايير في التدريس والتعلم، وتطوير علاقات فعالة مع مجلس الإدارة والسلطات المحلية، وحددت المعايير الوطنية للمدراء ممارسات القيادة المهنية الأساسية والإدارة في سنة مجالات رئيسية تنطبق هذه على جميع مراحل وأنواع المدارس^(٢).

ومن برامج تدريب مديري المدارس القائمة على الجدارات القيادية المعتمدة من وزارة التربية في إنجلترا،

برنامج *HEADLAMP*، وبرنامج الكلية الوطنية للقيادة المدرسية، وذلك كما يلي:

١ - برنامج القيادة والإدارة لمديرين المدارس *HEADLAMP*

يعتبر برنامج القيادة والإدارة لمديرين المدارس مخططاً وطنياً يسعى إلى تحسين قيادة الإدارة المدرسة، تم تصميم هذا المخطط لدعم المديرين المعينين حديثاً في أول رئاسة دائمة لهم، ويوفر مبلغ (٢٥٠٠) جنيه إسترليني لكل مدير مدرسة جديد بدأ تعيينه لأول مرة الإنفاقه على التدريب على مدار عامين، ويدرج البرنامج المهام والقدرات القيادية المعتمدة من وزارة التربية، ومراعاة الاحتياجات العامة لمديرين المدارس على النحو المحدد في قائمة المهام والقدرات المديرين المدارس^(٣).

فبعض مديرين المدارس الذين شاركوا في البرنامج طوروا مهارات جديدة واكتسبوا العديد من الجدارات القيادية، من خلال التدريب على كيفية أداء وظائفهم الإدارية، اعتماداً على المناقشات والملاحظات والتفكير، وتطوير المهارات القيادية للمديرين التي تمكنهم من تحقيق رؤية المدرسة والتحفيز وإدارة الأداء واتخاذ القرار والتفاوض ومهارات التعامل مع الآخرين، واكتساب القدرة على التأمل الذاتي في شخصياتهم ومهاراتهم، وتحديد السلوكيات الإيجابية التي تخلصهم من الشعور بالعزلة المهنية داخل المدرسة وتساعدهم على التنشئة الاجتماعية التنظيمية، وفي النظر في جميع جوانب المدرسة ومساعدتهم على تحديد الأولويات، فقد تصل مدة برنامج لمدة عامين^(٤).

ويظهر أثر البرنامج التدريبي في تطوير الجدارات القيادية لمديرين المدارس الجدد خلال السنوات الثلاث الأولى من بداية توليهم إدارة المدرسة، حيث يحتوي البرنامج على مزيج غير

⁽³⁾ Gleamy.T: (2018); op.cit.p-p: 12-13

⁽¹⁾ Brundrett, M. (2001). The Development of School Leadership Preparation Programmes in England and the USA: A Comparative Analysis. Educational Management & Administration, 29(2), p-p:238-239.

⁽²⁾ Brundertt, M. (2001), op. cit. p-237.

⁽³⁾ West, P. A. (2002). "A case study of the novice principals in one school district" [Doctoral Dissertation]. The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. P-14.

عادي من الجدارات القيادية، مما يسفر على تنمية الجدارات القيادية لمديري المدارس، على النحو الثاني⁽¹⁾:

- قادر على تحديد أهداف وغايات المدرسة.
- تطوير وتنفيذ ومراقبة ومراجعة السياسات لجميع جوانب المدرسة، بما في ذلك المناهج الدراسية، التقييم، وتنظيم الصفوف وإدارتها، وأساليب التدريس، ودعم الطلاب.
- تخطيط وإدارة توفير الموارد.
- تقييم ومراجعة معايير تحصيل الطلاب وجودة التعليم والتعلم.
- اختيار المعلمين وجميع الموظفين وإدارتهم وتقييم أدائهم.
- التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمنظمات والمؤسسات الأخرى.

٢- برنامج الكلية الوطنية للقيادة المدرسية NCSL:

تأسست الكلية الوطنية للقيادة المدرسية في عام ٢٠٠٠م كهيئة عامة رائدة، تقع في نوتنغهام، وقد أطلقت إطار عمل تطوير القيادة من خلال البرامج التدريبية للمديرين من مستويات متعددة من القيادة، وتهدف الكلية الوطنية للقيادة المدرسية إلى تطوير إنجازات الطلاب من خلال القيادة المدرسية الممتازة، اعتماداً على تطوير القيادة داخل وخارج المدرسة، ولتنسيق الوطني للدورات والإرشاد لمديرين المدارس التي يتم تقديمها من خلال مجموعة من مقدمي الخدمات المحليين المسجلين، وأهدافها المعلنة هي⁽²⁾:

- ١- توفير تركيز وطني واحد لتطوير القيادة المدرسية والبحث والابتكار.
 - ٢- تكون قوة دافعة لقيادة عالمية المستوى في مدارس انجلترا والمجتمع الأوسع.
 - ٣- تقديم الدعم والإرشاد القادة المدارس كجهة رئيسية داعمة للقيادة المدرسية.
 - ٤- تحفيز النقاش الوطني والدولي حول قضايا القيادة المدرسية.
- كما تقدم البرامج لمديري المدارس الجدد؛ الذي لم يمر على تعيينهم أكثر من سنتين، ويتم تنفيذ إرشاد المديرين الجدد بواسطة مديرين أكثر خبرة، بينما يتم تنفيذ البعض الآخر بواسطة مفتشين ومستشارين واستشاريين، يمكن أن يحدث الدمج بين المرشدين والمديرين بطرق مختلفة، بما في ذلك الاجتماعات وجها لوجه، والمحادثات الهاتفية، والزيارات المدرسية والاجتماعات الجماعية تضم عددا من المرشدين والمديرين، ويتم إرشاد مديرين المدارس الجدد من قبل مديرين المدارس الثانوية أو المديرين المتقاعدين، وأفاد (٦٦%) من مديرين المدارس الابتدائية الجدد أن برامج التوجيه التي قدمت لهم كانت لها فائدة كبيرة على مستواهم الإداري، كما يحدد إطار عمل تطوير القيادة المدرسية في خمس مراحل لتطوير الجدارات القيادية، كما تقدم الدعم للمديرين الحاليين من خلال شبكة القيادة الخاصة بها، وكذلك عبر تطبيقات الإنترنت، حيث تتاح الفرصة للمعلمين الجدد وذوي الخبرة لمناقشة القضايا التي تهمهم وإجراء اتصالات مع الزملاء، بالإضافة إلى توفير سلسلة من المنشورات المتعلقة بالقيادة المدرسية عبر الإنترنت وفي نسخ ورقية⁽³⁾.

(4) Mathibe, I. (2007). The professional development of school principals. South African Journal of Education, 27(3), p-26.

(1) Bush, T. (2003), "Now visions or empty vessels: The National College for school Leadership induction model For New school manaders ", op. cit. p.453.

(2) Greany, T.(2018), op.cit. p.2

وباستقراء القوى والعوامل الثقافية - التاريخية، والسياسية والاقتصادية، والاجتماعية - المؤثرة في سيرة التعليم والجدارات القيادية الواجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام والثانوي - خاصة في كل من دولة الكويت وإنجلترا يتضح ما يلي:

- تأثر نظام التعليم في دولتي المقارنة بالعوامل التاريخية لكل بلد، وذلك باختلاف الظروف التي مرت به.
 - تتشابه العوامل السياسية في دولتي المقارنة في أن التعليم حق يكفله الدستور، وهو واحد من أهم الحريات الأساسية التي يضمنها الدستور.
 - اعتبار التعليم من أولويات الحكومة في جميع الأنظمة في دولتي المقارنة.
 - تتشابه أثر العوامل الاقتصادية في دولتي المقارنة (الكويت، وإنجلترا)، حيث أن تأثيرها واضحاً في إنجلترا من خلال التقدم الكبير في إصلاح السياسات التعليمية، أما دولة الكويت فهي دولة ما زالت نامية، ولكنها نتيجة تحقيق نمو كبير في التنمية الاقتصادية في مختلف القطاعات اتجهت الحكومة إلى النهوض بسياساتها التعليمية.
 - تتشابه دولتي المقارنة في تشريعاتها المنبثقة من الوضع الاجتماعي السائد وظروفها المحيطة به.
 - تختلف دولتي المقارنة في طبيعة العوامل الاجتماعية التي أثرت على السياسة التعليمية فالتركيبة الاجتماعية السكانية في دولتي المقارنة تختلف عن مثيلاتها، فبينما نجد أن المجتمع الكويتي له خصوصية حضارية بفعل عدة عوامل من أهمها الطبيعة الجغرافية، والدين الإسلامي، وانتماء الدولة للأمة العربية لغة، وموقعا جغرافيا، وروابطها بدول الخليج العربي.
 - تحول الاقتصاد الإنجليزي من اقتصاد زراعي إلى اقتصاد مبني على التكنولوجيا والبحث العلمي، بينما ما زالت اقتصاديات الكويت نامية، وبالتالي فإن له تأثيراً على تطور السياسة التعليمية وصنعها.
 - التأثير المترتب على ما تم في حرب الخليج، ثم حركات الربيع العربي عام ٢٠١١م على الكثير من القطاعات المختلفة في الكويت، ويعد أحد أوجه الاختلاف بين دولتي المقارنة وما طرأ على المجتمع الكويتي من تغيرات انعكست على نظام التعليم به.
- وباستقراء بعضاً من الأدب التربوي المرتبط بمسيرة التعليم ومعالم تطوير إدارات مدارس التعليم العام- باختلاف مستوياتها ومراحلها - على صعيد دولتي المقارنة أمكن إدراك أوجه التشابه والاختلاف التالية:

١ - تتشابه نظم التعليم العام في الدولتين في توظيف الآليات التالية:

- التقارير والبحوث والدراسات، وهي من الآليات التي تستخدم على نطاق واسع في جميع الدول، وذلك عن طريق فرق مختصة في هذا المجال، سواء في الجامعات أو المعاهد، أو البرلمانات أو اللجان التي تعد لهذا الغرض، حيث تتلقى الحكومة عدداً من التقارير من جهات مختلفة.
- عقد المؤتمرات العلمية والندوات التربوية، والتي يستفاد منها في طرح مجموعة من الأفكار من قبل مختصين من معاهد أو كليات تربوية، والأخذ بتوصياتها.
- مدى مساهمة الاجتماعات ورش العمل في تحديد الجدارات القيادية.
- استخدامها لآلية تشكيل اللجان في طرح رؤى وأفكار تساعد في دعم الجدارات القيادية.

- توجيه الخطابات الحديد السياسات العامة والسياسية التعليمية بخاصة في افتتاح دورات الانعقاد المجالس البرلمانية.
- اعتبار البرلمان من المؤسسات الرسمية المهمة التي تسهم بصورة مباشرة وفعالة في الإشراف التربوي كجزء من السياسة العامة للدولة، مع محدودية صلاحيات مجلس الشورى في الكويت، حيث يقتصر دوره على مراجعة القوانين (دور استشاري).
- ٢- بينما تختلف مسيرة تطوير التعليم العام وآليات تنوع الجدارات القيادية بين دولتي المقارنة: دولة الكويت، وإنجلترا فيما يلي:
- وتختلف الكويت في استخدامها آلية تكليف بيوت الخبرة العالمية، وهي نوع من الآليات تستخدمها الدول النامية، حيث يتم تكليف إحدى المؤسسات أو الهيئات بإجراء دراسات شاملة، وفي مدى الاستفادة من المؤتمرات العلمية والندوات التربوية، وفي آلية المجالس الاستشارية، رغم أن تشكيلها متواصل ومستمر في الكويت، إلا أن دورها يكاد يكون شكليا ولا يؤخذ به.
- الجدارات القيادية في إنجلترا تختلف عن المطبق الكويت، حيث تعتمد على تقارير المديرين عن مواطن الخلل والحلول التي تقضي عليها، وعلى الرغم من أن إنجلترا رائدة في بداية التطبيق، إلا أن من الأشياء المتميزة هي التسارع الذاتي المكتسب داخل المدرسة، وإعطاء المديرين المتميزين مساحة عالية من الحرية مع التقليل من زيارات الأشراف التربوي الخارجي، وكذلك مدير المدرسة يحصل على راتب أعلى من المعلم ولديه صلاحيات تفوق صلاحيات المسؤولين بالتعليم، مع الاستمرار بالتطوير والتدريب الإدارة المدرسة، ومع هذا كله مدير المدرسة يتعرض لضغوط من أولياء الأمور ويحسب لها أكثر من ضغوط الأشراف، من حيث تدني مستوى الطلاب وانخفاض درجاتهم، وتختلف إنجلترا في خطوات الآلية وطبيعة تنفيذها، حيث يتم اختيار قادة المدارس عبر وثيقة تعبر عن إجابات من أسفل القاعدة العريضة من التربويين.
- بينما تختلف الكويت حيث تبدأ الخطوات من أعلى القمة إلى أسفل القاعدة العريضة، في حين أن الكويت لا تطبق التقييم الذاتي الداخلي بشكل صحيح ثم تحديد طريقة اختيار المديرين هل هي من الأعلى للأسفل أو من الأسفل للأعلى، ففي إنجلترا يعطي نظام التعليم الإدارة المدرسة دعم كبير وصلاحيات عالية لرفع مكانتهم، وهذا لم يأتي إلا بتطوير وتدريب للإدارة والهيئة الإدارية بالمدرسة.
- ويختلف دور رئيس الدولة بين دولتي المقارنة، فبينما نجد أن الأمير في الكويت يسهم بصورة واضحة في السلطتين التنفيذية والتشريعية، نجد أن هذه المشاركة تنخفض في إنجلترا، ولا يوجد في إنجلترا فإن حزبين رئيسيين أساسيين يتبادلان الحكم، مما يؤدي إلى وجود نوع من التوازن بينهما، ويشتركان معا في صنع السياسة التعليمية، بينما لا توجد أحزاب سياسية في الكويت.
- اختلاف تأثير المدارس ولجانها وإداراتها، ففي إنجلترا نجد أن المدارس لها دور مؤثر في العملية التربوية من خلال اقتراح البرامج والاستراتيجيات وتصميم الخطط، بينما نجد أن هذه المدارس ولجانها وإداراتها في الكويت منفذة السياسات التي ترسم في وزارة التربية والتعليم وفي الكويت توجد المناطق التعليمية الست الكبرى بكل محافظة الضمان التنفيذ المحلي للبرامج والسياسات المركزية.
- وهكذا تستخدم إنجلترا مجموعة من الآليات المتنوعة في دعم الجدارات القيادية كالمؤتمرات الحزبية، والتي تؤثر تأثيرا بالغا على صنع السياسة العامة والسياسة التعليمية الخاصة،

كما تستخدم إنجلترا أيضا آلية إعلان الوثيقة، والتي تعبر عن سياسة الحزب التعليمية، بالإضافة إلى آلية الاستفتاء وذلك عن طريق تلقي الحكومة عددا من المقترحات والتقارير، والاستفتاء، كما أنها تستخدم آلية إعداد القوانين المقدمة من الحكومة البرلمان، بالإضافة إلى تشكيل اللجان المختلفة على المستوى القومي، وتصدر تلك اللجان تقارير تقدم للحكومة والشعب، وتقوم المجالس الاستشارية بدور واضح في التخطيط للسياسة التعليمية على المستوى القومي كما أن للدراسات والبحوث التي تقوم بها المراكز التربوية والجامعات دورا مهما في صنع السياسة التعليمية في إنجلترا، وأخيرا تعد اللجان الاستشارية على مستوى المحليات من الآليات المهمة في صنع السياسة التعليمية في إنجلترا. بينما تنوعت آليات الجدارات القيادية في الكويت من الدراسات الاستشارية وهي تبدأ بدراسة استثمارية بشكل أساسي في مراجعة الأهداف العامة للتعليم في الدولة، أو أهداف خاصة تعنى ببرنامج معين، وتتم المناقشات حول الموضوع، وتحليل الوثائق، وإجراء المقابلات، وذلك عن طريق ممثلين لجهات مختلفة، كما أن الدولة استعانت ببيوت خبرة عالمية، وهي هيئات أو مراكز متخصصة ذات كفاءة عالية، وقد استعانت الأجهزة الحكومية في الكويت بخبرات استشارية متنوعة، شملت بيوت الخبرة الأجنبية والوطنية، والمستشارين الداخليين بالوحدات الحكومية، وكذلك أجهزة التنمية الإدارية المختلفة، كما تلعب الاجتماعات التربوية والمؤتمرات العلمية والندوات، وتشكيل اللجان وتنوعها من مؤسسة الأخرى، ومجموعة التقارير التي تصدرها الجهات الحكومية أو التربوية دورا بالغ الأهمية في صنع السياسة التعليمية وتطويرها.

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية

- (١) عبير محفوظ آل مداوي (٢٠٢٠م): " الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية "، مجلة الفتح، ع (٨٣)، ص - ص: ١٦٦ - ١٦٧.
- (٢) أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٤م): تطوير التعليم في زمن التحديات: الأزمة وتطلعات المستقبل، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص - ٥.
- (٣) سميحة على مخلوف (٢٠٠٧م): " تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري، مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم، ع (٧)، ص - ٣٥٦.
- (٤) عزة أحمد الحسيني (٢٠١٥م): " الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة التربوية، ع (٥)، ج (٢)، ص - ١٥.
- (٥) أدهم محمد يوسف (٢٠١٥م): " دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي - دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظ بورسعيد "، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، ع (١)، ص - ص: ٣٨-١٦.
- (٦) عروب أحمد القطان (٢٠١٦م): " الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (٤٤)، ج (١)، ص-ص: ١٨٦- ٢١٨.
- (٧) محمد على الغامدي (٢٠١٧م): " المهارات القيادية لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المجتمع المحلي بالمملكة العربية السعودية - دراسة حالة بمحافظة الخرج والدلم"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (٣٦)، ج (٢)، ص-ص: ١٧٦ - ٢٠١ م.

- (٨) محمد ابراهيم خاطر (٢٠١٨م): " آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية " مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع (٥)، ج (٢)، ص-ص: ٢١٨-٢٣٩.
- (٩) سلامة عبد العظيم حسين (٢٠١٩م): " التجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدرسة الثانوية "، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المعرفة لأصول التربية، ع (٧)، ج (١)، ص-ص: ١٢٦-١٤٨.
- (١٠) نايف عمّاش العنزي (٢٠٢٠م): " الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء مدرسة المستقبل "، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (١٢)، ص - ص: ٩٢ - ١٢٩.
- (١١) صالح سعد الأسمرى (٢٠٢١م): "دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك "، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز، ج (٧)، م (٢).
- (١٢) خلدون عبد الله مطلق (٢٠١٧م): " دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن "، دكتوراة - غير منشورة - جامعة أم درمان الإسلامية، ص-١١.
- (١٣) حميد الطائي وزميلاه (٢٠١٨م): إدارة الجدارات والمواهب - مدخل شمولي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص - ٧٥.
- (١٤) حمدي محمود (٢٠١٨م): "برنامج تدريبي لتنمية الجدارات التدريسية والاتجاه نحو التدريب أثناء الخدمة لدى معلمي الدراسات الاجتماعية مرحلة التعليم الأساسي في ضوء احتياجاتهم التدريبية المهنية " مجلة بحوث عربية في مجالات التربية التوعوية، رابطة التربويين العرب، ع (١١)، ج (١)، ص-٥٦.
- (١٥) محمد أحمد إسماعيل (٢٠١٣م): دليل الجدارات الوظيفية، إصدارات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ص-٥.
- (١٦) أحمد نعيم حسن، وفاء يوسف عبد الخالق (٢٠٢٢م): " الجدارات الإدارية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين "، مجلة لارك، جامعة واسط، العراق، ص-ص: ١٠٠٠-١٠٠١.
- (١٧) مجد الدين محمد يعقوب (٢٠٠٨م): القاموس المحيط، دار الحديث للنشر، القاهرة، ص - ١٠٧٦.
- (١٨) أمل أحمد (٢٠١٨م): " الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية "، المجلة التربوية، كلية سوهاج، ع (٥٦)، ج (١)، ص-٥٦.
- (١٩) عبد الله الزهراني (٢٠١٢م): " استراتيجيات التدريب وأثرها على القيادات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع (٨)، ج (٤)، ص-٧١٤.
- (٢٠) أسامة حسين (٢٠٠٦م): " مقياس تقدير الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات إعداد المعلمين بالملكة العربية السعودية في ضوء مفهوم الجدارة "، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ع (٣٣)، ص-٤١.
- (٢١) إبراهيم الملكاوي (٢٠١٧م): الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق، الدليل التنموي للفرد والمنظمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص - ١٣.

- (٢٢) عبد الناصر رشاد هشام سيد عباس (٢٠٢٠م): الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية - تصور مقترح "، مجلة الإدارة التربوية، ع (٢٥)، ص-١٢٤.
- (٢٣) أسامة حامد على (٢٠١٧م): " أثر الاختيار المبني على الجدارة لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية "، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع (٣٨)، ص - ص: ١٦٢ - ١٦٣.
- (٢٤) نهله عبد القادر هاشم، ليلي سالم السلامية (٢٠٢٠م): "جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عُمان - دراسة تحليلية "، مجلة التربية المقارنة والدولية، ع (٣٣)، ج (١)، ص-١٢٠.
- (٢٥) الأصغر سبنسر، سيجمان سبنسر (١٩٩٩م): الجدارة في العمل - نماذج الأداء المتفوق، ترجمة أشرف جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، ص-٣٠.
- (٢٦) بكري عبد الرحمن ملاحجي (٢٠١٤م): " الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة الالكترونية "، المجلة العلمية، للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع (٢)، ص - ص: ٢٥-٢٦.
- (٢٧) مروان الحربي (٢٠١٧م): " نمذجة التأثيرات السببية لتوجهات أهداف الإنجاز ومهارات ما وراء المعرفة واستراتيجيات التعلم على التحصيل الدراسي لدى طلاب المرحلة الجامعية "، المجلة التربوية، جامعة الكويت، ع (١٠٨) السنة (٢٧) ص - ص: ٣٤٦ - ٣٤٧.
- (٢٨) سماح محمود (٢٠١٧م): " برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفكير التحليلي وأثره في تحسين مستوى الممارسة التأملية لدى المرشدة الطلابية "، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والابحاث، ع (٨)، ص-١٤٦.
- (٢٩) إيمان محمود (٢٠٢١م): " بعض سمات الشخصية المنبئة - المبادرة المثابرة- باتجاه الشباب نحو العمل التطوعي لمواجهة فيروس كورونا المستجد كوفيد ١٩ "، المجلة المصرية للدراسات النفسية، ع (١١١)، ص - ١٢٩.
- (٣٠) خالد أبو شعيرة، ثائر غنباري (٢٠١٠م): مفاهيم تربوية معاصرة في الألفية الثالثة، مكتبة المجتمع العربي، المملكة العربية السعودية، ص - ١٩٦.
- (٣١) مازن رشيد (٢٠١٨م): إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان، الأردن، ص-١٢٩.
- (٣٢) شارلز مارجريسوف (٢٠٠٢م): قيادة الفريق - دليل النجاح لنظم إدارة الفريق، (تعريب سُورور على سُورور)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص - ٢٥.
- (٣٣) عبد اللطيف أبو بكر وآخرون (٢٠١٨م): " برنامج تدريبي لتنمية الجدارات التدريسية لدى طالبات كليات التربية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظرية التعليم المستند لنتائج أبحاث الدماغ "، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع (١٦)، ص-١٩١٨.
- (٣٤) وزارة التربية (٢٠٠٦م): تطوير بنية التعليم بدولة الكويت - دراسة تتبعية تحليلية وصفية عن البنية الأساسية للتعليم بدولة الكويت، قطاع التخطيط والمعلومات، الكويت، ص - ٧٢.
- (٣٥) وزارة التربية (٢٠١٠م): دليل عمل المدارس المطورة، مركز البحوث التربوية والمناهج، الكويت، ص - ص: ٢٦-٥٢.
- (٣٦) وزارة التربية (٢٠٠٦م): شروط شغل وظيفة مدير حسب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٦م، الكويت، ص-١٦.
- (٣٧) وزارة التربية الكويتية (٢٠٢٣م): الهيكل التنظيمي لوزارة التربية، الكويت، ص-٢٧.

-
- (٣٨) أحمد البستان (١٩٩٥م): الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية، ط (٣)، مؤسسة البستان للطباعة والنشر، الكويت ص - ١٢.
- (٣٩) وزارة التربية (٢٠٠٦م): شروط شغل وظيفة مدير حسب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٦م، الكويت، ص - ٣.
- (٤٠) وزارة التربية (٢٠١٩م): بطاقة الوصف الوظيفي للعاملين بالمدارس، الكويت، ص - ص: ٦-٧.
- (٤١) وزارة التربية (٢٠١٦م): القرار الوزاري رقم (١٦١) لسنة ٢٠١٦م، والخاص ببطاقات الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (وظيفة مدير)، الكويت، ص-ص: ٧-٨.

ثانياً المراجع الأجنبية

- (1) Bolden, R., Gosling, J.,(2006). **Leadership Competencies: Time to Change the Tune**, University of Exeter, 2006, UK, 20(2).P-P: 148-149.
- (2) Johnston, Howard.; Williamson, Ronald. (2014): **Leading School in an Era of Declining Resources**, Routledge Taylor & Francis Group, New York. P-P:24-25
- (3) Siambi, James. (2021)." The effect of self-leadership competencies on the perceived ability of school leaders to cope with COVID-19 pandemic crisis challenges in Jeddah schools," **Saudi Arabia. Journal of Educational Studies**, 7(1). P-P:52-86.
- (4) Thapa, K., B., (2016). Present and Importance levels leadership competencies of principals in Nepalese Schools. **Journal of Advanced Academic Research** (JAAR),3 (1). P-112.
- (5) Wong, L., ALET. (2003). **Strategic Studies Institute**, US Army War College, 7-17. p-6
- (6) Stephens, S., et.aL. (2009), **Developing Core Leadership Competencies for the Library Profession**, Faculty Publications, UNL Libraries. p-8
- (7) Boyatzis, R.E. &Sala, F. (2004). Assessing emotional intelligence competencies. in Geher, G.(Ed.), The measurement of emotional intelligence. Nova science publishers. Hauppauge. New York. P-P: 20-21
- (8) Bush, T. (2003), New visions or empty vessels: The National College for School Leadership induction model for new school managers" [Paper presented). **The Education Management Association of South Africa Conference**, Nelspruit. P-454.
- (9) Weindling. D., & Dimmock, C. (2006). "Sitting in the "hot seat": New headteachers in the UK. **Journal of Educational Administration** 44(4), P-P: 326-327.

-
-
- (10) Greany, T. (2018). Balancing the needs of policy and practice, while remaining authentic: an analysis of leadership and governance in three national school leadership colleges. Retrived on (November 15, 2021) from https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10053500/1/Greany_school%20leaders%209.5.18.pdf. p.p: 11-12.
- (11) Hartle, F., & Thomas, K. (2003). *Growing Tomorrow's School Leaders*: The challenge. National College for School Leadership, P.14.
- (12) Gleamy, T. (2018); op.cit.p-p: 12-13
- (13) Brundrett, M. (2001). The Development of School Leadership Preparation Programmes in England and the USA: A Comparative Analysis. *Educational Management & Administration*, 29(2), p-p:238-239.
- (14) Brundertt, M. (2001), op. cit. p-237.
- (15) West, P. A. (2002). "A case study of the novice principals in one school district" [Doctoral Dissertation]. The Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. P-14.
- (16) Mathibe, I. (2007). The professional development of school principals. *South African Journal of Education*, 27(3), p-26.
- (17) Bush, T. (2003), "Now visions or empty vessels: The National College for school Leadership inductione model For New school manaders ", op. cit. p.453.
- (18) Leadership inductione model For New school manaders ", op. cit. p.453.