



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## مشكلات ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ومتطلبات مواجهتها

إعداد

عبد الرحمن سعد هادي الظفيري

طالب دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص إدارة تربوية)  
جامعة المنصورة- مصر

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٥ – يناير ٢٠٢٤

---

## مشكلات ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ومتطلبات مواجهتها

عبد الرحمن سعد هادي الظفيري

طالب دكتوراه الفلسفة في التربية ( تخصص إدارة تربوية )

جامعة المنصورة - مصر

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى فهم المشكلات التي تواجه ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة في المؤسسات التربوية الكويتية، وتقييم تأثير هذه التحديات على البيئة التعليمية والعملية التربوية. وتعمقت الدراسة في تحليل المشكلات التي يواجهها قادة المدارس والتي تلعب دوراً حيوياً في توجيه السياسات واتخاذ القرارات. وسعى البحث أيضاً إلى تقديم سبل حل لهذه المشكلات من خلال الوعي بمفهوم القيادة، وتحديد خصائصها وأهميتها، وتم تسليط الضوء على السمات الرئيسية للقيادة التربوية وخصائصها، وصفات القائد التربوي وأدواره. بغية تحسين أداء المؤسسات التربوية الكويتية.

تناولت الدراسة جوانب متعددة لمشكلات ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة، مثل: المشكلات المتعلقة بالطلبة وأولياء الأمور، والمشكلات المتعلقة بالمعلمين، والمشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية، والمشكلات المتعلقة بالمنهاج والمشرف التربوي، ومشكلات وصعوبات شخصية ذاتية تخص المدير نفسه. وقد سعت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير هذه المشكلات على الأداء العام للمؤسسات التربوية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لاستكشاف التفاصيل المتعلقة بمشكلات ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة ومتطلبات مواجهتها بدولة الكويت، ويشتمل التحليل الوصفي على فحص أبرز تلك المشكلات، وطبيعة التفاعلات داخل المؤسسات التربوية بفضل القيادة الواعية بأدوارها ومتطلبات مواجهة المشكلات، وقد عزز هذا النهج فهماً أعمق للمشكلات والفرص التي تواجه القادة التربويين في تحقيق التحسين المستمر.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، مشكلات القيادة، المؤسسات التربوية، القيادة الإدارية، القائد

التربوي.

### Abstract:

This study aimed to understand the problems facing the practice of administrative leadership in the middle stage in Kuwaiti educational institutions, and to evaluate the impact of these challenges on the educational environment and

---

the educational process. The study delved into the analysis of the problems faced by school leaders, which play a vital role in guiding policies and making decisions. The research also sought to provide ways to solve these problems through awareness of the concept of leadership, defining its characteristics and importance, and highlighting the main features of educational leadership and its characteristics, and the qualities and roles of the educational leader. In order to improve the performance of Kuwaiti educational institutions.

The study addressed multiple aspects of the problems of practicing administrative leadership in the middle stage, such as: problems related to students and parents, problems related to teachers, problems related to the school environment, problems related to the curriculum and the educational supervisor, and personal problems and difficulties related to the principal himself. The study sought to analyze how these problems affect the overall performance of educational institutions.

The study used the descriptive approach to explore details related to the problems of practicing administrative leadership in the middle stage and the requirements for confronting them in the State of Kuwait. The descriptive analysis includes examining the most prominent of these problems and the nature of interactions within educational institutions thanks to leadership that is aware of its roles and requirements for confronting problems. This approach has enhanced a deeper understanding of the problems and opportunities that Facing educational leaders to achieve continuous improvement.

**Keywords:** Leadership, leadership problems, educational institutions, administrative leadership, educational leader.

## المقدمة

تُقدّم التطورات العلمية والمعرفية التحديات الكبيرة التي ظهرت في مجالات الحياة المختلفة، وخاصة في مجال التعليم والإدارة المدرسية، وقد شكّل هذا التقدم نقلة نوعية في الطريقة التي يتم بها فهم وتنظيم العمل الإداري في المدارس، واتضح أن القادة في المرحلة المتوسطة يواجهون مجموعة متنوعة من المشكلات التي تستدعي فهماً عميقاً للتغيرات الحديثة في المجتمع وكيفية التعامل معها بفعالية.

إنّ تطور النظام التعليمي يتطلب من قادة المدارس أن يكونوا على دراية بأحدث التقنيات والاتجاهات التربوية، وعليهم تحسين مهاراتهم القيادية وتكييفها لتلبية احتياجات الطلاب، وتوفير بيئة تعليمية تشجع على التفاعل والتعلم الفعّال. وفي هذا السياق، يظهر أن دور القيادة المدرسية أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى؛ فيجب على القادة التعلم المستمر والتكيف مع التحولات

---

السريعة في مجال التعليم، ويتعين عليهم أن يكونوا جاهزين لتحديات المستقبل، وأن يواكبوا التطورات لتحسين العمل الإداري وتحقيق التميز التعليمي.

وتعتبر الإدارة أحد العوامل الحاسمة في تحديد نجاح المؤسسات الإنسانية، حيث يعدّ القائد المحور الرئيسي الذي يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المؤسسية، وقد تطورت المفاهيم الإدارية على مر الزمن، حيث أصبح التركيز يتجه نحو الجانب القيادي في الإدارة، ويعكس هذا التطور اهتماماً بقدرة القائد على التأثير الإيجابي في فريق العمل لتحقيق الأهداف المحددة، ويُشدد على أن هدف الإدارة هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ورفع مستوى فعاليتها (أبو جامع، ٢٠٢٢). ومن هذا المنطلق، اتجهت العديد من الدول نحو تحسين وتحديث نظام التعليم من خلال تطوير قيادات مدرسية فاعلة ومدربة بشكل يتناسب مع متطلبات العصر الحالي، ويهدف ذلك إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والاجتماعية السريعة التي يشهدها العالم اليوم، وقد تبنت الأنظمة التربوية المتقدمة رؤية تؤكد على أهمية توفير المؤهلات والقدرات الأساسية للمدير المدرسي، ليكون قادراً على أداء دوره القيادي بفعالية. ويتعين على هذا المدير أن يكون قادراً على التأثير في الآخرين، وتوحيد جهودهم، والاستفادة الأمثل من تلك الجهود من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة في إطار المدرسة (المصري، ٢٠٢١).

تتسبب المشكلات المختلفة التي تواجه ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في تأثير ملموس وكبير على جودة التعليم في هذه الفترة الحيوية. على سبيل المثال، يواجه القادة الإداريون تحديات في توجيه التحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، وقد يعاني المدراء من قلة الموارد التكنولوجية وصعوبة تحقيق تكاملها في بيئة التعلم.

وتؤثر قضايا التمويل أيضاً على إدارة المدارس في المرحلة المتوسطة، حيث قد يكون هناك تحديات في توفير الموارد المالية الكافية لتلبية احتياجات المدرسة من تحسين البنية التحتية وتوفير التجهيزات والوسائل التعليمية الحديثة. وعلى الصعيد البيئي والاجتماعي، قد تتسبب بعض المشكلات في عدم تحفيز الطلاب بشكل كافٍ، مما يؤدي إلى قلة التفاعل والانخراط في العملية التعليمية. وقد يكون هناك تحديات في إدارة التنوع الثقافي والاحتياجات التعليمية المتنوعة للطلاب.

وللتغلب على هذه المشكلات، يتعين على القادة الإداريين أن يكونوا على وعي بكيفية ممارسة القيادة الإدارية، وأهميتها، وخصائصها، وصفات القائد التربوي الناجح وأدواره، وأبرز

---

المشكلات التي تقف في وجه ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة، وهي مجموعة أمور تكون بمثابة المفاتيح التي تساعد على مواجهة المشكلات، وتساعد في تحسين جودة التعلم لضمان تحقيق الأهداف التربوية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

#### • مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتجلى مشكلة الدراسة في محاولة التوصل إلى فهم عميق لمشكلات ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة ومتطلبات مواجهتها بدولة الكويت؛ خصوصاً أن أكثر المشكلات التي تواجه مديري المدارس تتمثل في مدى قدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم، واتخاذ القرارات، وإحداث التغيير، ورفع مستوى كفاءة مدارسهم، خاصة في ظل ازدياد عدد الطلاب، والعاملين فيها، والمتعاملين معها.

هناك حاجة ملحة إلى تفعيل أسس القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، وزيادة وعي القائد بأدواره وصفاته، ووعيه بأبرز التحديات التي قد يتعرض لها، وخصوصية المرحلة المتوسطة، وكل ذلك يسهم في خفض المشكلات، وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: (ما متطلبات مواجهة مشكلات المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الاطار المفاهيمي بالقيادة الإدارية في المؤسسات التربوية؟

٢. ما أبرز مشكلات ممارسة القيادة الإدارية؟

٣. ما متطلبات مواجهة مشكلات ممارسة القيادة الإدارية؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

١. التعرف على مفهوم القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية.

٢. تحديد أهم متطلبات التغلب على مشكلات القيادة الإدارية بالمرحلة المتوسطة بدولة

الكويت؟

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في جوانب عدة، من بينها:

- إلقاء الضوء على القيادة في المؤسسات التربوية، وأهميتها، وفعاليتها، ومهاراتها.
- تنمية خبرات المختصين في الإدارة التربوية بطرق جديدة ومبتكرة لعلاج مشكلات القيادة في المؤسسات التربوية.

---

- تتناول هذه الدراسة الوصفية جانباً نظرياً لموضوع يعد حقلاً معرفياً جديداً؛ حيث أن هذه الدراسة تسير الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال الإدارة التربوية.

#### **منهج الدراسة**

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي بهدف عرض المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، وخصائصها ومتطلباتها، ومدى أهميتها، وصولاً إلى مشكلات القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ومتطلبات مواجهتها من خلال تسليط الضوء على صفات القائد التربوي وأدواره. وهذه الدراسة محاولة نظرية تسعى إلى تتبع أركان وركائز القيادة الإدارية لمساعدة الباحثين في الوصول إلى برامج علاجية للمشكلات القيادية في المرحلة المتوسطة، بحيث تكون تلك البرامج مستندة على أساس نظري متين قادر على تفسير المشكلات وتصنيفها، والوصول إلى حلول مناسبة لها.

#### **الدراسات السابقة**

من خلال الاطلاع على أدبيات الفكر التربوي والإداري والاجتماعي المعاصر وجد الباحث مجموعة من الدراسات والبحوث التي يمكن أن تفيد في البحث الحالي ويمكن عرضها كما يلي:

١- قام الشراري (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في تأديتهم لمهامهم، طبقت استبانة لجمع البيانات على عينة الدراسة المكونة من (٦١) مديراً ومساعداً باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تصنيف المعوقات إلى تسع مجالات وهي: (التلاميذ، المعلمين، أولياء الأمور، المديرين ومساعدتهم، الأبنية المدرسية، المنهاج والكتب المدرسية، الإشراف التربوي، المجتمع المحلي، والإدارات التربوية العليا، وقد بينت نتائج الدراسة أن أهم مصادر المعوقات الإدارية ما يتعلق بالإدارات التربوية العليا، والمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والمنهاج والكتب المدرسية، والإشراف.

٢- دراسة (اللهواني، ٢٠٠٧) والتي هدفت للتعرف على المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الدولية لوكالة الغوث للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧) مديراً ومديرة، وعلى (٢٢١) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تناولت الدراسة البحث في مجموعة مشكلات ذات العلاقة بكل

---

من المنهاج والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، والبناء والتجهيزات المدرسية، والاستخدام الإلكتروني. وقد أظهرت النتائج وجود مشكلات تواجه الإدارة في كافة المجالات.

٣-دراسة (العدوان، ٢٠١٠) والتي هدفت إلى التعرف على أهم المشكلات السلوكية الطلابية التي تواجه مديري المدارس الخاصة والسبل المقترحة لمعالجتها في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٣) مديراً ومديرة، واستخدم المنهج المسحي الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة تضمنت مشكلات سلوكية تمثلت بالغياب المتكرر، الكذب، عدم استجابة الطالب لأوامر المعلم والإدارة، الغش، والسلوك العدواني، وقد أظهرت النتائج أن حدة المشكلات السلوكية الطلابية التي تواجه مديري المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظرهم كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المشكلات السلوكية تعزى إلى متغير الجنس أو عدد سنوات الخبرة الإدارية أو المؤهل العلمي للمدير.

٤- دراسة (البلوي، ٢٠١٠) والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٣) مديرة، واستخدمت المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي للمشكلات الفنية وكذلك الإدارية التي تواجه مديرات المدارس كان متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك من وجهة نظرهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الفنية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية لصالح ذوات الخبرة الإدارية (أقل من خمس سنوات)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة.

#### أولاً: القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية

يُعد مفهوم القيادة من بين القضايا الرئيسية التي تشغل اهتمام الدراسات والأبحاث في ميداني الإدارة والتربية، ويعكس هذا الاهتمام اعتقاد العديد من الباحثين في الميادين النظرية والتطبيقية بأن الفارق الفعّال في الهياكل التنظيمية يكمن في جودة القيادة. وفي هذا السياق، تُولي المؤسسات اهتماماً بالغاً لمسألة القيادة بهدف تعزيز عدد الأفراد الذين يجمعون بين صفات الإدارة

---

والقيادة؛ ونتيجة لذلك، يظهر بوضوح أن القيادة تشكل جزءاً أساسياً وركيزة أساسية في السياق العام للعمليات الإدارية والتربوية.

وتوجد تعاريف عدة للقيادة منها تعريف Kreitner, R and Kinicki (٢٠١٧) 'حيث عرفها بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. أما Duygulu and Nurkan (٢٠١٩) فقد وصفا القيادة بأنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها.

ويرى داغستاني (٢٠٢١: ٦٥) أن القيادة التربوية بأنها مقدره القائد التربوي على التأثير في سلوك المعلمين، أو جماعة العمل برغبة من أجل تحقيق هدف، أو أهداف محددة. وقد أشار (العريني، ٢٠٢٢) أن القيادة التربوية عملية اجتماعية تحدث في جماعة، وتتضمن هذه العملية التأثير في الجماعة، وكذلك التأثير بهم، وأن القيادة تهدف إلى تحفيز الآخرين وحثهم على تحقيق الأهداف المشتركة، وأنها تتأثر بمجموعة عوامل منها شخصية القائد، وخصائص الاتباع، والأهداف والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة، ويستنتج الباحث مما سبق بأن كما تعتبر القيادة التربوية جوهر العمل الإداري، لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية، لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، والقيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأهميتها ودورها نابعان من كونها تقوم بدورٍ أساسي، يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافه.

فالقيادة الإدارية في المؤسسات التربوية هي المحرك الأساسي والقوة المحفزة للأداء في جميع جوانب العمل داخل المدارس؛ فهي تقوم بأداء العديد من المهام والواجبات، تشمل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والمتابعة والتقويم. بالإضافة إلى ذلك، تولي اهتماماً خاصاً بدعم المعلمين وتوفير بيئة تعليمية جاذبة وفعالة تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة في عملية التعلم (القرعان، ٢٠٢١).

وجدير بالذكر أن إدارة المؤسسة التعليمية ضرورة حيوية لضمان استمراريتها وتحقيق النجاح، حيث تتعرض لتحديات وتغيرات متنوعة قد تطرأ بشكل غير متوقع؛ لذلك، يجب وجود قائد قادر على مواجهتها وتلبية احتياجات المؤسسة واتخاذ القرارات الفعالة التي تعزز أدائها. والمؤسسة التعليمية تُعدُّ نظاماً اجتماعياً يتأثر بالبيئة المحيطة به، وبالتالي، يترتب على أي تغيير في البيئة تأثيراً على المؤسسة، ومن هنا، يصبح من الضروري وجود قيادة تستمر في تحقيق

---

التكيف بين المؤسسة والتحول السريع في البيئة، التي أصبحت سمة رئيسية في العصر الراهن (السيابي، ٢٠٢١).

ولتنفيذ الإدارة المدرسية لهذه المهام والأدوار المتنوعة بشكل فعال، يجب أن يكون المديرين أشخاصاً ذوي كفاءة عالية وفعالية؛ فينبغي عليهم أن يمتلكوا المعرفة والمهارات والاتجاهات المهنية التي تتسم بالتطور وتتناسب مع التحديات والتغيرات في هذا العصر (أبو مديغم، ٢٠٢١). ونتيجة لذلك أصبح ينظر إلى القيادة المدرسية ممثلة في المدير على أنه قائد تربوي تناط به مهام حيوية وبالغة الأهمية، فلم يقتصر دوره على إدارة المدرسة ومراقبتها، وترتيب السجلات وحفظها، وتوزيع برنامج الحصص بين المعلمين، وحفظ النظام، بل أن فعالية دوره الجديد مرتبطة بتحسين كفاءة العملية التعليمية، وأن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدرسة، وبأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين، وتحسين ظروف العمل لهم، وتحفيزهم على العطاء المستمر (الغريب، ٢٠٢٠). إن تحديث التعليم في الوقت الحالي يشكل تحديات ومشكلات كبيرة، ومن بين أهم هذه التحديات هو الحاجة إلى وجود قيادة فعالة، حيث يعتبر نجاح المدرسة مرهوناً بها.

لذلك نلاحظ ظهور بدائل مفهوم القيادة تنشأ بناءً على مرتكزات فكرية وعملية مختلفة ومن هذه البدائل: القيادة التشاركية، القيادة الاستباقية، والقيادة الوقائية وكل هذه المفاهيم مهدت لظهور مفهوم القيادة التبادلية التي تتميز بتركيزها على الاشتراك بعمل الفريق والجماعة، وأنها تتيح لجميع العاملين فرص التعاون مع بعضهم البعض (يوسف، ٢٠١٧).

إن العملية التربوية عملية إنسانية تتسم بنشاط وتتميز بغايات إنسانية، وتعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم من خلال العنصر البشري، وعليه يتوجب على القادة التربويين أن يكون لديهم القدر الكافي من التفهم والوعي بكيفية قيادة هذا الإنسان، وكيفية التعامل معه بحيث يحصل منه على أقصى جهد وبقناعة في أثناء ممارسته لدور معين، وبهذا فإن وظيفة مدير المدرسة من أهم الوظائف في القيادة التربوية، فهو الذي يتحمل المسؤولية الكاملة أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية، ومتابعة تنفيذ الخطط والمناهج الدراسية، وتقويم أداء المعلمين والفنيين والإداريين في مدرسته (داغستاني، ٢٠٢١).

## ثانياً : خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها

تحتل القيادة التربوية مكانة متميزة لما تقوم به من مهمات لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وتلبية الاحتياجات في ضوء التطورات المعاصرة، مما أضفى عليها بعض الخصائص التي ميزتها عن أنواع الإدارة الأخرى. وحدد كل من (أبو دولة، ٢٠١٩؛ والحري، ٢٠٢٠؛ والمهنا، ٢٠٢٠) خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها في التالي:

- العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان: إن القيادة التربوية تتعامل مع الطالب والمعلم والإداري والفني، ولقد كانت القيادة التربوية قديماً تركز على النظام والانضباط وتنفيذ التعليمات والتقييد بها، وإيقاع العقوبات المتنوعة على الطالب، والإحباط الذي تتركه عند المعلم حين تكون إجراءات تفتيشية للإطلاع على أدائه مما يولد خفض الروح المعنوية، أما القيادة التربوية الحديثة حيث تعتبر أن الطالب هو المحور الرئيسي للعملية التعليمية وأن متابعة المعلمين تتم بواسطة مشرفين مهمتهم تتمثل بالإشراف والمتابعة، والإرشاد وتقديم النصح من أجل تيسير العملية التعليمية، ودور المعلم هو مرشد ومسهل، وناصح ومقيم وميسر، ومراقب للعملية التعليمية.
  - القيادة التربوية هي عملية جماعية: على القائد أن يكون لديه الإحاطة والإلمام التام بخصائص الجماعة وتماسكها وتوزيع الأدوار عليها. كما إن نقص المعلومات عن طبيعة الجماعة وكيفية التعامل معها يولد لدى القائد مشاكل وصراعات متعددة مع المرؤوسين وينعكس ذلك سلباً بالنهاية على العملية التعليمية.
  - القيادة التربوية هي عملية تعاونية: القيادة التربوية لا تعمل بمفردها وإنما هناك تعاون مع جماعات أخرى حيث أن هناك مجالس الآباء والمعلمين ومجالس الطلبة واللجان المتعددة، جميعها تعمل مع القائد وهناك هدف مشترك للجميع وهو الطالب، منتج العملية التعليمية.
- وأشار (معمار، ٢٠٢١) إلى أهم الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة في ثلاث نقاط رئيسية هي:

- تعمل على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التي تظهر في الجماعة.
- تحاول الانتفاع بما يؤكد علم النفس من ضرورة الحوافز الذاتية الداخلية للنشاط من كل فرد من أفراد الجماعة.
- تقدر إنسانية الفرد وتحترمه وتقدر كفاءته وما يؤديه من عمل مهما كان صغيراً وتستمع إلى وجهة نظره وترينها بميزان الصالح العام.

### ثالثاً : صفات القائد التربوي وأدواره في مواجهة المشكلات

تحتل القيادة التربوية مكانة بارزة في ساحة التعليم، حيث يمثل القائد التربوي العنصر الأساسي الذي يلعب دوراً حيوياً في تحقيق النجاح والتطوير المستمر للمؤسسات التعليمية. وقد يتساءل الكثيرون عن صفاته والأدوار التي يقوم بها، فضلاً عن الوظائف التي يتخذها القائد التربوي لضمان تحفيز البيئة التعليمية وتحقيق أهداف التعليم. وفي هذا السياق، سنستعرض بدقة صفات القائد التربوي الفعّالة، ونلقي الضوء على الأدوار التي يؤديها بمهنية، بالإضافة إلى استكشاف الوظائف الحيوية التي يقوم بها لضمان توجيه المؤسسة نحو التميز التربوي.

للقائد التربوي أدوار مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعاً ومن صفات القائد التربوي: (البقمي، ٢٠١٨؛ صوان، ٢٠٢٠؛ والمهنا، ٢٠٢٠):

- القدرة أو الكفاءة (الذكاء المرتفع، القدرة على تقديم الأفكار، المثابرة، الطموح، الأصالة، القدرة على التحليل، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة، القدرة على إصدار الأحكام.
- صفات جسمية مناسبة مثل الصحة الجيدة، والمظهر الممتاز، والطول، والقوام المتناسق.
- التفوق الأكاديمي والمعرفي وان تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة.
- صفات شخصية مثل: القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، النشاط، التعاون. الدعابة والمرح، تحفيز العاملين، تنمية قدرات وكفاءة العاملين.
- صفات خلقية مثل: الأمانة، والإخلاص والكرامة، العدل والابتعاد عن التحيز، وإعطاء الفضل لأصحابه.
- صفات اجتماعية: أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز، ذو شعبية عند الآخرين، يحترم الآخرين، يصدر تعليماته بشكل مقبول، لديه القدرة على التكيف، ويؤكد (العنزى، ٢٠١٤) أن من الصفات الواجب توافرها في القيادات التعليمية:
- نضوج علمي مناسب مع نوع المرحلة التي ستولي القائد مسؤولية توجيهها والإشراف عليها.
- نضوج مهني يعتمد على بصيرة تربوية وأساس من علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.
- نضوج قومي يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته.

- الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح، وتطوير الأوضاع المألوفة والقدرة على التعاون مع المنفذين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر وعدم التعالي أو الشعور بالطبقية.
- التمتع بعقلية علمية وبأسلوب علمي في التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والأمر.
- القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لأن من يفقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم في زمام زملائه ومرؤوسيه.

#### رابعاً : مشكلات ممارسة القيادة الإدارية

نظراً للتزايد المطرد في عدد السكان في دولة الكويت، تفاقمت الحاجة إلى التعليم، مما أسفر عن ارتفاع كبير في أعداد الطلاب وتوسع في إنشاء المدارس، وهذا النمو المستمر أحدث تحولات هيكلية في نظام التعليم، وعلى إثره نشأت تحديات ذات طابع شامل، ومن بين هذه التحديات نجد نقصاً في عدد المعلمين المؤهلين، مما أثر سلباً على جودة التعليم والتفاعل الفعال مع الطلاب. بالإضافة إلى ذلك، ظهر نقص في التجهيزات المدرسية والمباني الضرورية لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب، وهذا يشكل تحدياً يتطلب التدخل العاجل لتوفير بيئة تعليمية تحفز على الابتكار وتسهم في تنمية قدرات الطلاب، وهو ما يزيد المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية.

ذكر حجي (٢٠٠١) أن العديد من الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية منها:

- **المدارس غير المشيدة:** تواجه الإدارة المدرسية تحدياً جسيماً فيما يتعلق ببعض المدارس غير المشيدة، حيث أن تلك المدارس قد لا تلبى المعايير الأساسية التي تتوافق مع الأهداف التعليمية المحددة. وينبغي أن يكون تحديث هذه المدارس وتطويرها أحد الأولويات لتوفير بيئة تعليمية تحفز على الابتكار والتعلم الفعال.
- **قلة عمليات الصيانة:** تشهد الإدارة المدرسية صعوبات ناجمة عن قلة الصيانة الدورية للمرافق والبنية التحتية. يجب إيلاء اهتمام خاص لتعزيز عمليات الصيانة لضمان سلامة وسلامة الطلاب والمعلمين، وتحسين جودة البنية التحتية لتلبية الاحتياجات المتزايدة.
- **قلة المرافق للأنشطة والألعاب:** تواجه الإدارة التحديات بسبب قلة المرافق المخصصة للأنشطة والألعاب، وذلك بسبب عمليات التوسعة التي تجري على حساب الساحات والملاعب. يجب اتخاذ إجراءات لتحقيق توازن بين التوسعة الضرورية وتوفير المساحات اللازمة للأنشطة الرياضية والترفيهية، بهدف تعزيز نمو الطلاب بشكل شامل وصحي.

وبين حسن (٢٠٠٩) أن المشكلات والعوائق التي يتعرض لها مديري المدارس تتمثل فيما يلي:

- **زيادة أعداد الطلبة في الغرف الصفية:** الإدارة المدرسية تجد صعوبة في توفير بنية تحتية تلائم التزايد السريع في عدد الطلاب، مما يؤثر على فعالية التعليم ويتطلب إجراءات إدارية لتحسين توزيع الموارد.
- **ضعف كفاءة أداء بعض أعضاء الهيئة التدريسية:** الإدارة تواجه تحديات في تطوير وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية، مما يتطلب تنفيذ سياسات وبرامج إدارية لتعزيز الكفاءات والأداء التعليمي.
- **ضعف مشاركة أولياء الأمور مع المدرسة:** قلة التفاعل مع أولياء الأمور تظهر نقصاً في استجابة الإدارة لاحتياجات واهتمامات الأهل، مما يعزز ضعف التواصل ويؤثر على بناء شراكة فعالة بين المدرسة والمجتمع.
- **التعامل مع المشكلات الأخلاقية والانحرافات السلوكية للطلبة:** الإدارة تجد صعوبة في التعامل مع قضايا السلوك والأخلاق في ظل تحديات تربوية متزايدة، مما يتطلب تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز السلوك الإيجابي ومعالجة التحديات الأخلاقية.
- **انتشار التدخين بين الطلبة:** الإدارة تواجه تحدي في مكافحة انتشار عادات التدخين بين الطلاب، وتحتاج إلى تصدي لهذه المشكلة من خلال حملات توعية وسياسات رادعة.
- **ممارسات العنف الطلابي تجاه المعلمين:** التعامل مع حالات العنف الطلابي يتطلب جهوداً من قبل الإدارة لتوفير بيئة آمنة واتخاذ إجراءات تصحيحية تعزز الاحترام والانضباط في المدرسة.

ونتيجة لذلك، تظهر العديد من التحديات التي تعرقل الإدارة المدرسية عن أداء مهامها بالشكل المطلوب تعود جذور هذه التحديات إلى عدم القدرة على مواجهة المشكلات المتعلقة بالطلبة (الرابعة، ٢٠١٥)، أو المشكلات المتعلقة بالمعلمين (العاجز، ٢٠٠١؛ الترتوري والقضاة، ٢٠٠٧)، أو المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية (الزيودي، ٢٠١٧) و(شرف، ٢٠٠٩)، أو المشكلات المتعلقة بالمنهاج (الأمين، ٢٠١٤)، وهي كالاتي:

وذكر (الرابعة، ٢٠١٥) مشكلات متعلقة بالطلبة، وأبرزها:

- التصرفات العدوانية خلال الفسحة.
- قلة الالتزام بنظام المدرسة.

- 
- عدم التزام الطلبة بالزري المدرسي المحدد.
  - الخجل وعدم تفاعل بعض الطلبة.
  - وجود طلاب يعانون من مشكلات صحية.
  - عدم التركيز داخل الغرفة الصفية.
  - الغيابات المتكررة دون حاجة لذلك.
  - الاعتداء على الممتلكات المدرسية العامة.
  - التأخر عن الدوام الرسمي.
  - عدم حضور الطابور الصباحي.
- وذكر (العاجز، ٢٠٠١) مشكلات متعلقة بالمعلمين، وأبرزها:
- ضعف مستوى بعض المعلمين في استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التعليم.
  - عدم الالتزام من قبل المعلمين أثناء أيام التناوب.
  - تقصير المعلمين في أداء المهام المطلوبة منهم في الوقت المناسب.
  - نقص الكاريزما لدى بعض المعلمين، مما يؤثر على قدرتهم على تحفيز الطلاب وتحفيزهم للمشاركة.
  - عدم توفر علاقة جيدة بين المدير والمعلمين، مما يمكن أن يؤثر على التواصل الفعال والفهم المتبادل.
  - التأخر عن مواعيد الدوام الرسمي لدى بعض المعلمين، مما يمكن أن يؤثر على بداية اليوم الدراسي بشكل سلبي.
  - غياب المعلمين عن المدرسة لأسباب غير مبررة، مما يعرض سير الدروس والتخطيط للفصل للتأثير السلبي.
  - قلة التفاعل وروح الفريق الضعيفة داخل المدرسة، مما يحد من قدرتهم على العمل كفريق وتحقيق أهداف التطوير المشتركة.
- كما بين الترتوري والقضاة (٢٠٠٦) أن هناك الكثير من المشكلات التي تواجه المعلم والتي تؤثر على الإدارة المدرسية، وتتمثل هذه المشكلات في نقص الحوافز المادية والمعنوية التي تحث المعلم على الأداء المتميز في عمله، كما يعاني من نقص الوسائل التعليمية الحديثة وعدم توفر احتياجاته الأساسية، مما يؤثر سلبيًا على جودة تجربة التعلم، وإدارة الوقت وتحمل
-

---

العبء المهني يشكلان تحديات إضافية، مما يزيد من الضغط على المعلم ويقلل من مستوى الدافعية.

وذكر (شرف، ٢٠٠٩) مشكلات متعلقة بالبيئة المدرسية، وتؤثر هذه المشكلات على الإدارة المدرسية ودورها القيادي، ومنها:

- صعوبة تحقيق الإدارة للمهام والمسؤوليات المتعلقة بالبيئة المدرسية مما يشكل ضغطاً إضافياً على الإدارة للتعامل مع نقص الأثاث والمعدات.
  - نقص دورات المياه مما يشكل ضغطاً على الإدارة لتحسين بنية المدرسة وتوفير المرافق الأساسية.
  - تأثيرات النقص في البيئة المدرسية مما يحمل الإدارة مسؤولية تحسين الظروف لضمان تحسين الجودة التعليمية وتشجيع على التفاعل الإيجابي.
  - تأثير على الراحة والصحة مما يزيد الضغط على الإدارة لتحسين بنية المدرسة وتوفير بيئة صحية ومريحة.
  - تأثير على الصورة الإيجابية للمدرسة مما يشكل ضغطاً إضافياً على الإدارة لتعزيز صورة المدرسة من خلال تحسين التجهيزات والبنية التحتية.
  - الحاجة إلى جهود إضافية من الإدارة للتعامل مع الضغوط المتزايدة بسبب نقص البنية التحتية.
  - تأثير على رغبة المعلمين في البقاء مما يجعل الإدارة تواجه تحديات في تحفيز المعلمين وتوفير بيئة مشجعة للبقاء في المدرسة.
- وبيّن (الزيودي، ٢٠١٧) المشكلات المتعلقة بالبيئة المدرسية، وتؤثر هذه المشكلات على الإدارة المدرسية، ومنها:

- شح التجهيزات للمدرسة.
  - تباعد المناطق السكنية عن المدرسة.
  - وجود صفوف مجتمعة في المدارس النائية.
  - ضعف الإمكانيات المدرسية لتوفير الوسائل التعليمية.
  - قلة وقدم المباني المدرسية مقارنة بعدد الطلبة المتزايد.
- أما المشكلات المتعلقة بالمنهاج فقد ذكرتها (هنيه، ٢٠٠٧) المشار إليه في (الأمين، ٢٠١٤، ٧٣)، وتتمثل فيما يأتي:

- ضعف المحتوى التربوي: يزيد الضغط على الإدارة للبحث عن حلول لتحسين جودة المحتوى والتأكد من توافقه مع احتياجات الطلاب ومتطلبات التطور العلمي.
  - عجز المنهاج عن مواكبة التطور العلمي: يفرض عبء إضافي على الإدارة لتحديث المنهاج وتكيفه مع التقدم العلمي، مع الحرص على توفير التدريب المستمر للمعلمين.
  - انخفاض مستوى خبرة المعلم: يضاعف انخفاض مستوى الخبرة مستوى أداء المعلمين، مما يتطلب جهوداً من الإدارة لتوفير برامج تدريبية ودعم فني.
  - عدم جدية الإشراف الفني والإداري: يتسبب الإشراف الضعيف في تأثير سلبي على تقييم وتحسين أداء المعلمين وتنفيذ المنهاج بشكل فعال.
  - نهج تقديم المواد الدراسية: يضاعف استخدام أسلوب التلقين الطلاب من التحفيز والمشاركة، مما يتطلب تدابير إدارية لتحفيز التفكير النقدي والمنطقي في العملية التعليمية.
- وقد جمع الشراري (٢٠١١) وأبو عودة (٢٠٠٤) المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وهي:
- **المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور:** تعتبر من بين التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية، حيث يظهر عدم الوعي الكافي لدى بعض الأسر بأهمية دور المدرسة في تطوير التعليم. وتتمثل هذه المشكلات في عدم زيارة الأهالي للمدرسة لمتابعة تقدم أبنائهم الدراسي، وعدم حضورهم للاجتماعات التي تعقدها الإدارة المدرسية لمناقشة قضايا الطلاب والتحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك، يقوم بعض أولياء الأمور بالتوجه مباشرة إلى الغرف الصفية دون التنسيق مع مدير المدرسة أو المرشد التربوي، مما يسبب تحديات إضافية في تحقيق تعاون فعال بين المدرسة وأولياء الأمور.
  - **المشكلات المتعلقة بالطلبة:** ومن أبرزها التأخر والغياب المتكرر بدون أعذار مقنعة، وتزايد حالات ممارسة العنف الطلابي تجاه المعلمين. كما يسجل الارتفاع في عمليات السرقة، خاصة خلال الفترات الفارغة مثل الفرصة، كمشكلة تتطلب اهتماماً خاصاً. على صعيد آخر، يعكس عزوف الطلاب عن المشاركة في الأنشطة المدرسية تحدياً إضافياً يتطلب التفكير في سبل تعزيز التفاعل والمشاركة الفعالة للطلاب في مختلف الأنشطة المدرسية.
  - **المشكلات المتعلقة بالمباني المدرسية:** ومن أبرزها عدم وجود مرافق كافية للأنشطة مثل الساحات والملاعب، مما يخلق تحديات في توفير مساحات مناسبة لعدد الطلبة المتزايد. كما يظهر نقص في وجود مسرح لتنظيم فعاليات المدرسة والفعاليات الثقافية الأخرى.

---

وإلى جانب ذلك، يعاني بعض المباني المدرسية من نقص في وسائل السلامة، مما يتطلب اتخاذ إجراءات لضمان بيئة تعليمية آمنة وملائمة للطلبة والمعلمين.

• **المشكلات المتعلقة بالمشرف التربوي:** ومن أبرزها تحيز بعض المشرفين لآرائهم الشخصية، مما يؤثر على قدرتهم على اتخاذ قرارات مستقلة وعدم الأخذ برأي مدير المدرسة بشكل كاف. بالإضافة إلى ذلك، يظهر دور بعض المشرفين بشكل روتيني وصوري، حيث يتبنون أساليب الإشراف التقليدية، مثل دور المفتش أو المراقب، دون اعتماد أساليب حديثة ومحفزة لتطوير مهارات المعلمين.

• **مشكلات وصعوبات شخصية ذاتية تخص المدير نفسه:** منها عدم معرفته بمحتوى الدستور وقانون التربية والتعليم، مما يعوق قدرته على اتخاذ القرارات بشكل فعال. كما يظهر ضعف في القدرة على إعداد الخطط بأشكالها المختلفة، مما يعرض العمليات التنظيمية للتأثيرات السلبية. تعتبر عدم استمراره في التنمية المهنية لذاته عائقاً يمنعه من مواكبة التطورات في مجال التعليم. بالإضافة إلى ذلك، يعاني من ضعف في القدرة على العمل بروح الفريق، مما يقلل من فعالية التعاون والتفاعل الإيجابي داخل البيئة التربوية.

وقد ذكرت بوركهاوزر وغيتس وهاميلتون ( Burkhauser, Gates & Hamilton, 2012) بعض المشكلات التي تواجه المديرين حديثي التعيين، خاصة في عامهم الأول في المدرسة، مثل: عدم قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل الجديدة واستيعابهم لطبيعة المسؤوليات المطلوبة منهم. ويظهر أثر كثرة الأعمال والأعباء الإدارية والفنية على قدرتهم في اتخاذ القرارات بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يعانون من ضعف في تعاون أولياء الأمور مع الإدارة المدرسية لتحسين مستوى التحصيل الدراسي لأبنائهم. ويواجه المديرين الجدد صعوبة في تحفيز المعلمين والطلاب لتحسين العملية التعليمية، إضافة إلى قضايا عدم الثقة في تفويض السلطة للآخرين نظراً لشعورهم بالمسؤولية الكبيرة. ويظهر أيضاً تحدياً في التعامل مع النزاعات وتخفيف حدوثها بمجرد حدوثها.

كما أشار ويهان ودوبليسيس (Wiehahn & Du Plessis, 2018) إلى مجموعة من المشكلات التي تواجه مديري المدارس حديثي التعيين، وتتمثل: بفشلهم في التعامل مع الإدارة اليومية للمدرسة بسبب شعورهم بالارتباك في بعض المواقف، مما يؤثر على قدرتهم على معالجة المشكلات بشكل فعال وفقاً للديناميات الفعالة داخل المدرسة. وتتضمن هذه التحديات محدودية الموارد المالية، ومشكلات إدارة الوقت، وضعف التواصل مع المرؤوسين، وصعوبة تطوير

---

المناهج الدراسية، بالإضافة إلى مشكلات عدم الانضباط. ويتسم الوضع بضعف القدرة على إدارة المكتب وأعضاء هيئة التدريس، مما يستدعي اتخاذ إجراءات فعّالة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز تفاعلية المديرين مع البيئة المدرسية.

وبناء على كل ما سبق؛ نجد أن مشكلات ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت متنوعة وتتعدد، مما يتطلب رؤية استراتيجية شاملة لتعزيز القدرات الإدارية. ويظهر جلياً أن المديرين المدرسين، خاصة الجدد، يجدون صعوبات في التكيف مع تغيرات بيئة العمل وفي التعامل مع الأعباء الإدارية والتحديات المتنوعة. ومن المهم أن يركزوا على تعزيز القدرات الشخصية والمهنية لضمان فهم أعمق لاحتياجات المدرسة وتحقيق تحسينات فعّالة.

وتعتبر التفاعلات الإيجابية مع جميع الفاعلين في المدرسة، بما في ذلك الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف التعليمية. ويجب أيضاً معالجة قضايا التواصل والتفاعل الفعّال بين فرق العمل التعليمي لضمان تحقيق أقصى استفادة من الجهود المشتركة. بجانب ذلك، يجب أن تشكل تحسينات في مجال إدارة الوقت واستخدام الموارد وتطوير المناهج أولويات ملحة. ويتفعل هذه الجوانب، يمكن لإدارة المدرسة تحقيق تحول إيجابي في الأداء التعليمي والبنية التحتية والتفاعل الإيجابي مع جميع العاملين في المدرسة. ولتوضيح الآلية التي يمكن من خلالها مواجهة مشكلات ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت يجب الوقوف عند (أهمية القيادة التربوية)، ومتطلباتها، وصفات القائد التربوي، وأدواره.

#### خامساً : القيادة التربوية وأدوارها في مواجهة المشكلات

تتجلى أهمية القيادة في كونها الوسيلة التي تربط بين العاملين وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وتعدّ القيادة مركزاً حيوياً حيث تتكامل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وتعمل القيادة على دعم الجوانب الإيجابية في المؤسسة وتقليل السلبيات، وتتحكم في مشكلات العمل وتحلها، وتتخذ قرارات حاسمة في مواجهة التحديات. إضافةً إلى ذلك، تلعب دوراً مهماً في حل الخلافات وتفضيل الآراء، وتعزيز نمو وتدريب ورعاية الأفراد كأهم مورد للمؤسسة، ويتخذ الأفراد من القائد نموذجاً يستلهمون منه.

تكمن أهمية القيادة في كونها الوسيلة الفعّالة لربط الأفراد والموارد المتاحة في المؤسسة، مما يمكن من تحقيق أهداف قد تكون صعبة أو مستحيلة بدون هذا الارتباط، ويظهر

---

تأثير القيادة بشكل ملموس في السلوك البشري بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص (الشرفات، ٢٠٢٢).

وتمثل القيادة الأداة الرئيسية التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها المثلى، حيث تقوم بتنظيم وتنسيق العمل بين مكونات المؤسسة المختلفة، محققة التكامل المرغوب بين المدخلات الإدارية والعناصر البشرية. بالإضافة إلى ذلك، تعد جوانب التفاعل الاجتماعي مهمة للقيادة، حيث يؤثر القادة في المرؤوسين ويحللون رغباتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة (المالكي، ٢٠٢٢) وإن من أهم طموحات المجتمعات الإنسانية، إيجاد قيادات تتمتع بسمات تمكنها من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرفي وتحمل الأعباء والإيمان الأخلاقي الأصيل والنفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث الإدارية والتربوية وتحل مكاناً بارزاً في كتب الإدارة (العكور، ٢٠٢٢) ويذكر المالكي (٢٠٢٢) الأسباب التي تكتسب منها القيادة أهميتها، وهي:

- تلعب القيادات دوراً أساسياً في النشاط المجتمعي بتأثيرها على توجهات وسلوكيات الأفراد.
- الهيمنة على المجتمعات يتم عبر القيادات، وتسهم في بناء هيكل المجتمع والترقية من خلال الترتيب، والتعليم، وتبادل الخبرات.
- فهم دور العاملين في تشكيل سلوك القائد مما يساعد على فهم التحديات والمتغيرات التي تظهر في سلوكه.
- استكشاف العلاقة بين القادة والثقافة، وتحديد الصفات المميزة للقيادة في كل سياق.
- القيادة تكون حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تقوم القيادة بتحقيق الأهداف المرسومة، والتحكم في مشكلات العمل ووضع الخطط اللازمة.
- تعنى القيادة بتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، الذين يُعتبرون رأس المال الأهم للمؤسسة.
- مواكبة واستخدام التغيرات المحيطة لصالح المؤسسة.
- في حين يذكر (الحبيب، ٢٠٢٠) النقاط التي تتجلى فيها أهمية القيادة التربوية بما يلي:
- **دعم القوى العاملة:** تعزيز الجوانب الإيجابية لدى العاملين. وتحفيز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة.

- 
- **التحكم في مشكلات العمل:** معالجة المشاكل بروح قيادية فعّالة. واتخاذ قرارات حاسمة لتسهيل سير العمل.
  - **تنمية وتدريب الأفراد:** تطوير مهارات وقدرات الفرد. وتوفير بيئة تعلم وتطوير دائمة.
  - **استخدام الموارد البشرية بفعالية:** تحفيز العاملين بشكل مستمر. وخلق بيئة تشجيعية وداعمة للأفراد.
  - **التشجيع والدافع:** تعزيز الدافع والالتزام لدى العاملين. وإشراك الأفراد وتعزيز رغبتهم في تحقيق الأهداف.

وتعتبر القيادة التربوية ذات أهمية بارزة في تحقيق النجاح في العملية التعليمية، إذ تركز بشكل أساسي على تحسين جودة عمليات التعلم والتدريس، وتأتي هذه الأهمية من خلال بناء أساس قوي من العلاقات داخل المدرسة، حيث يقود القائد بروح الفعالية والتوجيه السليم، مما يعزز التفاعل الإيجابي والتشارك البناء (الشهري، ٢٠٢٠). وتقوم القيادة التربوية المدرسية بالدور الأساسي في إيجاد علاقة إيجابية بين عناصر المدرسة من المعلمين، التلاميذ والآباء، بعضهم بعضاً وبينهم وبين مجتمعهم، ويفضل القيادة السليمة تتحقق الوحدة والانسجام داخل المؤسسة التعليمية، فمسؤولية القائد في تنظيم العمل الجماعي بالمدرسة وتشجيع المعلمين على العمل وبث روح التعاون والثقة بأنفسهم والقدرة على التأثير في التلاميذ الذين يمثلون مركز العملية التعليمية ومحورها (النصراوي، ٢٠١٩).

كما لخص السيابي (٢٠٢١: ٢٤٢) أهمية القيادة التربوية بأنها مجموعة العمليات القيادية والتنفيذية والفنية، التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط، والمنظم؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية.

ويبين الحبيب (٢٠٢٠) بأن الأهمية المرجوة من القيادة التربوية تكمن في المقدرة على وضع خطط المنظمة بما يتناسب مع السياسات والتنفيذ بصورة مدركة للمهام والواجبات، وتحديد الجدوى الاقتصادية لتحقيق أهداف وتحمل المسؤولية وتقليل زمن الاستجابة الإدارية للمواقف في العمل القرار وآلية صنعه واتخاذ وقتها، والعمل على اللوائح التنظيمية وتوزيع المهام والواجبات، وتأسيس شبكة الاتصال وشجرة العلاقات الداخلية والخارجية، وحل المشكلات

الجماعية والفردية والمواقف للجماعات والأفراد، وتقويم الأداء وتصحيح الانحرافات واستغلال التدريب والتركيز على نقاط القوة وإبرازها بصورة دائمة وإدامتها.

وتظهر أهمية القيادة التربوية في النقاط التالية (الكيلاني، ٢٠٢٢):

- تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

وتتبع أهمية القيادة من أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وأنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات (المالكي، ٢٠٢٢)، والقيادة تعمل على تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة، والعمل على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وتنمية وتدريب ورعاية جميع العاملين والتلاميذ باعتبارهم رأس المال البشري والمورد الأساسي (الشرفات، ٢٠٢٢).

ويستنتج الباحث مما سبق أن للقيادة التربوية أهمية كبيرة وتتصور أن القيادة التربوية بأنها جسر يعبر من خلاله جميع العاملين في المؤسسات التربوية من الواقع الموجود إلى الخطط المستقبلية والرؤى بعيدة المدى التي تنتقل بالمؤسسات التعليمية إلى النجاح والتطور المستمر مما استدعى إلى تنوع مجالات العمل القيادي وخاصة القيادة المدرسية ووظائفها نتيجة تطور الصورة الذهنية إليها وإلى دورها المهم في مضمون المجال التربوي الذي يهتم اهتمام كبير بمخرجات تتناسب مع التوسع المعرفي الكبير الذي نعيشه حالياً.

ولا بد للقائد من انجاز مهامه وواجباته بصورة متقنة ومهرة عالية تزيد من فعالية المؤسسة حيث لابد من توفر مهارات القيادة في القائد والتي يستمدّها من نفسه وقدراته الذاتية او التي اكتسبها من بيئة العمل حيث صنف الباحثين المهارات القيادية إلى:

- المهارات الفنية: وهي القدرات التي تشير إلى أدوار القائد التي والتي تحمل في طياتها تفاصيل لعمل الدقيقة والتخصص والمعرفة الكاملة بأنواعها حول مجال معين في النشاطات الإدارية مثل العمليات الإجرائية التقنية ووسائل التعلم وفهم مقاصد ما تؤديه المنظمة بصورة عميقة وتأتي هذه المهارات من الدراسة والخبرة والتكيف مع بيئة العمل قبل وإثناء وبعد الالتحاق القائد بالعمل (المالكي، ٢٠٢٢).

- المهارات الإنسانية: وهي تشير إلى قدرة القائد على عملية التحاور والتعامل والسلوك لاختراق الجماعة ليصبح جزء فيها والتأثير التفاعلي في مرؤوسيه والاتصال بنحو ٣٦٠ درجة لمن هو أعلى منه في القيادات العليا أو القيادات التي تأتي في نفس المستوى القيادي لو حتى مرؤوسيه من خلال التعاون وتبادل الأفكار والمهارات في المؤسسة وهذه المهارات تمكن القائد من فهم نفسها ولا والآخرين.
- المهارات الذهنية الإدراكية: وهي قدرة القائد على الفكر والتحليل وإيجاد التصور الذهني والقدرة على رسم الخرائط الذهنية الإدارية لفهم المحيط التنظيمي وإدراك للمتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة العمل وتشمل الصورة العامة التي تمكن القائد من رؤية المنظمة ككل وفهم قنوات الاتصال والعلاقات القائمة وتحديد العلاقات مع الأنظمة الأخرى وهي تتطلب المرونة الذهنية والإدراك العقلي لتقبل أفكار الآخرين.
- المهارات التنظيمية: فهم القائد للأهداف والواجبات والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة والقدرة على مزاوله أعمال السلطة والصلاحيات والتمكين والتفاوض وتوزيع العمل وفهم الهياكل التنظيمية لتحديد نطاق المسؤوليات والواجبات والمهام (أبو مديغم، ٢٠٢١)

#### الخاتمة

إن ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعتبر تحدياً هاماً يتطلب تفهماً عميقاً للسياق التعليمي والتحديات الفريدة التي تواجهها هذه المرحلة، وتتسم المدارس في هذه المرحلة بتنوع الطلاب والاحتياجات التعليمية المتنوعة، مما يتطلب قادة إداريين قويين ومتجاوبين؛ فتجمع ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بين تحديات متعددة وضغوط فريدة تتطلب رؤية استراتيجية ومهنية دقيقة. بدايةً، يظهر أن المدارس في هذه المرحلة تتميز بتنوع الطلاب، حيث يأتيون من خلفيات اجتماعية وثقافية متنوعة، ويتميزون باحتياجات تعلم فريدة، وهذا التنوع يشكل تحدياً للقادة الإداريين الذين يجب عليهم فهم احتياجات كل فرد وتوفير بيئة تعلم شاملة وتحفيزية للجميع. إضافة إلى ذلك، يتعين على قادة المدارس التفاعل بفعالية مع متطلبات المناهج والتقنيات التعليمية المتطورة، ويشمل ذلك تحسين المناهج الدراسية لتلبية احتياجات الطلاب وتطوير أساليب تدريس مبتكرة تعزز التفاعل والمشاركة الفعالة. كما يجب عليهم تكامل التكنولوجيا بشكل فعال لدعم العملية التعليمية وتحفيز التعلم التفاعلي.

---

وبالإضافة إلى المشكلات الأكاديمية، يواجه قادة المدارس في المرحلة المتوسطة تحديات اجتماعية وتربوية أخرى مثل التعامل مع التحديات النفسية والاجتماعية التي قد يواجهها الطلاب في هذه المرحلة الحساسة. ويجب عليهم تطوير استراتيجيات تحفيزية لتعزيز تفاعل الطلاب مع المدرسة وبناء علاقات إيجابية مع الهيئة التعليمية.

ومن بين المشكلات الرئيسية التي تواجه قيادة المدارس في المرحلة المتوسطة هي تحديات التفاعل مع تغيرات النمو والتطور الشخصي للطلاب، فيجب على القادة الإداريين أن يكونوا على دراية بالاحتياجات التربوية والاجتماعية للطلاب في هذه المرحلة الحساسة، وضمان توفير بيئة تعليمية تحفزهم على التعلم وتطوير مهاراتهم. ومن الجوانب الأخرى، تظهر التحديات المرتبطة بالتحضير للمرحلة الثانوية، حيث يتعين على القيادة الإدارية تطوير استراتيجيات فعالة للانتقال السلس للطلاب من المرحلة المتوسطة إلى المرحلة الثانوية. يتعين عليهم أيضاً التركيز على تطوير مهارات التفكير النقدي والابتكار وتعزيز التحصيل الأكاديمي.

كما يشكل تحدي التفاعل مع متطلبات المناهج والتقنيات الحديثة جزءاً مهماً من مهمة القادة الإداريين، فيجب عليهم توجيه استراتيجيات تطوير المناهج وتكامل التكنولوجيا في العملية التعليمية لتحفيز التفاعل الإيجابي وتعزيز فعالية التعلم.

لذا، تكمن أهمية قادة المدارس في المرحلة المتوسطة في القدرة على فهم التحديات الفريدة والعمل بشكل إبداعي لتحقيق أهداف تحسين الجودة التعليمية وتطوير البيئة المدرسية بشكل شامل، ويتطلب ذلك تبني أساليب قيادية حديثة وفعالة تتجاوب مع تطورات واحتياجات المجتمع التعليمي في دولة الكويت.

ومن ثم؛ يتعين على الشخصية الإدارية توحيد الجهود واتخاذ قرارات مؤثرة لضمان فعالية التنظيم وكفاءته، فيجسد مدير المدرسة الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف التعليم، حيث يقوم بتنفيذ الاستراتيجيات والخطط على مستوى المؤسسة، إنه الرابط الرئيسي بين المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور، ومسؤولاً عن سير الأعمال في المدرسة وتطويرها.

ونظراً لأهمية مدير المدرسة، يتعين عليه أن يتحلى بصفات شخصية محددة ويؤدي وظائف رئيسية؛ فيجب أن يكون لديه قوة شخصية تجمع بين الصفات العقلية والنفسية والخلقية والجسمية. بالإضافة إلى ذلك، يجب عليه أن يمتلك معرفة في مجال النظم الإدارية والمالية، ويجب أن يكون لديه فهم لأهداف التعليم وقدرة على إدارة الاجتماعات والتفاعل بفعالية مع الجميع.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه على مدير المدرسة أن يتأقلم بعناية مع خصوصيات المدرسة واحتياجاتها، وأن يكون حساساً للديناميات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أدائها. ويجب عليه أن يكون لديه رؤية واضحة لتحقيق الأهداف التربوية، ويجب أن يتقن فنون التواصل وتحفيز الفريق التعليمي. بالإضافة إلى ذلك، يتوجب عليه توظيف الأساليب الإدارية الملائمة، مثل فهم النظم الإدارية والمالية، وتوجيه الاجتماعات بفعالية، واعتماد أساليب التدريس وعلم النفس التربوي.

وختاماً، يتضح أن دور القيادة الإدارية يكون ذا أهمية كبيرة في تطوير النظام التربوي، وخاصة في سياق المرحلة المتوسطة في دولة الكويت؛ فيعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن القيادة والتوجيه الحاسمة لضمان تحقيق أهداف التربية بفعالية، وتحقيق بيئة تعليمية مناسبة تعتمد على قدرته على توجيه الجهود وتحفيز فريق العمل التربوي نحو تحقيق أقصى إمكاناتهم وتحقيق التميز التربوي، ويعكس هذا الفهم العميق للدور القيادي الذي يمكن أن يلعبه مدير المدارس في خلق بيئة تعليمية تحفز على التعلم وتطوير القدرات الفردية والجماعية للطلاب والمعلمين.

#### قائمة المصادر والمراجع

##### أولاً: المراجع العربية

- أبو دولة، كميل (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- أبو عودة، محمد (٢٠٠٤). المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو مديغم، عبد الكريم (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١ (٢٢)، ١٦٣-١٨١.
- الأمين، عمر (٢٠١٤). تحليل وتقويم بعض المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية بالولاية الشمالية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- البقمي، فيحان (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة كلية التربية، ٣٤ (١١)، ١٢٢٢-١٢٥١.

- البلوي، إيمان (٢٠١٠). المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه مديرات البنات الحكومية في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الترتوري، محمد عوض، والقضاة، محمد فرحان (٢٠٠٦). المعلم الجديد: دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة، عمان: دار الحامد للطباعة والنشر.
- الحبيب، فهد (٢٠٢٠). مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية، دراسات تربوية، ٨ (٥٦)، ٢٣٧-٢٦٧.
- حجي، أحمد (٢٠٠١). بيئة التعليم، القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحربي، صيتة (٢٠٢٠). فعالية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٦)، ١-٢١.
- حسن، عبد الحميد (٢٠٠٩). دراسة مقارنة بين الأطفال ذوي صعوبات التعلم والأطفال الأسوياء في المهارات الاجتماعية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١ (١): ٧٠-١١٢.
- داغستاني، محمد (٢٠٢١). القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ١ (٦٠)، ٦٥-٩٣.
- الربابعة، حمزة عبد الكريم (٢٠١٥). التعرف إلى المعوقات المرتبطة بالتحصيل الدراسي لدى طلبة الثانوية العامة من وجهة نظر الطلبة الناجحين وغير الناجحين وأولياء أمورهم في محافظة إربد، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١١ (٣)، ٢٨٥-٣٠١.
- الزيودي، نجاح (٢٠١٧). المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء وسبيل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- السيابي، نعيمة (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة الخادمة للمديرين من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ١ (٧٠)، ٢٤١-١٤٨.
- الشراري، خالد محمد (٢٠١١). المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، إربد: دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع.

- 
- شرف، صبحي شعبان (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة، الرياض: الزهراء للنشر والتوزيع.
  - الشرفات، أميرة (٢٠٢٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (٣٦)، ١-١٩.
  - الشهري، خالد (٢٠٢٠). أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية هرسى وبلانشارد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٠ (٢)، ١٦٧-٢٠٤.
  - صوان، فاطمة (٢٠٢٠). واقع كفايات القيادة التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية، ٤٢ (٣٩)، ١-٦٥.
  - العاجز، فؤاد (٢٠٠١). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية، ٩ (١)، ٢٠٩-٢٥٥.
  - العدوان، سوزان (٢٠١٠). المشكلات السلوكية الطلابية التي تواجه مديري المدارس الخاصة والسبل المقترحة لمعالجتها في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
  - العريني، غادة (٢٠٢٢). واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض، المجلة التربوية، ١ (٩٣)، ١٢١٤-١٢٢٩.
  - العكور، ناريمان (٢٠٢٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لمدرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، جرش للبحوث والدراسات، ٢٣ (٢)، ٤٤٩٧-٤٥٢٧.
  - العنزي، مها عيسى حمد. (٢٠١٤). درجة ممارسة المشرفين التربويين للأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في دولة الكويت، كلية العلوم، جامعة القاهرة.
  - الغريب، طارق (٢٠٢٠). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة التربية، ١٨٦ (١)، ٢٢٧-٢٧٧.
-

- القرعان، رانيا (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة الابتكارية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، ٦ (١)، ٢٦٧-٢٨٠.
- الكيلاني، نسرين (٢٠٢٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (٥)، ١-٢٤.
- اللهواني، هنيه (٢٠٠٧). 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، نابلس، فلسطين.
- المالكي، بدر (٢٠٢٢). الأنماط القيادية وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لقادة المدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ١ (٧١)، ٢٢١-٢٧٠.
- المصري، مروان (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لديهم، مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٨ (٢)، ١٢٣-١٦٣.
- معمار، صلاح (٢٠٢١). دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ١ (٢٢)، ٢٣١-٢٥٩.
- المهنا، محمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية، ٣ (١)، ٢٣٥-٣٠٣.
- النصراوين، معين (٢٠١٩). القيادة الراحية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها باندماج المعلمين في العمل، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٥ (٢).
- يوسف، أغادير (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

---

---

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Burkhauser, S., Gates, S., M., Hamilton, L. S. & Ikemoto, G. S. (2012). Challenges and opportunities Facing Principals in the first Year at School. Rand corporation Research Brief.
- Duygulu, Ethem and Nurkan Ciraklar. (2019). "Effect of Leadership Roles on Team Effectiveness". Ege Academic Review, Vol. 9, No. 2.
- Kreitner, R and Kinicki', A. (2017). organizational behavior essinationals, McGraw- hill, Irwin,(7th), N.Y,USA.
- Wiehahn, J. & Du Plessis, P. (2018). Professional Development of Newly- Appointed Principals at Public High Schools in Gauteng. University of Johannesburg.