

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية  
\*\*\*

**الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم  
العام بدولة الكويت ووسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات  
المعلمات بكلية التربية الأساسية**

**إعداد**

**د/ عروب أحمد القطان**

استاذ مساعد في قسم الأصول و الإدارة التربوية  
كلية التربية الأساسية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي  
والتدريب - الكويت

**المجلة التربوية - العدد الرابع والأربعون - أبريل ٢٠١٦م**

## الملخص

هدفت الدراسة تحديد أهم الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعمل القيادي التربوي من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب وتحديد أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تنمية الكفايات القيادية للقيام بالدور المطلوب ، والكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (عينة الدراسة) في تحديدهن لأهم الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للقيادة التربوية ووسائل تنميتها والتي قد تعزى إلى تخصصهن ومحافظتهن سكنهن.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة كأداة لجمع البيانات وتم التأكد من صدق الأداة والتحقق من ثباتها ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الطالبات المعلمات المقيدات في السنة الرابعة بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت للعام الجامعي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ وهن من قمن بالتدريب العملي في مدارس وزارة التربية بدولة الكويت ، وقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل المجتمع الأصلي بلغ قوامها ( ٣٣٨ ) طالبة من اجمالي (٩١٥) طالبة هن قوام مجتمع الدراسة وبنسبة مئوية بلغت ( ٣٧ % ) .

### وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

١- أن درجة الموافقة بين عينة الدراسة على الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعمل القيادي التربوي تراوحت ما بين متوسط حسابي (٤,٥٢) و (٣,٩٧) وبانحراف معياري ما بين (٠,٥١٠) و (٠,٧٤٨) مما يدل على ارتفاع أهمية جميع الكفايات الموجودة بأداة الدراسة وأنها لازمة لمديري المدارس ؛ وجاء في المرتبة الأولى بين الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام " الكفايات الشخصية الذاتية" وبمتوسط

حسابي بلغ (٤,٥٢) وجاء في المرتبة الثانية بين الكفايات " الكفايات الأساسية" وبتوسط حسابي (٤,٤١) وجاء في المرتبة الثالثة " كفايات التعاون مع المجتمع المحلي" وبتوسط حسابي (٤,٣١) وجاء في المرتبة الرابعة " كفايات إدارة الوقت والاجتماعات" بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وجاء في المرتبة الخامسة "كفايات التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (٤,٢٥) ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بين الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت "كفايات إدارة الموارد المالية والمادية" وبتوسط حسابي(٣,٩٧).

٢- أن وسائل تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت والمدرجة بإداة الدراسة قد وافق على أهميتها عينة الدراسة وجاءت هذه الموافقة بدرجة عالية حيث تراوحت ما بين متوسط حسابي (٤,٣٤) و (٣,٨٥) ؛ وجاء في المرتبة الأولى بين وسائل وأساليب تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت وسيلة " تكريم المدراء أصحاب الكفايات القيادية المتميزة " وبتوسط حسابي (٤,٣٤) ، وجاء في المرتبة الثانية وسيلة " تبادل الزيارات بين المدراء للاستفادة من خبراتهم القيادية " بمتوسط حسابي (٤,٢٣) ، وجاء في المرتبة الثالثة وسيلة " تزويد المكتبات المدرسية بمراجع حديثة عن الكفايات القيادية " وبتوسط حسابي (٤,١٧) ، وجاء في المرتبة الخامسة وسيلة " إقامة دورات تدريبية متخصصة في الكفايات القيادية وبتوسط حسابي (٤,١٣) ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة وسيلة "البتعات عدد من المدراء في زيارات خارجية لدول رائد في القيادة المدرسية " وبتوسط حسابي (٣,٨٥) .

#### وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها :

- ١- ضرورة الاهتمام بعقد الدورات والمؤتمرات المتخصصة والمهتمة بالتنمية البشرية في الجوانب الشخصية والذاتية على أن يكون حضور هذه الدورات شرطاً رئيسياً في ترقى المدراء بالمدارس .
- ٢- ضرورة تنسيق التعاون بين مؤسسات المجتمع ومدارس وزارة التربية وتأهيل مديري المدارس لهذه المهمة من خلال وجود إدارة تابعة لخدمة المجتمع داخل المناطق التعليمية تكون بمثابة حلقة الوصل بين المدارس ومؤسسات المجتمع وتهدف إلى نشر

ثقافة التعاون بين المدارس ومؤسسات المجتمع وبما يحقق مفهوم المدرسة المنتجة لخدمة المجتمع وسد حاجة سوق العمل .

٣- استمرار وزارة التربية في نهجها المتبع في تكريم المعلمين والمدراء سواء كان هذا التكريم من خلال الاحتفالات السنوية (كيوم المعلم) أو من خلال الحافز المادي (الاعمال الممتازة) أو من خلال الجوائز التشجيعية للأداء المتميز كجائزة الخرافي التابعة لجمعية المعلمين الكويتية او غيرها من صور الاحتفاء والتكريم .

## المقدمة

أصبح مدير الألفية الثالثة قضية تشغل المهتمين بقضايا التعليم ، لأن المدير أحد تحديات التنمية خلال الفترة القادمة ، فمدير المدرسة أينما كان ، مُطالب ألا يعيش متغيرات بيئته المحلية والإقليمية فقط ، وإنما معايشة كل المتغيرات العالمية ، والتسلح بالمعلومات ، ومعايشة ثورة العلم و المعرفة والاتصالات وآليات التشغيل الذاتي في مواكبة المتغيرات ، وأن يكون دارساً وممارساً في الوقت نفسه ، كل ذلك يتطلب مديراً سلوكه القيادي يمثل عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها؛ فالإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتقاء بمستوى الأداء<sup>(١)</sup>.

ومدير المدرسة يقع في قمة الهيكل التنظيمي للمدرسة، لذا فإنه يتحمل العبء الأكبر في قيادة الأفراد، والجماعات، وتنسيق جهودها، وتوجيهها، في عمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والتقييم باعتباره قائداً تربوياً تناط به مهام حيوية ، إذ تقع على عاتقه مسؤولية قيادة التنمية المهنية للعاملين في المدرسة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم نحو الإبداع والتطوير، واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير البرامج التعليمية بصفة خاصة والعمل التربوي بصفة عامة، وله دور فاعل في تحسين العملية التعليمية .

فالمدرسة تعتمد في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة؛ بوصفه محور العملية الإدارية ، والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة ؛ وحيث أن الأداء الجيد لمدير

١ - أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، ط ١ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ص ٧- ٨.

المدرسة يعد من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها ، وشرط أساس لنجاح العملية الإدارية في المدرسة فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمر بالغ الأهمية ، لما له من انعكاسات على أداء المعلمين وروحهم المعنوية<sup>(٢)</sup>.

ولقد أدت الزيادة في الأعباء الإدارية الواقعة على عاتق مديري المدارس إلى ضرورة امتلاكهم الكفايات التي تمكنهم من أداء مهامهم وأدوارهم بكفاءة ووفق المواصفات المطلوبة ، فالمديرين القادة هم من يتمتعون بقدر عال من الكفاءة، لمواجهة المشكلات والعقبات التي تواجههم في أثناء قيامهم بعملهم متمثلاً ذلك بتحديد الموارد اللازمة وتأمينها، وخلق ثقافة المدرسة وتطويرها، وتحديد الأهداف، والمشروعات، والتعرف إلى جميع المشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة، وإيجاد الحلول والبدائل لها، وجعل التكنولوجيا الحديثة في متناول الجميع، مع العمل على تخفيف تعقيدها، والتأكيد على حاجات المعلمين والطلبة ومحاولة تحقيقها، وإيجاد روح فريق العمل بين المدير والمعلمين، وإفساح المجال للإدارة بالتعاون مع المجتمع المحلي<sup>(٣)</sup>.

وحتى ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج إلى إكتساب مجموعة من الكفايات : كالكفايات الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي ، ومجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، ومجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل ، فنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها مدير المدرسة المدرسة، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالكفايات المهنية التي يمتلكها، كما أن نجاح وفاعلية مدير المدرسة تنطلق من بعد عمق خلفيته المعرفية وكفاياته المهنية، فالسلوك الإنساني الفاعل ثمرة الكفاية ، فقد ذكر عدد من التربويين أن معظم علماء الإدارة يقسمون الكفايات اللازمة لنجاح القادة الإداريين

٢ - هديل محمد عودة ( ٢٠١٠ ) الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط : كلية العلوم التربوية ، ص ٢.

3 - Sherman, R., (2002). Management competencies assessment instrument. A publication of building professional development partnerships for adult educators Project, American Institute for Research, [www.calpro-online.org/pubs/mgmt\\_comp\\_asst\\_inst\\_71.pdf](http://www.calpro-online.org/pubs/mgmt_comp_asst_inst_71.pdf).

إلى : الكفايات الفنية، والكفايات الإنسانية، والكفايات الإدراكية "، وأن إدارة المدرسة عملية تتطلب كفايات فكرية / معرفية، وكفايات إنسانية، بالإضافة إلى الكفايات الفنية، وأن أهم الكفايات التي يجب أن تتوافر لدى مدير المدرسة هي : كفايات التخطيط، وكفايات التنظيم، وكفايات الاتصال، وكفايات العلاقات العامة، وكفايات إدارة الموارد المالية، وكفايات إدارة شؤون الأفراد، وقدرته على معالجة المشكلات، وقدرته على التغيير والتجديد والابتكار، وأنه لا بد من توافر عدد من الكفايات الفنية، والفكرية، والإنسانية للمدير حتى يتمكن من ممارسة مهامه القيادية بفاعلية ونجاح<sup>(٤)</sup>.

لذا فإن التربية القائمة على الكفايات تسعى إلى إكساب القادة في المجال التربوي مقدرات معرفية وحركية وانفعالية تؤدي بهم إلى إتقان الممارسات الإدارية المتعلقة بمهامهم الإدارية والتربوية سواء كان ذلك في المدارس العادية أم مدارس المتميزين<sup>(٥)</sup>.

فمدير المدرسة الحديثة يسعى لتحقيق رسالتها من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم والمراجعة لجميع الأنشطة المدرسية التي تشمل جميع مجالات المدرسة، وذلك بتحفيز العاملين فيها وتمييزهم مهنيًا، واستخدام كل الموارد المادية المتاحة، وتوظيف النظريات التربوية الحديثة، والعمل على تطوير المناهج وتسهيل تنفيذها، وتوفير المناخ المدرسي الملائم لتعلم أفضل للطلبة، كل ذلك يتطلب أن يكون مدير المدرسة ممتلكاً للحد الأدنى من الكفايات التي تؤهله لقيادة مدرسته نحو تحقيق أهدافها<sup>(٦)</sup>.

ولما كان مدير المدرسة الركن الرئيس في الكيان المدرسي ، والمحرك الأساس لطاقاتها البشرية والمادية ، لذلك انصب اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت على القيادة والدور القيادي لمدير المدرسة لتحسين مستوى أدائه أملاً في الوصول إلى تحسين مستوى المخرجات التعليمية ، لذا فقد كثرت الدراسات التي تعنى بطريقة اختياره وتأهيله ، وحفزه على

<sup>٤</sup> - ليلي عبدالحليم قطيشات (٢٠١٠م) إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان : دار مركز الكتاب الأكاديمي ، الأردن ، ص ١

<sup>٥</sup> - Kristy, J. 2010. Training effective leaders, Dale Carnegie and Associates, (212), 34-41

<sup>٦</sup> - بشير عبد الرحمن محمود أبو شاويش .(٢٠١٠م). دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأثروا بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية : غزة ، ص ٣.

البذل والعطاء، وإمداده بالتجارب الإدارية الفاعلة غير أنها غير كافية في مجال تحديد الكفايات القيادية اللازمة له في ظل مستحدثات العصر والانفجار المعرفي وثورة الاتصالات والتكنولوجيا .

وبناء عليه كانت فكرة الدراسة الحالية للوقوف على أهم الكفايات اللازمة لمديري المدارس للقيادة التربوية بدولة الكويت

### مشكلة الدراسة

تواجه الأنظمة التربوية في معظم دول العالم أزمات تربوية حادة ، وتعيش فترة تحديات عظمى ناتجة عن التغيرات السريعة المصاحبة للعولمة التي تخللتها ثورة المعلومات ، والتقدم التكنولوجي، ونتيجة للتوسع في التعليم، وزيادة الإقبال عليه، وما نتج عن ذلك من كثافة طلابية صاحبها أوجه قصور مختلفة، وتدني في مستوى الخريجين، ونوعية التعليم ، وفي الوقت الذي تسعى فيه الأنظمة التربوية في معظم دول العالم إلى تطوير مدخلاتها وعملياتها بشكل مستمر بغية الوصول إلى أفضل مخرجات لها بأقل جهد ووقت وتكلفة ، فقد سعى القائمون على النظام التربوي في دولة الكويت منذ وقت ليس بقصير إلى إحداث تغييرات جذرية في عناصر هذا النظام ومحاولة تطويره لتحقيق أهدافه.

وقد بدا واضحاً من خلال توصيات المؤتمرات التي نظمتها وزارة التربية بالكويت والتي كان منها المؤتمر الأول للجودة الشاملة في التعليم يناير ٢٠١٠ والمؤتمر الثاني للجودة الشاملة في التعليم يناير ٢٠١٢ ضرورة العمل على إعداد القادة التربويين وفق مبادئ القيادة الإدارية الحديثة واتجاهاتها وأدوارها، وإحداث نقلة نوعية في الأساليب الإدارية بما يحقق أهداف العملية التعليمية، واعتماد المدرسة وحدة إجرائية أساسية أولى لإحداث التطوير التربوي والاجتماعي، من خلال إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدرسة بما يتلائم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في العمليات كافة التي تقوم بها، والمتمثلة في تحقيق إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي، والحصول على مخرجات ذات جودة عالية ، إلا أن الواقع يشير إلى أن نتائج الأخذ بتلك التوصيات ما زال دون المستوى المأمول .

وفي ظل تطور مهام مديري المدارس وتعدد المشكلات التربوية التي تواجههم، والتي فرضت متطلبات جديدة لا بد من توافرها لدى مديري المدارس ليقوموا بأداء مهامهم على الوجه

الأكمل، وتمثل هذه المتطلبات بامتلاك مديري المدارس الكفايات اللازمة لقيامهم بالأدوار المتوقعة منهم، ويرغم الجهود الحثيثة التي تبذلها وزارة التربية بالكويت بهدف تحسين وتجويد الإدارات المدرسية ورفع كفاءتها وكفاءتها من خلال تبنى خطط تدريبية دورية للمدراء ، إلا أنها مازالت بحاجة إلى المزيد من التطوير من أجل إدراك المديرين لمهامهم بصورة أفضل.

ومن خلال خبرة الباحثة في الميدان التربوي والتعليمي ومن خلال تفاعلها اليومي مع الطالبات المعلمات بالسنة الرابعة بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي لاحظت عدم الرضا بينهن عن مستوى الأداء القيادي لمديري المدارس التي يتدرجن فيها عملياً، وأن بعض المديرات ينقصهن الكثير من المعارف والخبرات حول قيادة المؤسسة التعليمية بصورة أكثر مهنية واحترافية و فاعلية.

ولكي تتأكد الباحثة من صدق ملاحظتها وملاحظة الطالبات المعلمات المتدربات قامت بالإجراءات التالية :

١- عقد عدد من المقابلات مع مديرات المدارس التي تدرجت فيها الطالبات وغيرهن من المديرات للوقوف على احتياجاتهم الفنية والإدارية وتأكدت الباحثة من احتياجهم لدورات مكثفة في الإدارة الالكترونية ومستحدثاتها ونظم المعلومات وتطورها ونظم دعم إتخاذ القرار المدرسي والتخطيط الاستراتيجي التربوي والعلاقات الإنسانية الغير رسمية وغيرها والتي تعوزهم هذه الكفايات المستحدثة في الإدارة التربوية .

٢- عقد مقابلات مع بعض مسؤولي وزارة التربية في قطاع التدريب والتطوير للاطلاع على خطط التدريب للمدراء بالمدارس فوجدت أنه يوجد خطط تدريب معده جيدا ولكنها لم تتضمن الكفايات المستحدثة ووسائل تنميتها لدى مدراء المدارس ولم يراعى بها احتياجات سوق العمل والتي تمكن من الأداء القيادي .

وبناء عليه راودت الباحثة مشكلة الدراسة الحالية والتي يمكن صياغتها في " الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت و وسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية.



## تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :

س ١ ما أهم الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للقيادة التربوية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

س ٢ ما أهم وسائل تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

س ٣ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد أهم الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت قد تعزى إلى متغيرات ( التخصص ، محافظة السكن) ؟

س ٤ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد أهم وسائل تنمية الكفايات لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت قد تعزى إلى متغيرات ( التخصص ، محافظة السكن) ؟

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية في الجوانب التالية :

- ١- مدير المدرسة هو الدينامو المحرك لعناصر العملية التعليمية وهو الركن الركين في نجاح هذه العملية ولذا يجب الاهتمام بدراسة كفاياته وسبل تنميتها .
- ٢- ندرة الدراسات الكويتية - في حدود علم الباحثة - التي تناولت الكفايات اللازمة للعمل القيادي التربوي لمديري المدارس وسبل تنميتها .
- ٣- الطالبات المعلمات هم مديرات المستقبل ومن هنا تجلت أهمية استطلاع رأيهن في الكفايات اللازمة لمديري المدارس وبما يعطي رؤية مستقبلية لمدير المستقبل في مدارس التعليم بدولة الكويت .
- ٤- تؤمل الباحثة أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة السادة القائمين على تخطيط البرامج التدريبية لمديري المدارس بوزارة التربية وبما يجعل هذه النتائج والتوصيات معطيات واقعية لاحتياجات فعلية يعوزها مديري المدارس وتلبي رغباتهم .

- ٥- إمداد مديري المدارس بدولة الكويت بأهم الكفايات اللازمة لهم حتى يكونوا قادة و مدراء عصريون قادرين على جعل المدرسة وسيلة لتنمية المجتمع من خلال جودة مخرجات هذه المدارس بفضل اساليبهم الإدارية الحديثة القائمة على الكفايات اللازم توافرها فيهم.
- ٦- تزويد المكتبة العربية والكويتية بدراسة حديثة عن الكفايات اللازمة لمديري المدارس وسبل تنميتها من وجهة نظر معلمات المستقبل وبما يسهم في التراكم المعرفي في مجال الإدارة المدرسية .
- ٧- تؤمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة باكورة لدراسات مستقبلية تتبنى كل كفاية على حده من الكفايات اللازمة لمديري المدارس وسبل تنميتها .

### أهداف الدراسة

- تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية :
- ١- تحديد أهم الكفايات اللازمة للعمل القيادي لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية في الهيئة العاملة للتعليم التطبيقي والتدريب عينة الدراسة .
  - ٢- تحديد أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية في الهيئة العاملة للتعليم التطبيقي والتدريب عينة الدراسة .
  - ٣- الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية في الهيئة العاملة للتعليم التطبيقي والتدريب عينة الدراسة في تحديدهن لأهم الكفايات اللازمة للعمل القيادي لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت والتي قد تعزى إلى تخصصهن ومحافظة سكنهن.
  - ٤- الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية في الهيئة العاملة للتعليم التطبيقي والتدريب

عينة الدراسة في تحديدهن لأهم وسائل تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت قد تعزى إلى تخصصهن ومحافظة سكنهن .

## مصطلحات الدراسة

### كفاية

تعرف الكفاية بأنها " امتلاك المهارات والقدرات ثم استخدامها بأفضل الطرق وأقلها كلفة بشكل يحقق الفاعلية المطلوبة من مدير المدرسة<sup>(٧)</sup> .

كما تعرف الفعالية بأنها "استخدام أقل المصادر والمواد الخام والمواد المادية والبشرية وذلك للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المخرجات المرغوب فيها للمؤسسة" ، وهنا يتضح الفرق بين الفعالية والكفاية فهناك اجماع بين علماء الإدارة على أن مفهوم الفعالية يرتبط بمخرجات العمل وأهدافه بينما يرتبط مفهوم الكفاية بمدخلات العمل أي العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار لإنجاز العمل بنجاح وذلك بأقل الموارد البشرية والمادية<sup>(٨)</sup> .

بينما تعرف الكفاية بأنها " القدرات والامكانيات المطلوب توافرها لدى القائد اضافة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها<sup>(٩)</sup> ، وتتبنى الباحثة في هذه الدراسة هذا التعريف لشموله ودقته في تحديد تعريف الكفاية .

### مدير المدرسة

يعرف مدير المدرسة بأنه " قمة الهرم التنظيمي عن مدرسته، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، حيث أن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التي يقوم بها<sup>(١٠)</sup> .

- 
- ٧- ذياب عبد الرحمن سعيد العمري .(٢٠٠٨م) .الحاجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام في ظل الإتجاهات المعاصرة : دراسة ميدانية بمحافظة جده ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، ص ١٩ .
- ٨ - نبيل محمود الصالحي ( ٢٠١٠ ) إستراتيجيات الإدارة المدرسية المعاصرة في ضوء الإتجاهات المعاصرة ، عمان : الجنادرية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص ١٣ .
- ٩ - زيد منير عبودي (٢٠١٠) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، ط ١ ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص ١٠٠ .
- ١٠ - محمد العجمي .(٢٠٠٠م) .الإدارة المدرسية، ط١ ، القاهرة: دار الفكر العربي ، ص ٢٣٧ .

وتعرف الباحثة مدير المدرسة إجرانيا بأنه " قمة الهرم التنظيمي في المدرسة ، وهو المسؤول عن توفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف المقيم الدائم لضمان سلامة سير العمليات التربوية، وتنسيق جهود العاملين وتوجيههم ، وتقييم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية.

## القيادة

تعرف القيادة بأنها " القدرة على التأثير بأي وسيلة مقبولة ومشروعة في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة<sup>(١١)</sup>. "

كما تعرف القيادة بأنها " القدرة على معاملة الطبيعة البشرية والتأثير في السلوك البشري ؛ بتوجيه الأفراد نحو هدف مشترك ، بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، كما ينظر للقيادة بأنها : تلك العملية التي يؤثر بها الفرد على الآخرين ويحثهم على الإبداع في بيئة العمل ويثير دافعيتهم ويوجه أنشطتهم لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(١٢)</sup> وتتبنى الباحثة في هذه الدراسة هذا التعريف الذي يوضح ماهية القيادة وهدفها وطرق تحقيقها في الإدارة .

## حدود الدراسة

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

### الحد الموضوعي

اقتصرت الدراسة على " الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت في القيادة التربوية من وجهة نظر الطالبات الملمات بكلية التربية الأساسية "

١١- عبد المحسن عبد الله علي الغامدي (٢٠١١) القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، ص ١٠ .

١٢- بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥م) بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥م) الإدارة التربوية : الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ص ٨٣ .

## الحد البشري

الطالبات المعلمات بالسنة الرابعة بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ( حيث يبلغ عددهن ٩١٥ طالبة بجميع الاقسام ) .

## الحد المكاني

كلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت .

## الحد الزمني

العام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ .

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً : الإطار النظري

#### ١ - الإدارة المدرسية ووظائفها

إذا كانت الإدارة التعليمية هي التي تقوم برسم السياسة وهي التي تمد المدرسة بالمتطلبات المادية والبشرية كما تقوم بالإشراف والرقابة لضمان تنفيذ السياسة التربوية المرسومة فإن المدرسة هي وسيلة تنفيذ السياسة العامة للتعليم وهي الأداة الفعالة لتحقيق أهداف هذه السياسة ، وهي ايضا المصنع الذي تتبلور فيه العملية التعليمية والتربوية والثقافية في شتى صورها من أجل بناء الأجيال التي تصنع المستقبل وتعد له العده لحاضره ومستقبله وتعدده من أجل القيام بتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقه من أجل البناء والتطوير ، لذا فإن الإدارة المدرسية مسؤولة عن تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم ، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم ، وتتضمن هذه الوظيفة العمل على نمو خبرات العاملين في المدرسة وفقا للصالح العام<sup>(١٣)</sup>.

إن المفهوم الحديث للإدارة المدرسية يتطلب من مدير المدرسة أن يكون على دراية كاملة بالقواعد والأصول العلمية التي تقوم عليها المدرسة الحديثة، أهمها الهدف الرئيس من التربية المتمثل في النمو المتكامل لشخصية الطالب في جميع جوانبها الجسمية والعقلية

<sup>١٣</sup> - بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥م) مرجع سابق ، ص ٢١ .

والنفسية والوجدانية والاجتماعية؛ فرسالة المدرسة لا تقتصر على الجانب المعرفي للطلاب وإنما تتضمن أيضاً السعي لتنمية الطالب جسماً وعقلياً واجتماعياً ووجدانياً<sup>(١٤)</sup>. وتتغير وظيفة المدرسة من عصر لآخر تبعاً لعدة عوامل منها نظرة المجتمع إلى العملية التربوية، والأيدولوجيا التي توجه الفكر التربوي والظروف السياسية والاقتصادية التي تسود بيئة النظام التربوي، ونتيجة لذلك شهدت السنوات السابقة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية فأصبح لها وظائف جديدة غير تسيير الأمور وظائف تتناسب مع معطيات العصر وما كشفت عنه الأبحاث التربوية والنفسية.

ولقد تطور الفكر الإداري والتربوي تطوراً ملحوظاً مما أدى إلى تطوير وتغيير في وظيفة الإدارة المدرسية وتعدد مهامها واتساع مجالها في الوقت الحاضر، هذا بالإضافة إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، حيث أصبح من الصعب إدارة المدرسة من قبل شخص واحد "مدير المدرسة بل يجب التعاون مع جميع العاملين في المدرسة، حيث أن الإدارة المدرسية تتطلب جهداً تشاركياً من الجميع"<sup>(١٥)</sup>.

فالإدارة المدرسية الحديثة تشمل جانبين (إداري و فني) ولا يطغى جانب على آخر إنما يخدم كل منهما الآخر، فكلاهما ضروري لنجاح العملية التعليمية بالإضافة إلى كل ما يتصل بالمتعلم وأعضاء الهيئة التدريسية والمناهج وطرق التدريس والأنشطة المدرسية والنهوض بالمكتبة المدرسية وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ومعالجة مشكلات المتعلمين الدراسية والاجتماعية وتقديم الخدمات الصحية لهم وإشراك أولياء الأمور من ذوي الاختصاص في كل ما يعود بالنفع على المتعلمين.

ولقد أوضح عابدين (٢٠٠٥) أن المفهوم الحديث لمدير المدرسة أوقع على عاتقه مهام ومسئوليات متعددة لم تكن في السابق، فلم تعد مهامه تقتصر على المهام الإدارية، بل غدت مهامه الإشرافية أكثر أهمية، وينظر للمهام الإدارية للمدير كمسألة للقيام بالمهام الإشرافية، فمدير المدرسة قائد تربوي في مدرسته، يدير جميع شئون المدرسة البشرية منها

١٤ - محمد منير مرسي (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ١١٣.

١٥ - هنية يوسف محمود اللهواني (٢٠٠٧م). المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها، في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ص ١٧.

والمادية، فهو يشرف على عملية التخطيط بجميع مستوياته وأشكاله، وتنفيذ ومتابعة وتقويم الأنشطة التي خطط لها، كما أنه ينمي العلاقات الإنسانية بين العاملين، ويحفزهم ويعزز اتجاهاتهم الايجابية نحو مهنتهم، كما يعمل على إشباع حاجات الطلبة وتلبية ميولهم واتجاهاتهم<sup>(١٦)</sup>.

إن الوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية المتعلمين وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم إلى جانب ذلك تعمل الإدارة المدرسية على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام، ومما يساعد تلك الإدارة المدرسية على تحقيق ذلك مراعاة مجموعة من الأسس حددها أحمد فيما يأتي:

- الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة مع ترشيد العمل.
- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
- إتباع الأساليب الإيجابية في حل معوقات العمل المدرسي.
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها بين السلم التعليمي.
- الإدراك التام لخصائص نمو المتعلمين وما يستلزمها.
- الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تستهدف إليه.
- الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
- معرفة احتياجات البيئة ومعوقاتها واقتراح الحلول لها<sup>(١٧)</sup>.

## ٢ - القيادة ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها

تعد القيادة من المفاهيم المعقدة والمركبة والتي تنطوي على العديد من الجوانب والمتغيرات المتداخلة والمتشابكة التي تؤثر كل منها في الآخر ويتأثر بها. فالقيادة ظاهرة

١٦- بشير عبد الرحمن محمود أبو شاويش (٢٠١٠م). دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأتروا بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية : غزة ، ص ٣.

١٧- إبراهيم أحمد أحمد (٢٠٠٣م). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة ، ص ٨-٩.

اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الانسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه ، فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق نوعا من الافتقار إلى تنظيم العلاقات القائمة بينهم، وفي هذه الحالة يتولى أحدهم القيادة ، وقد يتولى الشخص القيادة إلى حين أو باستمرار ، ذلك لأن قيادة الجماعة تتغير بتغير مواقف الجماعة نفسها ولكنها تظل باقية، وكل شخص قائد في موقف ما ومقود أو تابع في موقف آخر .

ولقد حظي موضوع القيادة باهتمام الفلاسفة والمفكرين منذ حقبة طويلة من الزمن، ولم ينقطع الاهتمام بها حتى عصرنا الحالي، لكونها من أهم العوامل التي تقوم عليها عملية التفاعل الاجتماعي، وتماسك الجماعة، وتطوير العملية التنموية لأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية والإنجاز، فالقائد الناجح يستطيع أن يؤثر في سلوك ونشاط الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال التفاعل والتواصل الإيجابي معهم<sup>(١٨)</sup>.

وسنحاول القاء الضوء على مفهوم القيادة من زوايا مختلفة حيث أن القيادة في اللغة من مادة ( قائد) ويقال قاد الدابة - قودا ، وقيادة : أي مشى أمامها آخذا بمقودها<sup>(١٩)</sup>. ونستنتج من هذا التعريف إن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة .

أما اصطلاحاً فتعرف القيادة بأنها " عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب فيه"<sup>(٢٠)</sup> .

كما عرفت القيادة بأنها " مجموعة من القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد ، والتي تمكنه من التأثير في المرؤسين وتوجيههم بطريقة يكسب من خلالها ودهم واحترامهم

١٨- محمود الحليق وزياد الطحايبة وزياد المومني (٢٠١١) الكفايات القيادية لدى مدربي المنتخبات الوطنية الأردنية للألعاب الفردية من وجهة نظر اللاعبين واللاعبات " أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"،المجلد (٢٧) ، عدد ٣ ،ص ٢٢٤٤.

١٩- المعجم الوجيز(٢٠٠٨) مجمع اللغة العربية ، وزارة التربية والتعليم ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، جمهورية مصر العربية ، ص ٥١٩.

٢٠- عاطف عبد الرحمن سيد و محمد فوزي عبد العزيز ومحمد فتحي محمد (٢٠١٣) الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الرياضية ، القاهرة : دار المعرفة ، ص ٢٣٣.



وطاعتهم له ، وولاءهم وانتماءهم للمؤسسة ، وجعلهم يعملون ضمن فريق متعاون لتحقيق الأهداف المنشودة<sup>(٢١)</sup> .

فيما يمكن النظر إلى القيادة من زوايا متعددة وكل زاوية تطرح مفهوم معين للقيادة فإذا تم النظر إلى القيادة من زاوية التأثير في الآخرين فتعرف القيادة على أنها " القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الاقتناع ، وإذا نظرنا للقيادة من زاوية الاختيار فتعرف على أنها " النتيجة التي نتوصل إليها من تطبيق الاختبارات الخاصة بالصفات الواجب توافرها في القيادة" ، وإذا نظرنا للقيادة من زاوية السمات فتعرف على أنها اتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف معينة، أما إذا نظرنا إلى القيادة من زاوية التابعين فتعرف على أنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة<sup>(٢٢)</sup> .

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن القيادة تتضمن ما يلي :

- أنها ظاهرة اجتماعية وسيكولوجية .
- أنها مهارة و فن وهذا الفن يحتاج لتدريب و براعه واتقان لكي يخرج بالنتيجة والغاية المطلوبة .
- القدرة على التأثير من قبل شخص على مجموعة أشخاص بهدف تحقيق غاية معينة وهذا التأثير بأساليب مقنعة و محترمة مبنية على الحب دون جبر أو إكراه .
- العمل مع المرؤوسين (الأفراد ) فبدون الأفراد تكون إحدى حلقات القيادة مفقودة وناقصة لأن أهم عناصر القيادة هي الرئيس والمرؤوس .
- هدف مشترك يجمع بين الافراد والقائد .
- قائد : وهو العنصر الهام الذي لا غنى عنه في سلسلة القيادة فهو رأس هذه العملية .
- وجود موقف مشترك بين هؤلاء الاشخاص .
- وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من افراد الجماعة.

٢١ - منير حسن أبو زعيتر ( ٢٠٠٩ ) درجة مازسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ص ٤٩ .

٢٢ - محمد الصيرافي (٢٠٠٦) القيادة الإدارية والإبداعية ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، ص ١٢٤ - ١٢٥ .

**وخلاصة القول فإن جوهر القيادة يتمثل في التأثير على التابعين أو المرؤوسين ، كما أن القيادة هي الإستخدام الحكيم للنفوذ والتأثير، والنفوذ والتأثير في المواقف القيادية لا يحدث في اتجاه واحد بل يتضمن التأثير المتبادل من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد.**

**والشخصية القيادية لا تنبع من فراغ أو من العدم ، فلا بد لها من مصادر تنبع منها وتنبثق عنها وبفضلها تتشكل شخصية القائد ومن أبرز مصادر القيادة ما يلي<sup>(٢٣)</sup> :**

• **عامل الوراثة :** حيث كانت الفكرة أن القادة يولدون ولا يصنعون ، وأن القيادة تورث من الأب إلى أبنائه ولكن بعد سقوط نظام الإقطاع بدا واضحا أن الوراثة ليست عاملا أساسيا في إيجاد القادة رغم أنها قد تلعب دورا جزئيا في ذلك .

• **العلوم والمعارف :** لاشك أن العلوم والمعارف إحدى وسائل النمو العقلي والذهني ومن خلالها يستطيع الانسان تنمية معرفه وزيادة معلوماته عن أحدث الدراسات والأبحاث والاحصائيات التي قد تفيد في عمله القيادي ، لأن العلوم والأبحاث والمعرفة بشكل عام هي خلاصة تجارب الخبراء والباحثين واصحاب الرأي ، فهي تساعد على تنمية القدرات المهنية وتساعد على زيادة الاحساس بالشعور القيادي لدى الفرد .

• **الخبرة والممارسة :** لا احد ينكر أهمية الخبرة في نجاح القائد وتفوقه ، لأن الخبرة تراكم معرفي يستعمله الإنسان كلما احتاج إليه ، ومن فوائد الخبرة أنها تمنح صاحبها الحكمة والتروي في التعامل مع المواقف ، ولا تأتي الخبرة إلا بتحويل المعرفة إلى تطبيق عملي.

• **التدريب :** لقد أثبتت التجارب أن المواهب القيادية والسمات الوراثية لم تعد كافية لانتاج القائد الفذ الناجح ، بل لا بد من التدريب وزيادة المهارات الخاصة بالقيادة ، لأن التدريب يتيح للقائد الأساليب والأنماط الحديثة المتطورة وتعرف أدوات جديدة تساعده على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب بحزم وحكمة في نفس الوقت .

كما أن هناك مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في التكوين النفسي والعقلي للمدير والقائد حددها فيما يلي<sup>(٢٤)</sup> :

---

٢٣- هابل عبد المولى طشطوش(٢٠٠٨) أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة ، ط١ ، الأردن : دار الكندي للنشر والتوزيع ، ص ص ٣٩- ٤٠ .

٢٤- إبراهيم الديب (٢٠٠٩) مدير المستقبل : مدير القرن الواحد والعشرون ، الطبعة الخامسة ، المنصورة : مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع ، ص ص ٦٩- ٧٠ .

- الصفات الفطرية والوراثية ، وتوافر الميل للقيادة .
  - التنشئة الأسرية والمجتمعية الأولى وخاصة طريقة تعامل الأب والمعلم (ثقافة المجتمع ) .
  - البيئة المدرسية والجامعية وما توفرها من مسارات وممارسات عملية للقيادة الطلابية .
  - الفنون والعلوم الأكاديمية التي يتلقاها الفرد من التعليم أو الإعلام أو المطالعة الحرة .
  - التكوين الاعتقادي والفكري والثقافي للفرد نفسه .
  - التدريب المهني والعمل الذي يصقل المعارف والمهارات والخبرات .
- وخلاصة القول فإن القيادة تكون محصلة مجموعة من المصادر الذاتية الفطرية المولود بها الإنسان كالسمات البدنية والنفسية والعقلية ، ومجموعة المصادر الخارجية المحيطة بالفرد من خبرات وتدريب ومعارف ومواقف .

### ٣- الكفايات اللازمة لمديري المدارس

استدعت الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية وما نجم عنها من تحديات ، قيام المؤسسات والتنظيمات ببذل جهود حقيقية لمواكبة ما ينتج عن ذلك من تطورات وتجديدات تتلاءم مع الحاضر والمستقبل ، والقيام بعملية مراجعة لكافة النظم وتقييمها ، وبشكل خاص النظام التربوي بكافة جوانبه : سياسات وأهداف واستراتيجيات وما يترتب على ذلك من إعادة تأهيل وتربية للكوادر البشرية لرفع كفاءتها الإنتاجية ، وتحسين أدائها بصورة تنسجم مع تلك التحولات ، لذا فقد أصبح التأهيل ضرورة أساسية للحاق بهذا الركب المتسارع الخطى للتكيف مع مقدراته<sup>(٢٥)</sup> .

فلقد أسهمت التغيرات التكنولوجية في إيجاد أسلوب جديد للإدارة الحديثة يختلف عن الأسلوب التقليدي، بل إن تقنيات تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، قد أسهمت في تغيير مضامين العملية الإدارية التقليدية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتنسيق، وإتخاذ قرارات ؛ فلم تعد تلك العمليات وتنفيذها يتم بالطرق التقليدية من الأعلى إلى الأسفل ، حيث أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية، واقعاً إدارياً جديداً ، تجلت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت

٢٥ - نهاد عبد العزيز عقاب الشريدة (٢٠٠٧) بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية في ظل إصلاح التعليم نحو اقتصاد المعرفة في الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، الجامعة الأردنية : كلية الدراسات العليا ، ص ص ٨-٩ .

عليها الدراسات الإدارية سابقا ، وتحققت نقلة فكرية نوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الماضي ، ويفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها<sup>(٢٦)</sup>.

ويؤكد الفكر الإداري المعاصر على أن المؤسسة التي تملك قيادة ناجحة تكون أكثر تطوراً من غيرها ، ولعل ذلك يرجع إلى الفكر المجدد الذي تتبعه قيادة تلك المؤسسة علاوة على ما تتخذه من قرارات حكيمة ومتوافقة مع طبيعة المؤسسة وبيئتها والعاملين فيها<sup>(٢٧)</sup> .

ويحتاج مديري المدارس إلى عدد من الكفايات الإدارية والمقدرة على الابتكار والإحساس بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة، والكفايات الفنية المتمثلة بالمقدرة على القيام بمتطلبات العمل الإداري مثل رسم السياسات العامة وتخطيط العملية التربوية، والكفايات الإنسانية والمتمثلة بالمقدرة على التعامل مع الآخرين وتكوين مجتمع شعاره التعاون والتكامل. وتتضمن الكفايات الفنية معرفة متخصصة ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة والأساليب في المجال التربوي<sup>(٢٨)</sup>.

وتكمن أهمية الكفايات في أنها تساعد على تحسين أداء مديري المدارس وتجعل من قراراتهم أكثر واقعية وقابلة للنجاح ، مما يتطلب أن تتوافر لدى هذا المدير كفايات مهنية تشكل إطارا مرجعيا ومنطقا لازما ؛ لإنجاح تفاعله مع المهام والأدوار التي يقوم بها، إذ أن فاعلية المدرسة وتميزها يتوقف على مدى امتلاك مديرها لكفايات مهنية تنعكس على تجويد أدائه، فالكفايات المهنية تصل بمدير المدرسة إلى درجة الاحتراف المهني في مجال عمله ، إن إمام مدير المدرسة بقواعد تربوية وتطورات تقنية على صعيد الأداء التعليمي واستراتيجيات التعلم سيجعل منه مديرا قادرا على التوجيه والإرشاد والتفويض للفريق العامل معه إضافة إلى الطلبة .

٢٦- إيهاب فاروق مصباح العاجز(٢٠١١م) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة" ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية : كلية التجارة ، غزة ، ص ٢.

٢٧- بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥م) الإدارة التربوية : الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ص ٨٣.

٢٨ - حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ (٢٠١٢) إدارة المؤسسات التربوية ، القاهرة : عالم الكتب ، ط ٢ ، ص١

وتتنوع هذه الكفايات ويختلف تصنيفها بين علماء الإدارة فمنهم من يرى أن الكفايات اللازمة للقائد التربوي تتمثل في: الكفايات الإدارية والمقدرة على الابتكار والإحساس بالمشكلات ووضع الحلول المناسبة، والكفايات الفنية المتمثلة بالمقدرة على القيام بمتطلبات العمل الإداري مثل رسم السياسات العامة وتخطيط العملية التربوية، والكفايات الإنسانية والمتمثلة بالمقدرة على التعامل مع الآخرين وتكوين مجتمع شعاره التعاون والتكامل، والكفايات الفنية والمتضمنة معرفة متخصصة ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة والأساليب في المجال التربوي<sup>(٢٩)</sup>.

كما أن الكفايات اللازمة للقيادة التربوية تشمل قدرة القائد في المؤسسة التعليمية على عمل الآتي<sup>(٣٠)</sup> :

- ١- التخطيط الاستراتيجي : وهو أهم وظائف القائد الناجح في أي مجال ويهدف إلى توضيح المعتقدات والقيم ونقاط القوة والضعف في المؤسسة ، وكذلك تحديد إمكانات العمل وصعوباته وهنا يأتي دور القائد الناجح ليحدد الاتجاهات وليحسن فاعلية الأداء .
- ٢- تعرف قدرات أفراد الجامعة وإعطاء الدافعية لهم : فالقائد الناجح يحتاج إلى معرفة قدرات أفراد جماعته ويشجعها ويكتشف المواهب والقدرات الكافية لتحقيق أعلى استفادة منها .
- ٣- القدرة على التعامل مع الآخرين وإدارة الصراع داخل المؤسسة : فمن أهم عوامل نجاح القيادة القدرة على إدارة الصراع وتحويله من شئ سلبي إلى إيجابي ذلك أن ثقافة الاختلاف وكيفية التعامل معها من انجح الكفايات لدى القيادة ، وتتضمن هذه الكفاية كفايات فرعية تتمثل في المعرفة والمهارة .

بينما هناك من يرى أن أهم الكفايات اللازمة لمديري المدارس كقادة تربويين ما يلي<sup>(٣١)</sup> :

---

٢٩ - حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ (٢٠١٢) المرجع السابق ، ص ٢ .  
٣٠ - زيد منير عبودي (٢٠١٠) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، ط ١ ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص ص ١٠١ - ١٠٥ .  
٣١ - ليلى عبد الحليم قطيشات(٢٠١٠م)مرجع سابق ، ص ٢ .

## ١. الكفايات الإدراكية ( ذهنية / تصويرية )

تتعلق هذه الكفايات بمدى كفاءة المدير وقدرته على رؤية مدرسته كنظام، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وإدراك أثر العلاقات والتغيرات في أي جزء من أجزائه على المدرسة ككل، وكذلك قدرة مدير المدرسة على إدراك شمولية العملية التربوية، وفهم علاقات العاملين بالمدرسة، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومن أبرز الكفايات العقلية للمدير تمتعه بفلسفة واضحة وعميقة، وصحة عقلية جيدة وسعة الاطلاع، وفهم حاجات المجتمع ومتطلباته، وضرورة امتلاك مدير المدرسة تصورا ذهنيا وعقليا للأمر المحيط بالمدرسة والمتغيرات الداخلية والخارجية وأثرها على العمل المدرسي، فضلا عن تمتعه بمهارات عقلية أخرى كالذكاء والإبداع والتصرف السليم في حل المشكلات التي تواجه المدرسة، وأن يكون ذا تفكير مرن ومستقل وعلمي قائم على التحليل المنطقي والاستنتاج السليم، بالإضافة إلى تمتعه بروح الدعابة والمرح والتي تعد جانبا هاما من جوانب الذكاء .

## ٢. الكفايات الإنسانية

تشير الكفايات الإنسانية إلى قدرة مدير المدرسة على التفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح التعاون والعمل الجماعي بينهم، ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم الآخرين، وتقبل آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم ومشكلاتهم، وإشباع حاجاتهم، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار لما لذلك من أثر على روحهم المعنوية، وشعورهم بالأمن والطمأنينة، وإطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم ، إذ ينفق مدير المدرسة ما يعادل (٩٠%) من وقته في العمل مع الناس وهذا يتطلب من المدير امتلاك كفايات إنسانية تساعده على التفاعل الإيجابي مع الآخرين، كما يتطلب من المدير مزيدا من الثقة بالنفس والنضج الانفعالي لتقبل النقد وتوجيهه بطريقة تساعد على التطوير والبناء ، كما أن من أبرز الكفايات الإنسانية للقائد التربوي هي قدرته على الاتصال والتواصل الفاعلين مع الآخرين، وقدرته على مجابهة الأوضاع التي تتطلب الضغط والإرهاق النفسي والجسدي، لأن العمل في مجال الإدارة يفرز الكثير من المتاعب والضغوطات والصراعات مما ينعكس على صحة الفرد وتكيفه مع المحيط .

### ٣. الكفايات الفنية

ينظر إلى الكفايات الفنية على أنها المعرفة العلمية المتخصصة، وما يرتبط بها من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لدى مدير المدرسة، تمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم النظام التعليمي وقوانينه وتشريعاته، فالكفايات الفنية ترتبط بمهام مدير المدرسة ومسؤولياته، سواء أكانت مسؤوليات إدارية، أم تربوية، أم إشرافية، وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله للوصول إلى الهدف المنشود، والكفايات الفنية تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسته عمله والقيام بمسؤولياته، ومعالجته للمواقف التي يصادفها بأسلوب تربوي، وتتطلب الكفايات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها العمل الإداري، وهكذا ترتبط الكفايات الفنية بالجانب العملي في الإدارة. ويمكن الحصول على الكفايات الفنية بالدراسة، والتعلم، والتدريب، والخبرة.

### ثانياً: الدراسات السابقة

#### أ. الدراسات العربية

#### ١- دراسة عونية طالب أبو اسنيينة (٢٠١٣) (٣٧)

بعنوان "درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميها في الأردن"

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميها في الأردن.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة استبانة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز والمراكز الريادية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) معلم ومعلمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر معلميهم في الأردن كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة

٣٢ - عونية طالب أبو اسنيينة (٢٠١٣) درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميها في الأردن، دراسات العلوم التربوية: جامعة الشرق الاوسط، الأردن، المجلد ٤٠، ملحق ٢، ص ص ٥٩٨ - ٦١٨.

توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي. أما بالنسبة لمتغير خبرة المعلم فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح المعلمين أصحاب الخبرة ( أقل من ٥ سنوات ).

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات اهمها أن تقوم وزارة التربية والتعليم برفع درجة الكفايات الفنية لدى المديرين في مجال رعاية الطلبة ومجال المعلمين والمجال المهني ومجال أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون بين الوزارة وكليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وأن يتضمن برنامج إعداد المعلمين الذين سيتم اختيار المديرين منهم في المستقبل، مساقات حول المتميزين تتناول كل ما يجب أن يعرفه المعلم عن هذه الفئة وكيفية التعامل معها ورعايتها.

## ٢- دراسة عبد الرحمن عيد فرحان فلاح (٢٠١٢) (٣٣)

بعنوان " مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم ". وهدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت الست والبالغ عددهم (٤٤١٣) معلما ومعلمة خلال العام الدراسي ٢٠١٠ / ٢٠١١ وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (٩٨٧) معلما ومعلمة وبنسبة (٢٢%) من مجتمع الدراسة .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكانت اداة الدراسة استبانة . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها " أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان

٣٣- عبد الرحمن عيد فرحان فلاح (٢٠١٢) مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة الشرق الأوسط : كلية العلوم التربوية .



متوسطا، وجاء في الرتبة الأولى مجال كفايات التعليم والتعلم ، وجاء في الرتبة الثانية مجال كفايات النمو المهني ، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال كفايات البيئة المدرسية .  
واوصت الدراسة بتقديم دورات تدريبية خاصة بالإمام بمهارات التعليم والتعلم والمعارف والمفاهيم والاتجاهات التي تؤهل للقيام بالعمل .

### ٣- دراسة إبراهيم مصطفى (٢٠١١م)<sup>(٢٤)</sup>

بعنوان " تصور مقترح لتدريب مديري المدارس الابتدائية بمصر لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء الجوده والاعتماد التربوي " .  
وهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها تحديد الكفايات الإدارية والفنية اللازمة في ضوء الجودة والاعتماد التربوي ، وتحديد درجة أهمية كل منها .  
وتمثلت عينة الدراسة في بعض مديري المدارس الابتدائية في محافظة الدقهلية ودمياط بمصر

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أداة الدراسة استبانة .  
وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن الكفايات اللازمة لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الجودة والاعتماد التربوي على الترتيب هي: التكنولوجيا الإدارية ، الاتصال الإداري ، صنع القرار ، الخطة الاستراتيجية ، التقويم ، تكوين وإدارة فرق العمل ، وإدارة الوقت ، وأن هذه الكفايات مهمة بدرجة كبيرة ليتوافق أداء المديرين مع الجودة والاعتماد التربوي .

واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة التركيز على كفايات استخدام التكنولوجيا الادارية لمديري المدارس من خلال برامج التدريب على استخدام الحاسب الآلي والانترنت والمكتبات الالكترونية .

٣٤- إبراهيم مصطفى مخيمر المتولي .(٢٠١١م) .تصور مقترح لتدريب مديري المدارس الابتدائية بمصر لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء الجودة والاعتماد التربوي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا .

**بعنوان " الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح**

**المعنوية للمعلمين"**

وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من ( ٣٥٧ ) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية ،من المدارس الأساسية في محافظة مادبا. واعتمدت الدراسة على منهج البحث المسحي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وجاء في الرتبة الاولى " كفايات إدارة الموارد المالية والمادية" وفي الرتبة الثانية جاءت " الكفايات الإنسانية" وجاءت في الرتبة الاخيرة" كفايات التقويم". واوصت الدراسة بإقامة دورات تدريبية في مجال الكفايات الإدارية للمديرين لتزويدهم بالمعرفة المتخصصة.

١ - دراسة عبد العزيز محمد الديبان (٢٠٠٩م)<sup>(٣٦)</sup>

**بعنوان " كفايات إدارة وقت مديري المدارس الثانوية للبنين في مدينة الرياض "**

وهدفت الدراسة إلى تعرف الكفايات اللازمة لمدير المدارس الثانوية في مجال إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في إدارة التربية والتعليم للبنين بالرياض .

٣٥ - هديل محمد عودة (٢٠١٠م) الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة الشرق الأوسط : كلية العلوم التربوية .

٣٦ - عبد العزيز محمد دربيان (٢٠٠٩) كفايات إدارة وقت مديري المدارس الثانوية للبنين في مدينة الرياض ، رسالة التربية وعلم النفس : الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) ، الرياض ، ع (٣٢) ص ص ٨٧ - ١١٧ .

وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الثانوية في منطقة تعليم الرياض وعددهم (١٨٢) مديرا ، وتم استخدام المنهج الوصفي منهجا للدراسة وكانت الاستبانة اداتها.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن كفايات إدارة الوقت مهمة جدا من وجهة نظر المديرين انفسهم، وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند جميع كفايات إدارة الوقت اللازمة لمديري المدرسة الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية .

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: التأكيد على إدارات التدريب بوزارة التربية على أن كفايات ادارة الوقت هي الاكثر اهمية اثناء تصميم البرامج التدريبية التي تعد لمديري المدارس بغض النظر عن مؤهلاتهم وخبراتهم .

## ٢- دراسة عيد غازي العربي (٢٠٠٩)<sup>(٣٧)</sup>

بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التعليمية بدولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم "

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم .

وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة والبالغ عددهم (٧٩) مديرا ومديرة ، و (٤٨١) معلما ومعلمة .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة استبانة .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم متوسطة ، وأن مجالي إدارة المصادر المالية والمادية ، والتواصل التنظيمي جاء بالرتبة الأولى بينما العلاقة مع المجتمع المحلي في الرتبة الأخيرة ، وأن درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت

٣٧ - عيد غازي العربي (٢٠٠٩) درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا ، الأردن.

للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم متوسطة ، وأن مجال إدارة المصادر المالية والمادية جاء بالرتبة الأولى في حين جاء مجال التواصل التنظيمي في الرتبة الأخيرة . كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية تعزى إلى طبيعة العمل .

٢- دراسة بدر ناصر فالح الدويك (٢٠٠٧)<sup>(٣٨)</sup>

بمعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التعليمية بدولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم "

وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلمهم.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة استبانته ، واقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت .

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلمهم مرتفعة ، وأن أعلى درجة ممارسة لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلمهم كانت في مجال الرقابة والتوجيه، ثم التقييم والتقييم فالتخطيط والتنظيم وأخيراً كفاية اتخاذ القرار ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لكفاياتهم الإدارية من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغيرات : الجنس، والمؤهل العلمي.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها : عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس الثانوية لتطوير كفاياتهم الإدارية وفقاً لأساليب الإدارة الحديثة كالقيادة التحويلية، والقيادة الرؤية.

٣٨ - بدر ناصر فالح الدويك (٢٠٠٧م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التعليمية بدولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : كلية الدراسات التربوية العليا ، الأردن .

٣ - دراسة محمد إبراهيم القداح (٢٠٠٣)<sup>(٣٩)</sup>

بعنوان " الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين "

وهدفت الدراسة إلى تعرف الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين، وإلى تطوير نموذج مقترح لتلك الكفايات ومدى انعكاس تلك الكفايات على أداء مديري المدارس الثانوية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة استبانة .

وتكونت عينة الدراسة من ثلاث فئات هي : (٣٣٨) من المديرين والمديرات في محافظة عمان، و(١٥٢) من المشرفين التربويين المتابعين للإشراف الإداري ، و(٣٠) خبيراً متخصصاً في مجالات الإدارة التربوية والاقتصاد وعلم الاجتماع وتكنولوجيا المعلومات . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن غالبية الكفايات مازالت ضمن قائمة الكفايات المطلوبة لمطلع القرن الحادي والعشرين، وأن هناك توجهاً نحو النهج القيادي الداعي إلى إحداث نقلات نوعية في الإداء الإداري ، والتحول نحو الإدارة التشاركية ذات الطابع الإنساني، وأن هناك ميل نحو أولوية إدارية بحثه على حساب الجوانب الفنية المرتبطة بجوهر عمليات التعليم والتعلم .

كما بينت النتائج أن الخبراء اقترحوا عدد (٨١) كفايه مهنية مستقبلية مرتبه حسب أهميتها منها ضرورة اعطاء مدير المدرسة دوراً محورياً في إدارة شئون مدرسته وضرورة التوجه نحو النزعة القيادية ذات التأثير في العاملين والمتعلمين وتبني المنحنى الإنساني التشاركي في التعامل مع الأفراد تحقيقاً لحاجاتهم المهنية والشخصية ، وضرورة امتلاك المدراء قدرات التخطيط التنبئي واستشراف المستقبل وفق رؤية استراتيجية متبصرة .

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: منح مديري المدارس دوراً رئيساً في مناقشة أطر السياسة التربوية العامة والأهداف التربوية لتوفير تغذية راجعة ميدانية لمخططي هذه السياسة .

٣٩ - محمد إبراهيم القداح (٢٠٠٣م) " الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن .

بعنوان " الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يراها القادة التربويون والمديرون أنفسهم"

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان والتي لها علاقة بالمهام والأدوار المنوطة بهم، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والموقع القيادي في تحديد هذه الكفايات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٤) فرداً موزعين على فئتين: فئة القادة وعددهم (١١٠) قائداً، وفئة مديري المدارس الثانوية وعددهم (٧٤) مديراً، من ثلاث مناطق تعليمية هي: مسقط، والباطنة شمال، والباطنة جنوب، وكانت أداة الدراسة استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تقديرات عينة الدراسة حول تحديد الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في المجالات الستة (إدارة الأفراد - إدارة الموارد المالية والتسهيلات المدرسية - إدارة الطلاب - تطوير المناهج المدرسية والنشاطات المرافقة - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - المتابعة والتقييم) كانت بدرجة كبيرة، وكان أعلاها مجال إدارة الأفراد، ثم مجال الإدارة المالية والتسهيلات المدرسية، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ثم مجال إدارة الطلاب، وبعده مجال المتابعة والتقييم، ثم مجال تطوير المناهج المدرسية والنشاطات المرافقة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات مديري المدارس ومتوسطات تقديرات القادة التربويين.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: إعادة النظر في اللائحة التنظيمية للعمل المدرسي، وإشراك مدير المدرسة الثانوية في ذلك، وضرورة اهتمام متخذي القرار بوزارة التربية والتعليم بتخفيف العبء الوظيفي الملقى على مديري المدارس الثانوية.

ب. الدراسات الأجنبية

٤٠ - صالح ناصر الناصري (٢٠٠٢) الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يراها القادة التربويون والمديرون أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك.

١- دراسة هورنيكر (Hornbacher, 2007)<sup>(٤١)</sup>

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر المهارات التكنولوجية لإداري المدارس الابتدائية في كفايات التكامل التكنولوجي للمعلمين تحت قيادة المديرين في ولاية داكوتا الشمالية، وقد تم تحديد مجالات محددة لتحسين التكنولوجيا التعليمية وشملت هذه المجالات (المهارات التقنية الأساسية، والمناهج الدراسية، والتعلم والتقييم، والممارسات المهنية، والصفوف الدراسية، والإدارة التعليمية، والكفايات الإدارية).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها : وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين جميع تقديرات الإداريين على اختبار الكفاية المهنية، وكفايات التكامل التكنولوجي للمعلمين الذين عملوا خلال الدورتين الأولى والثانية، كما تم الاستنتاج بأن تقديرات الإداريين لكفايات التكامل التكنولوجي ارتبطت مع تقديرات المعلمين لهذه الكفايات.

٢- دراسة دراسة زولر (Zoeller, 2002)<sup>(٤٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى تعرف الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية اللازمة لبرامج إعداد مديري التربية والتعليم في تكساس.

وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين الأولى من مديري التربية والتعليم، و الثانية من أساتذة الجامعات الذين لهم ميل مهني وخبرة في استخدام التكنولوجيا وأستخدم أسلوب دلفي للحصول على آراء المحكمين بشأن الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية . وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسة القيادية والاتصال من أهم الكفايات للمدراء ، أما الكفاية التكنولوجية فلم تعط أية أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة .

41 - Hornbacher, J. D. (2007). Elementary school administrator technology skills and their impact on teacher technology integration competencies, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of North Dakota, USA, [www.proquest.umi.com/login](http://www.proquest.umi.com/login).

42 - Zoeller, M. F. (2002). Leadership practices and technology competencies critical to an effective superintendent preparation program, Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A&M, University Commerce, USA, [www.proquest.umi.com/login](http://www.proquest.umi.com/login).

٣- دراسة شاين (Chapin, 2001) (٤٣)

بعنوان " تحليل أثر برنامج تدريب القيادات الإدارية على كفايات مديري المدارس الإعدادية"

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر برنامج تدريب القيادات الإدارية على كفايات مديري المدارس الإعدادية من خلال تحليل هذا البرنامج.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لمعرفة آراء المشاركين في البرنامج ، وتكونت عينة الدراسة من (١٥) مدير مدرسة إعدادية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها : أن البرنامج التدريبي عزز النواحي القيادية لدى مدير المدرسة، وطور عملية التخطيط والتعليم والأهداف المدرسية.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها : ضرورة التركيز على مهارات القائد التربوي من خلال الأدوار والمهام المكلف بها مديري المدارس ، وضرورة توظيف التوجهات الإدارية المعاصرة في مجال القيادة التربوية، وكذلك في مجال تدريب القيادات التربوية على مختلف المستويات سواء أكان مديراً أو مديراً مساعداً.

٤- دراسة دوفيرتي (Dougherty, 2000) (٤٤)

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية لمديري المدارس في أريزونا ، وتم جمع البيانات والمعلومات عن طريق المقابلات التي أجريت مع هؤلاء المديرين ومن خلال الاستبانة التي وزعت عليهم.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن مديري المدارس يمتلكون (٥٤) كفاية إدارية تم فرضها عليهم من قبل وزارة التربية ، كما توجد درجات متفاوتة في استخدام مديري المدارس لهذه الكفايات وتطبيقها.

43 - Chapin, David B. (2001): An Analysis of the Effective of an Educational Leadership Training program , Michigan State University,(2001) ,Dal –A-50\40 .

44 - Dougherty, P. T. (2000). Skilled for change: administrative competencies and employee perceptions in Arizona urban charter schools, Unpublished Doctoral Dissertation, Northern Arizona University, Arizona, USA.



٥- دراسة بورز (Powers, 2000) (٤٥)

هدفت الدراسة إلى تطوير مديري القرن الواحد والعشرين من حيث الكفايات اللازمة لمديري المدارس الثانوية في ولاية تكساس ، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) مدير مدرسة ثانوية في الولاية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن مديري المدارس الثانوية في تكساس اعتقدوا أن الكفايات والتدريب عليها سوغ يؤدي إلى اعدادهم بشكل افضل في المستقبل ، وأن الإحساس بالمشكلات التي تواجه المعلمين والتوصل إلى الآراء والمقترحات تعد مهمة وضرورية في التخطيط للعمل وترتيب الأولويات .

تعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة الكفايات اللازمة لمديري المدارس سواء كان هذا التناول من حيث مدى توافرها أو درجة ممارستها أو طرق تطويرها ، وتوصلت الدراسات السابقة إلى نتائج تؤكد أهمية تطوير الكفايات المهنية والإدارية لمديري المدارس ، وأن درجة الممارسة لهذه الكفايات تراوحت ما بين المرتفع والمتوسط ، وأن هذه الكفايات تنوعت ما بين إدارية ومالية وفنية وإنسانية، وقد أوصت معظم الدراسات بضرورة تكثيف الدورات المتخصصة في الكفايات اللازمة لمديري المدارس .

وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن عينة الدراسة تركزت في الطالبات المعلمات اللاتي مارسن عملية التدريس في البرنامج الميداني في المدارس ولا توجد دراسة من الدراسات السابقة اهتمت بهذه الفئة لاستطلاع آراءهن على اعتبار أنهن معلمات و مديرات المستقبل .

ولقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اعداد الادب النظري وأداة الدراسة والمعاملات الاحصائية واستقراء الجداول الصماء .

45- Power, patricia Ann .(2000). Developing Administrators For the 21 ST Century: Critical Competncies For Texas High School brincipals . DAL-A 54/11, P.3953.

## إجراءات الدراسة

### أولاً : منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو تعبيراً كيفياً ، فضلاً عن أن هذا المنهج هو المناسب لطبيعة هذه الدراسة ، حيث تم الوقوف على أهم الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت وأساليب تنميتها ، ومن ثم أمكن تحليل وتفسير البيانات والوصول إلى نتائج وتوصيات الدراسة .

### ثانياً : مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من (٩١٥) طالبة هن جميع الطالبات المعلمات المقيدات في السنة الرابعة بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت للعام الجامعي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ وهن من قمن بالتدريب العملي في مدارس وزارة التربية بدولة الكويت .

### ثالثاً : عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول لكل أفراد مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل المجتمع الأصلي بلغ قوامها ( ٣٣٨ ) طالبة من إجمالي (٩١٥) طالبة هن قوام مجتمع الدراسة وينسبة مئوية بلغت ( ٣٧% ) ، والجدول رقم (١) يبين خصائص عينة الدراسة .

جدول رقم (١)

التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة

| المتغيرات | الفئات       | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|--------------|---------|----------------|
| التخصص    | مواد ادبية   | ٢٠٣     | ٦٠,١           |
|           | مواد علمية   | ١٣٥     | ٣٩,٩           |
| المنطقة   | العاصمة      | ٣٤      | ١٠,١           |
|           | حولي         | ٣٨      | ١١,٢           |
|           | الفروانية    | ٦٩      | ٢٠,٤           |
|           | الجهراء      | ٧٤      | ٢١,٩           |
|           | الاحمدي      | ٨٤      | ٢٤,٩           |
|           | مبارك الكبير | ٣٩      | ١١,٥           |

باستقراء الجدول رقم (١) يتبين أن عينة الدراسة من حيث التخصص تركزت في المواد الأدبية وبتكرار بلغ (٢٠٣) طالبة ونسبة مئوية (٦٠,١%) فيما كان تخصص المواد العملية بتكرار بلغ (١٣٥) طالبة ونسبة مئوية (٣٩,١%) ، وقد يرجع ذلك أن نسبة الطالبات بالتخصص الأدبي بالكلية هو الصفة السائدة بينما التخصص العلمي هو الأقل ، كما تبين أن محل إقامة افراد العينة تركز فيما بين محافظات ( الأحمدى بنسبة ٢٤,٩% و الجهراء بنسبة ٢١,٩% و الفروانية ٢٠,٤%) وقد ترجع هذه النتيجة أن محافظات الاحمدى والجهراء والفروانية تشجع الإناث أن يكن معلمات في وزارة التربية ولذا يلتحقن بكليات التربية بصفه أكبر من الكليات الأخرى .

#### **رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة)**

تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية ، حيث اشتملت على جزئين: الجزء الأول البيانات الأولية لعينة الدراسة والجزء الثاني محوري الدراسة وهما :

١- **المحور الأول** : أهم الكفايات اللازمة لمديري المدارس في القيادة التربوية واشتمل على (١١) كفاية بواقع (٦٣) عبارة .

٢- **المحور الثاني** : وسائل تنمية الكفايات القيادية لدى مديري المدارس واشتمل على (١٠) عبارات .

#### **صدق الأداة**

للتحقق من صدق أداة الدراسة ( الصدق الظاهري ) والتأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، بهدف تحديد صلاحية الفقرات وانتمائها لمحاور الدراسة فضلا عن التحقق من أن العبارات التي احتوتها الاستبانة صالحة ومناسبة من حيث أسلوب الصياغة والسلامة اللغوية ، الشمولية ، الأهمية ، الوضوح ، وقام السادة المحكمون بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محاور الاستبانة وفقراتها وقد استجابت الباحثة لملاحظات ومقترحات السادة المحكمين وأجرت التعديلات في ضوء مقترحاتهم من حذف وإضافة وتعديل ، حيث بلغ اجمالي عبارات الإستبانة في شكلها النهائي بمحورها (٦٨) عبارة بعد أن كانت في صورتها المبدئية (٧٣) عبارة .

## ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة والتحقق من أنها ستعطي نفس النتائج تقريبا إذا ما طبقت أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة استخدمت الباحث معامل ثبات ألفا كرونباخ حيث انه يعطي الحد الأدنى لمعامل الثبات مقارنة بالطرق الأخرى وقد بلغ معامل ثبات المحور الأول للاستبانة (٠,٩٢) ، والمحرور الثاني للاستبانة (٠,٨٧) ، ويتبين من حساب معامل الثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات وأنها ستحقق الغرض الذي وضعت من اجله وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج التي سيتم الوصول إليها والوثوق بها، والجدول رقم (٢) يوضح معامل الفا كرونباخ .

جدول رقم (٢)

قيم معامل ثبات مجالات أداة الدراسة

| المجال                                | عدد البنود | الفا كرونباخ |
|---------------------------------------|------------|--------------|
| كفايات التخطيط الاستراتيجي            | ٦          | ٠,٥٣٨        |
| كفايات الشخصية الذاتية                | ٦          | ٠,٦٩٣        |
| كفايات صناعة القرار                   | ٥          | ٠,٦٣٣        |
| كفايات فنية                           | ١١         | ٠,٧٤٥        |
| كفايات إدارية                         | ٦          | ٠,٦٧٣        |
| كفايات إدارة الموارد المالية والمادية | ٥          | ٠,٦٧٧        |
| الكفايات الأساسية                     | ٥          | ٠,٧١٤        |
| كفايات التعاون مع المجتمع المحلي      | ٤          | ٠,٦٥٨        |
| الكفايات التكنولوجية                  | ٤          | ٠,٧١٣        |
| كفايات إدارة الوقت والاجتماعات        | ٦          | ٠,٨٠٢        |
| المحور الاول ككل                      | ٥٨         | ٠,٩٢٨        |
| المحور الثاني                         | ١٠         | ٠,٨٧٧        |

## نتائج الدراسة

سيتم عرض نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلاتها وذلك كما يلي :

س ١ ما أهم الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتم تحديد الرتبة والوزن النسبي لأهمية الكفاية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة ، والجدول رقم (٣) يبين ذلك .

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة  
للكفايات اللازمة للقيادة التربوية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت

| م  | المجالات                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة |
|----|---------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| ١  | كفايات التخطيط الاستراتيجي            | ٤,٢٥            | ٠,٤٤٩             | ٨٥ %         | ٥      |
| ٢  | كفايات الشخصية الذاتية                | ٤,٥٢            | ٠,٥١٠             | ٩٠,٤ %       | ١      |
| ٣  | كفايات صناعة القرار                   | ٤,٢٠            | ٠,٦٣٦             | ٨٤ %         | ٨      |
| ٤  | كفايات فنية                           | ٤,١٤            | ٠,٦٤٦             | ٨٢,٨ %       | ٩      |
| ٥  | كفايات إدارية                         | ٤,٢٣            | ٠,٦٧٠             | ٨٤,٦ %       | ٦      |
| ٦  | كفايات إدارة الموارد المالية والمادية | ٣,٩٧            | ٠,٧٤٨             | ٧٩,٤ %       | ١٠     |
| ٧  | الكفايات الأساسية                     | ٤,٤١            | ٠,٧٥٣             | ٨٨,٢ %       | ٢      |
| ٨  | كفايات التعاون مع المجتمع المحلي      | ٤,٣١            | ٠,٧٣٠             | ٨٦,٢ %       | ٣      |
| ٩  | الكفايات التكنولوجية                  | ٤,٢٣            | ٠,٨٥٦             | ٨٤,٦ %       | ٧      |
| ١٠ | كفايات إدارة الوقت والاجتماعات        | ٤,٢٩            | ٠,٧٥٦             | ٨٥,٨ %       | ٤      |
|    | المحور ككل                            | ٤,٢٦            | ٠,٥٢٨             | ٨٥,٢ %       |        |

باستقراء الجدول رقم (٣) يتبين أن درجة الموافقة بين عينة الدراسة على الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت في القيادة التربوية تراوحت ما بين متوسط حسابي (٤,٥٢) و (٣,٩٧) وبانحراف معياري ما بين (٠,٥١٠) و (٠,٧٤٨) مما يدل على ارتفاع أهمية جميع الكفايات الموجودة بالجدول وأنها لازمة لمديري المدارس .

ورغم هذا الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة على أهمية الكفايات الموجودة بالجدول وأنها لازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت إلا أنهم اختلفوا في ترتيب هذه الكفايات من حيث درجة أهميتها ، حيث جاء في الرتبة الأولى بين الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام " الكفايات الشخصية الذاتية" وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٢) وجاء في الرتبة الثانية بين الكفايات " الكفايات الأساسية" وبمتوسط حسابي (٤,٤١) وجاء في الرتبة الثالثة " كفايات التعاون مع المجتمع المحلي" وبمتوسط حسابي (٤,٣١) وجاء في الرتبة الرابعة " كفايات إدارة الوقت والاجتماعات" بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وجاء في الرتبة الخامسة "كفايات

التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (٤,٢٥) ، بينما جاء في الرتبة الأخيرة بين الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت "كفايات إدارة الموارد المالية والمادية" وبمتوسط حسابي(٣,٩٧).

**وتعزو الباحثة** هذه النتيجة والتمثلة في وجود الكفايات الشخصية والذاتية بما تتضمنه من تمتع بالثقة ، وامتلاك اتجاهات ايجابية نحو المهنة ، والتمتع بالصحة النفسية والجسدية ، والقدرة على التحفيز، في مقدمة الكفايات اللازمة للعمل القيادي التربوي لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت إلى أن المقومات الشخصية والسمات الذاتية بما تتضمنه من عناصر ومكونات نفسية وجسمية وعقلية هي الدينو المحرك للكفايات الأخرى اللازمة لمدير المدرسة فإذا كان هناك خلل في هذه الكفايات الذاتية الشخصية فلن يتحقق للكفايات الأخرى النجاح والممارسة بفاعلية ، فوجود الكفايات الذاتية وتوافرها ونموها وتطويرها هو حجر الأساس الذي يبني عليه باقي الكفايات اللازمة لمديري المدارس .

**وتختلف هذه النتيجة** ونتائج دراسة إبراهيم مصطفى مخيمر المتولي (٢٠١١م) والتي بينت أن الكفايات اللازمة لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الجودة والاعتماد التربوي على الترتيب هي: التكنولوجيا الإدارية ، الاتصال الإداري ، صنع القرار ، الخطة الاستراتيجية ، التقويم ، تكوين وادارة فرق العمل ، وإدارة الوقت ، وأن هذه الكفايات مهمة بدرجة كبيرة ليتوافق أداء المديرين مع الجودة والاعتماد التربوي.

**كما تختلف** ونتائج دراسة صالح ناصر الناصري (٢٠٠٢) والتي بينت أن تقديرات عينة الدراسة حول تحديد الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الثانوية كان أعلاها مجال إدارة الأفراد، ثم مجال الإدارة المالية والتسهيلات المدرسية.

كما تعزو الباحثة وجود "كفايات إدارة الموارد المالية والمادية" في الرتبة الأخيرة بين الكفايات اللازمة للعمل القيادي التربوي لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت إلى أن هذه الكفايات متوافرة الآن وبقوة لدى معظم مديري المدارس حيث أن الشغل الشاغل لمعظم مديري المدارس كيفية إدارة الموارد الخاصة بمدارسهم واستثمارها وفقا للوائح والقوانين لخدمة العملية التعليمية بالمدرسة والانشطة الطلابية المتنوعة .

وتتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة هديل محمد عودة (٢٠١٠م) والتي أكدت أن "كفايات إدارة الموارد المالية والمادية" جاءت في الرتبة الاولى بين الكفايات القيادية المتوافرة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين .

## س٢ ما أهم وسائل تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتم تحديد الرتبة والوزن النسبي لأهمية الوسائل التي يمكن من خلالها تنمية وتطوير الكفايات القيادية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، والجدول رقم (٤) يبين ذلك .

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتب لوسائل تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت

| م  | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| ١  | اقامة دورات تدريبية متخصصة في الكفايات القيادية  | ٤,١٣            | ٠,٩٦٧             | ٨٢,٦%        | ٥      |
| ٢  | عقد ورش عمل دورية عن الكفايات القيادية   | ٣,٩٣            | ١,٠١١             | ٧٨,٦%        | ٩      |
| ٣  | تقيم الكفايات القيادية لدى المدراء بصفة دورية .  | ٣,٩٦            | ١,٠٧٨             | ٧٩,٢%        | ٨      |
| ٤  | تزويد المكتبات المدرسية بمراجع حديثة عن الكفايات القيادية  | ٤,١٧            | ٠,٩٩٧             | ٨٣,٤%        | ٣      |
| ٥  | ابعاث عدد من المدراء في زيارات خارجية لدول راند في القيادة المدرسية .                                | ٣,٨٥            | ١,١٤٠             | ٧٧%          | ١٠     |
| ٦  | اصدار نشرات دورية تتضمن الكفايات القيادية ونشرها على المدارس .                                       | ٤,١٠            | ١,٠٠٩             | ٨٢%          | ٦      |
| ٧  | تكريم المدراء اصحاب الكفايات القيادية المتميزة .   | ٤,٣٤            | ١,٠٤٠             | ٨٦,٨%        | ١      |
| ٨  | تبادل الزيارات بين المدراء للاستفادة من خبراتهم القيادية .   | ٤,٢٣            | ١,٠٠٧             | ٨٤,٦%        | ٢      |
| ٩  | اقامة مؤتمرات دولية عن الكفايات القيادية وبحضور خبراء تربويين من مختلف دول العالم .                  | ٤,١٦            | ٠,٩٩٥             | ٨٣,٢%        | ٤      |
| ١٠ | تشيين موقع تربوي متخصص في الكفايات القيادية يتبع وزارة التربية يتضمن كل ما هو جديد في هذه الكفايات . | ٤,٠٧            | ١,٠٣٢             | ٨١,٤%        | ٧      |
|    | المحور ككل   | ٤,٠٩            | ٠,٨٠٤             | ٨١,٨%        |        |

باستقراء الجدول رقم (٤) يتبين أن وسائل تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت والمدرجة بالجدول قد وافق على اهميتها عينة الدراسة وجاءت هذه الموافقة بدرجة عالية حيث تراوحت ما بين متوسط حسابي (٤,٣٤) و (٣,٨٥). وقد جاء في الرتبة الأولى بين وسائل واساليب تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت الوسيلة المتضمنة في البند رقم (٧) وهي " تكريم المدراء اصحاب الكفايات القيادية المتميزة " وبمتوسط حسابي (٤,٣٤) ، وجاء في الرتبة الثانية الوسيلة المتضمنة في البند رقم (٨) وهي " تبادل الزيارات بين المدراء للاستفادة من خبراتهم القيادية " بمتوسط حسابي (٤,٢٣) ، وجاء في الرتبة الثالثة الوسيلة المتضمنة في البند رقم (٤) وهي " تزويد المكتبات المدرسية بمراجع حديثة عن الكفايات القيادية " وبمتوسط حسابي (٤,١٧) ، وجاء في الرتبة الخامسة الوسيلة المتضمنة في البند رقم (١) وهي اقامة دورات تدريبية متخصصة في الكفايات القيادية وبمتوسط حسابي (٤,١٣).

بينما جاء في الرتبة الأخيرة بين وسائل تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت الوسيلة المتضمنة في البند رقم (٥) وهي "ابعاث عدد من المدراء في زيارات خارجية لدول رائد في القيادة المدرسية " وبمتوسط حسابي (٣,٨٥) .

**وتعزو الباحثة** هذه النتيجة والتمثلة في وجود " تكريم المدراء اصحاب الكفايات القيادية المتميزة" في أولى الوسائل التي يمكن من خلالها تنمية الكفايات القيادية لمديري المدارس إلى الأسباب التالية :

١- تطبيق وزارة التربية لهذه الوسيلة بصفة دورية سنويا حيث الإحتفال بيوم المعلم والذي يكون تحت رعاية سمو أمير البلاد وولى عهده الكرام ، وفيه يتم تكريم المدراء المميزين وكذلك المعلمين .

٢- تبني الوزارة لجوائز الأداء المتميز وكذلك تبني جمعية المعلمين الكويتية لجائزة الخرافي للأداء التربوي والتي فيها يتم اختيار المدير المتميز والمديرة المتميزة والمدرسة المتميزة في كل المراحل على حده ويتم من خلال هذه الجائزة تكريم هؤلاء المميزين .

٣- أن تكريم المدراء المميزين له وقع كبير على المكرمين أنفسهم ويمثل حافزا ومشجعا قويا لكل المديرين الآخرين وبما يدفعهم للتميز والابداع وبخاصة عندما يتم هذا التكريم من ارفع قيادات الدولة .



**كما تعزو الباحثة وجود "ابتعاث عدد من المدراء في زيارات خارجية لدول رانده في القيادة المدرسية " في آخر وسائل تنمية الكفايات القيادية لدى مديري المدارس وأقلها من حيث الأهمية إلى الأسباب التالية :**

- ١- أن مثل هذه الزيارات قد تكون مكلفة للغاية .
- ٢- أن معظم الدول المتقدمة في مجال القيادة المدرسية لديهم ظروف وامكانات مادية وبشرية ومجتمعية تختلف تماما عن طبيعة المجتمع الكويتي وعاداته وتقاليده .
- ٣ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد أهم الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت قد تعزى إلى متغيرات ( التخصص ، محافظة السكن) ؟

#### ١- التخصص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفايات اللازمة للقيادة التربوية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت ، كما تم استخدام اختبار " ت " لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعا للتخصص ، والجدول رقم (٥) يبين النتائج .

جدول ( ٥ ) المتوسطات الحسابية ( م ) والانحرافات المعيارية ( ع ) وقيم ( ت ) تبعا لمتغير

التخصص بالمحور الأول ٨٨ ( الكفايات القيادية اللازمة لمديري المدارس) ن = ٣٣٨

| الدلالة | ت     | علمية ن = ١٣٥ |      | أدبية ن = ٢٠٣ |      | المحاور                               |
|---------|-------|---------------|------|---------------|------|---------------------------------------|
|         |       | ع             | م    | ع             | م    |                                       |
| ٠,٠٠٤   | ٢,٨٩٠ | ٠,٤٣٦         | ٤,٣٣ | ٠,٤٤٩         | ٤,١٩ | كفايات التخطيط الاستراتيجي            |
| ٠,٠٥٦   | ١,٩١٦ | ٠,٤٩٣         | ٤,٥٩ | ٠,٥١٨         | ٤,٤٨ | كفايات الشخصية الذاتية                |
| ٠,٠٠٥   | ٢,٨٤٣ | ٠,٦٧٠         | ٤,٣٢ | ٠,٦٠٢         | ٤,١٢ | كفايات صناعة القرار                   |
| ٠,٠١٣   | ٢,٥٠٠ | ٠,٦٤٨         | ٤,٢٥ | ٠,٦٣٧         | ٤,٠٧ | كفايات فنية                           |
| ٠,٠٧٢   | ١,٨٠٣ | ٠,٦٤٠         | ٤,٣١ | ٠,٦٨٦         | ٤,١٨ | كفايات إدارية                         |
| ٠,٠٢١   | ٢,٣١٩ | ٠,٦٩٣         | ٤,٠٨ | ٠,٧٧٥         | ٣,٨٩ | كفايات إدارة الموارد المالية والمادية |
| ٠,٠٦٠   | ١,٨٩٠ | ٠,٦٢٤         | ٤,٥١ | ٠,٨٢٣         | ٤,٣٥ | الكفايات الأساسية                     |
| ٠,٠١٠   | ٢,٥٩٦ | ٠,٦٩٣         | ٤,٤٣ | ٠,٧٤٣         | ٤,٢٢ | كفايات التعاون مع المجتمع المحلي      |
| ٠,٠٥٠   | ١,٩٦٧ | ٠,٧٥٠         | ٤,٣٤ | ٠,٩١٤         | ٤,١٦ | الكفايات التكنولوجية                  |
| ٠,٠٧٦   | ١,٧٨٢ | ٠,٧٣١         | ٤,٣٨ | ٠,٧٦٩         | ٤,٢٣ | كفايات إدارة الوقت والاجتماعات        |
| ٠,٠٠٥   | ٢,٨٤٩ | ٠,٥٢٢         | ٤,٣٦ | ٠,٥٢٣         | ٤,١٩ | الدرجة الكلية                         |

باستقراء الجدول رقم ( ٥ ) يتبين أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد أهم الكفايات القيادية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت تعزى إلى تخصص عينة الدراسة عند مستوى دلالة اقل من  $(\alpha = 0,05)$  وذلك في كفايات (التخطيط الاستراتيجي ، صناعة القرار، الفنية، إدارة الموارد المالية والمادية ، التعاون مع المجتمع المحلي ، التكنولوجيا ) ولصالح التخصص العلمي .

بينما يتبين من الجدول رقم (٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد أهم الكفايات اللازمة في القيادة التربوية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت تعزى إلى تخصص عينة الدراسة وذلك في كفايات (الشخصية الذاتية، إدارية ، الأساسية ، كفايات إدارة الوقت والاجتماعات)

#### ١ - محافظة السكن

جدول ( ٦ ) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير محافظة السكن بمحور (الكفايات اللازمة لمديري المدارس)  $n = 338$

| المحاور                                  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | الدلالة |
|--|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------|
| ١. كفايات التخطيط الاستراتيجي            | بين المجموعات  | ١,٠٢           | ٥           | ٠,٢٠٤          | ١,٠١٦    | ٠,٤٠٨   |
|  | داخل المجموعات | ٦٦,٨٢          | ٣٣٢         | ٠,٢٠١          |          |         |
| ٢. كفايات الشخصية الذاتية                | بين المجموعات  | ١,٧٦           | ٥           | ٠,٣٥٢          | ١,٣٥٧    | ٠,٢٤٠   |
|  | داخل المجموعات | ٨٦,٠١          | ٣٣٢         | ٠,٢٥٩          |          |         |
| ٣. كفايات صناعة القرار                   | بين المجموعات  | ٠,٧٦           | ٥           | ٠,١٥٣          | ٠,٣٧٤    | ٠,٨٦٧   |
|  | داخل المجموعات | ١٣٥,٦٨         | ٣٣٢         | ٠,٤٠٩          |          |         |
| ٤. كفايات فنية                           | بين المجموعات  | ١,١٣           | ٥           | ٠,٢٢٦          | ٠,٥٣٨    | ٠,٧٤٨   |
|  | داخل المجموعات | ١٣٩,٥٠         | ٣٣٢         | ٠,٤٢٠          |          |         |
| ٥. كفايات إدارية                         | بين المجموعات  | ١,٩٦           | ٥           | ٠,٣٩٢          | ٠,٨٧٢    | ٠,٥٠٠   |
|  | داخل المجموعات | ١٤٩,٣٧         | ٣٣٢         | ٠,٤٥٠          |          |         |
| ٦. كفايات إدارة الموارد المالية والمادية | بين المجموعات  | ١,٢٤           | ٥           | ٠,٢٤٩          | ٠,٤٤٢    | ٠,٨١٩   |
|  | داخل المجموعات | ١٨٧,٢١         | ٣٣٢         | ٠,٥٦٤          |          |         |
| ٧. الكفايات الأساسية                     | بين المجموعات  | ٤,٣٥           | ٥           | ٠,٨٦٩          | ١,٥٤٦    | ٠,١٧٥   |
|  | داخل المجموعات | ١٨٦,٦٦         | ٣٣٢         | ٠,٥٦٢          |          |         |

تابع جدول (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير

محافظة السكن بمحور ( الكفايات القيادية اللازمة لمديري المدارس) ن = ٣٣٨

| المحاور                             | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | الدلالة |
|-------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------|
| ٨. كفايات التعاون مع المجتمع المحلي | بين المجموعات  | ١,٠٢           | ٥           | ٠,٢٠٤          | ٠,٣٨٠    | ٠,٨٦٢   |
|                                     | داخل المجموعات | ١٧٨,٤١         | ٣٣٢         | ٠,٥٣٧          |          |         |
| ٩. الكفايات التكنولوجية             | بين المجموعات  | ٠,٦٥           | ٥           | ٠,١٣١          | ٠,١٧٦    | ٠,٩٧١   |
|                                     | داخل المجموعات | ٢٤٦,٢٢         | ٣٣٢         | ٠,٧٤٢          |          |         |
| ١٠. كفايات إدارة الوقت والاجتماعات  | بين المجموعات  | ٢,١٩           | ٥           | ٠,٤٣٨          | ٠,٧٦٣    | ٠,٥٧٧   |
|                                     | داخل المجموعات | ١٩٠,٤٩         | ٣٣٢         | ٠,٥٧٤          |          |         |
| المحور ككل                          | بين المجموعات  | ٠,٧١           | ٥           | ٠,١٤٣          | ٠,٥٠٨    | ٠,٧٧٠   |
|                                     | داخل المجموعات | ٩٣,٣١          | ٣٣٢         | ٠,٢٨١          |          |         |

يتضح من جدول (٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير محافظة سكن عينة الدراسة في تحديد المهارات اللازمة

في القيادة التربوية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت عند مستوى دلالة اقل من  $(\alpha)$

$= (٠,٠٥)$ .

س ٤ هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد

أهم وسائل تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت قد تعزى إلى

متغيرات ( التخصص ، محافظة السكن) ؟

## ١ - التخصص

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية ( م ) والانحرافات المعيارية ( ع ) وقيم ( ت ) تبعاً لمتغير التخصص بالمحور الثاني (وسائل تنمية الكفايات القيادية) ن = ٣٣٨

| الدلالة | ت     | علمية ن = ١٣٥ |      | أدبية ن = ٢٠٣ |      | المحاور                      |
|---------|-------|---------------|------|---------------|------|------------------------------|
|         |       | ع             | م    | ع             | م    |                              |
| ٠,٠٣٠   | ٢,١٨٣ | ٠,٧٤٦         | ٤,٢١ | ٠,٨٣٤         | ٤,٠٢ | وسائل تنمية الكفاية القيادية |

باستقراء الجدول رقم (٧) يتبين أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد أهم وسائل تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت تعزى إلى تخصص عينة الدراسة عند مستوى دلالة أقل من  $\alpha = 0,05$  وذلك لصالح التخصص العلمي .

## ٢ - محافظة السكن

جدول (٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير محافظة السكن بالمحور الثاني ن = ٣٣٨

| الدلالة | قيمة (ف) | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   | المحاور                      |
|---------|----------|----------------|-------------|----------------|----------------|------------------------------|
| ٠,٦٢١   | ٠,٧٠٤    | ٠,٤٥٧          | ٥           | ٢,٢٩           | بين المجموعات  | وسائل تنمية الكفاية القيادية |
|         |          | ٠,٦٥٠          | ٣٣٢         | ٢١٥,٦٤         | داخل المجموعات |                              |

باستقراء الجدول رقم (٨) يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في تحديد أهم وسائل تنمية الكفايات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت تعزى إلى محافظة سكن عينة الدراسة عند مستوى دلالة أقل من  $\alpha = 0,05$  .

## توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، توصي الباحثة بالتوصيات التالية:  
١- أظهرت النتائج ارتفاع أهمية الكفايات التي تضمنتها أداة الدراسة وبالأخص الكفايات الذاتية والشخصية والكفايات الأساسية مما يتطلب ضرورة الاهتمام بعقد الدورات المتخصصة والمهتمة بالتنمية البشرية في الجوانب الشخصية والذاتية لتحقيق الدور

القيادي التربوي في المدرسة على أن يكون حضور هذه الدورات شرطاً رئيسياً في ترقى المدرء بالمدراس .

٢- أظهرت النتائج أهمية كفايات التعاون مع المجتمع المحلي ككفاية مهمة تمكن المدرء من أداء دورهم القيادي في المؤسسة مما يؤكد على ضرورة تنسيق التعاون بين مؤسسات المجتمع ومدراس وزارة التربية وتأهيل مديري المدارس لهذه المهمة من خلال وجود إدارة تابعة لخدمة المجتمع داخل المناطق التعليمية تكون بمثابة حلقة الوصل بين المدارس ومؤسسات المجتمع وتهدف إلى نشر ثقافة التعاون بين المدارس ومؤسسات المجتمع وبما يحقق مفهوم المدرسة المنتجة لخدمة المجتمع .

٣- أكدت النتائج أهمية كفايات إدارة الوقت والاجتماعات وكفايات التخطيط الاستراتيجي ولذا وجب على مخططي البرامج التدريبية بوزارة التربية بدولة الكويت أن يكون من اولى موضوعات التدريب لمديري المدارس الكفايات سالفة الذكر .

٤- أظهرت النتائج أن الوسائل التي تم طرحها في أداة الدراسة لتنمية الكفايات القيادية لمديري مدارس التعليم العام ذات أهمية كبيرة وبالاخص الوسائل المتعلقة ب " تكريم المدرء اصحاب الكفايات القيادية المتميزة " مما يتطلب استمرار وزارة التربية في نهجها المتبع في تكريم المعلمين والمدرء سواء كان هذا التكريم من خلال الاحتفالات القومية او من خلال الحافز المادي (الاعمال الممتازة) .

٥- اكدت النتائج أهمية وسيلة تبادل الزيارات بين المدرء للاستفادة من خبراتهم القيادية في تنمية الكفايات القيادية لديهم مما يتطلب وجود خطة وزارية مبرمجة بتوقيات زمنية للمدرء لزيارة بعضهم البعض للاستفادة من خبرات بعضهم على أن يكون موضوع تبادل الزيارات من معايير قياس كفاءة المدير .

٦- أوضحت النتائج أهمية وسيلة " تزويد المكتبات المدرسية بمراجع حديثة عن الكفايات القيادية " في تنمية الكفايات القيادية للمدرء وبما يؤكد على أهمية قيام وزارة التربية بتحديث المكتبات المدرسية على أن يكون هناك قسم بالمكتبة خاص بالادارة التربوية مدعم بالرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه ) وكتب ومراجع متنوعة ومجلات محكمة تتناول قضايا الادارة التربوية ذات الاهتمام بالكفايات القيادية .

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- ١- إبراهيم أحمد أحمد .(٢٠٠٣م). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة .
- ٢- إبراهيم الديب (٢٠٠٩) مدير المستقبل : مدير القرن الواحد والعشرون ، الطبعة الخامسة ، المنصورة : مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع .
- ٣- إبراهيم مصطفى مخيمر المتولي .(٢٠١١م). تصور مقترح لتدريب مديري المدارس الابتدائية بمصر لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء الجوده والاعتماد التربوي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا .
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، ط ١ ، القاهرة : دار الفكر العربي .
- ٥- إيهاب فاروق مصباح العاجز(٢٠١١م) دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية : كلية التجارة ، غزة .
- ٦- بدر ناصر فالح الدويك(٢٠٠٧م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التعليمية بدولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : كلية الدراسات التربوية العليا ، الأردن .
- ٧- بشير عبد الرحمن محمود أبو شاويش .(٢٠١٠م) .دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأثروا بمحافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية : غزة .
- ٨- بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥م) بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥م) الإدارة التربوية : الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية ، القاهرة : دار الفكر العربي .
- ٩- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ (٢٠١٢) إدارة المؤسسات التربوية ، القاهرة : عالم الكتب ، ط ٢ .
- ١٠- ذياب عبد الرحمن سعيد العمري .(٢٠٠٨م) .الحاجات التدريبية الإدارية والفنية لمديري مدارس التعليم العام في ظل الإتجاهات المعاصرة : دراسة ميدانية بمحافظة جده ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .

- ١١- زيد منير عبودي (٢٠١٠) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، ط ١ ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن .
- ١٢- صالح ناصر الناصري(٢٠٠٢) الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يراها القادة التربويون والمديرون أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك.
- ١٣- عاطف عبد الرحمن سيد و محمد فوزي عبد العزيز ومحمد فتحي محمد (٢٠١٣)الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الرياضية ، القاهرة : دار المعرفة .
- ١٤- عبد الرحمن عيد فرحان فلاح (٢٠١٢) مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة الشرق الأوسط : كلية العلوم التربوية .
- ١٥ - عبد العزيز محمد دربيان (٢٠٠٩) كفايات إدارة وقت مديري المدارس الثانوية للبنين في مدينة الرياض ، رسالة التربية وعلم النفس : الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) ، الرياض ، ع (٣٢) ص ص ٨٧ - ١١٧ .
- ١٦- عبد المحسن عبد الله علي الغامدي (٢٠١١) القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .
- ١٧- عونية طالب أبو اسنيثة (٢٠١٣) درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميهما في الأردن ، دراسات العلوم التربوية : جامعة الشرق الاوسط ، الأردن، المجلد ٤٠ ، ملحق ٢ ، ص ص ٥٩٨ - ٦١٨ .
- ١٨- عيد غازي الحربي (٢٠٠٩) درجة إمتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا ، الأردن
- ١٩- ليلى عبد الحليم قطيشات (٢٠١٠م)إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، عمان : دار مركز الكتاب الأكاديمي ، الأردن .
- ٢٠- محمد إبراهيم القداح (٢٠٠٣م)" الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن .
- ٢١- محمد الصيرافي (٢٠٠٦) القيادة الإدارية والإبداعية ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي.
- ٢٢- محمد العجمي .(٢٠٠٠م). الإدارة المدرسية، ط١ ، القاهرة: دار الفكر العربي .

- ٢٣- محمد منير مرسي (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- ٢٤- محمود الحليق وزيايد الطحائنة وزيايد المومني (٢٠١١) الكفايات القيادية لدى مدربي المنتخبات الوطنية الأردنية للألعاب الفردية من وجهة نظر اللاعبين واللاعبات " أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"،المجلد (٢٧) ، عدد ٣ .
- ٢٥- المعجم الوجيز(٢٠٠٨) مجمع اللغة العربية ، وزارة التربية والتعليم ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، جمهورية مصر العربية .
- ٢٦- منير حسن أبو زعيتر(٢٠٠٩) درجة مرساة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ٢٧- نبيل محمود الصالحي ( ٢٠١٠ ) إستراتيجيات الإدارة المدرسية المعاصرة في ضوء الإتجاهات المعاصرة ، عمان : الجنادرية للنشر والتوزيع ، الأردن .
- ٢٨- نهاد عبد العزيز عقاب الشريدة (٢٠٠٧) بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية في ظل إصلاح التعليم نحو اقتصاد المعرفة في الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية : كلية الدراسات العليا .
- ٢٩- هايل عبد المولى طشطوش(٢٠٠٨) أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة ، ط١ ، الأردن : دار الكندي للنشر والتوزيع .
- ٣٠- هديل محمد عودة (٢٠١٠م) الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط : كلية العلوم التربوية .
- ٣١- هنية يوسف محمود اللهواني (٢٠٠٧م) . المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها ، في محافظات شمال فلسطين ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين .



## المراجع الاجنبية

- 1- Chapin, David B. (2001): An Analysis of the Effective of an Educational Leadership Training program , Michigan State University,(2001) ,Dal –A-50\40 .
- 2- Dougherty, P. T. (2000). Skilled for change: administrative competencies and employee perceptions in Arizona urban charter schools, Unpublished Doctoral Dissertation, Northern Arizona University, Arizona, USA.
- 3- Hornbacher, J. D. (2007). Elementary school administrator technology skills and their impact on teacher technology integration competencies, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of North Dakota,USA, [www.proquest.umi.com/login](http://www.proquest.umi.com/login).
- 4- Kristy, J. 2010. Training effective leaders, Dale Carnegie and Associates, (212), 34-41.
- 5- Power, patricia Ann .(2000). Developing Administrators For the 21 ST Century: Critical Competncies For Texas High School brincipals . DAL-A 54/11, P.3953.
- 6- Sherman, R., (2002). Management competencies assessment instrument. A publication of building professional development partnerships for adult educators Project, American Institute for Research, [www.calproonline.org/pubs/mgmt\\_comp\\_asst\\_inst\\_71.pdf](http://www.calproonline.org/pubs/mgmt_comp_asst_inst_71.pdf).
- 7- Zoeller, M. F. (2002). Leadership practices and technology competencies critical to an effective superintendent preparation program, Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A&M, University Commerce,USA,[www.proquest.umi.com/login](http://www.proquest.umi.com/login).