



مركز أ.د/ أحمد المنشاوي

للنشر العلمي والتميز البحثي

(مجلة كلية التربية)

=====

تطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت (دراسة ميدانية)

إشراف

أ.د/ عبد التواب عبد الله عبد التواب أ.د/ حنان صلاح الدين محمد الحلواني

رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية، جامعة أسيوط

كلية التربية، جامعة أسيوط

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

tawab@aun.edu.eg

إعداد

أ/ فواز الحميدي غويزي المطيري

باحث دكتوراة تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

كلية التربية _ جامعة أسيوط

fa.alhumaidi@outlook.com

﴿المجلد الواحد والأربعون- العدد الخامس- جزء ثانى - مايو ٢٠٢٥م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى تطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، واعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث بتصميم إستبيان لجمع المعلومات تضمن ثلاثة أبعاد وهي (كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، وكفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي، وكفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية) وذلك للتعرف على درجة توافر الكفايات لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة البحث الأساسية من (١٥٥) معلمًا ومعلمة من معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، حيث تم اختيارهم عشوائياً، وتوصلت نتائج البحث إلى أن درجة توافر الكفايات لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين متوسطة.

وفي ضوء النتائج تم تقديم تصور مقترح لتطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: تطوير، كفايات، مديري المدارس، المرحلة المتوسطة، المعلمين.

Developing the competencies of middle school principals from the point of view of teachers in the State of Kuwait

Supervision by

Prof. Dr. Abdel Tawab Abdel Lah Abdel Tawab

Emeritus professor of foundations of education

Faculty of Education - Assiut University

tawab@aun.edu.eg

Prof. Dr. Hanan Salah El-Din Mohamed Al-Halawani

Professor of Comparative Education and Educational Administration and
Head of the Department

Faculty of Education - Assiut University

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

Prepared by

Fawaz Al-Hamidi Ghawizi Al-Mutairi

PhD researcher specializing in (Comparative Education and Educational
Administration)

Faculty of Education, Assiut University

fa.alhumaidi@outlook.com

Abstract:

The current research aimed to develop the competencies of middle school school principals from the point of view of teachers in the State of Kuwait. The research relied on the descriptive survey method, and the researcher designed a questionnaire to collect information that included three dimensions: (strategic planning competencies among school

principals, competencies for managing school relations with the local community, and competencies for managing resources human and material school), to identify the degree of availability of competencies among middle school principals in the State of Kuwait from the point of view of teachers. The basic research sample consisted of (155) male and female middle school teachers in the State of Kuwait, who were chosen randomly. The results of the research concluded that the degree of availability of competencies among Middle school school principals in the State of Kuwait from the point of view of middle school teachers is Medium.

Keywords: Development, Competencies, School Principals, Middle School, Teachers .

مقدمة:

في ظل التحولات المستمرة في الأنظمة التعليمية العالمية، أصبحت جودة التعليم موضوعاً محورياً في تطوير المجتمعات وتحقيق التنمية المستدامة. وتبرز إدارة المدارس كعامل أساسي في تحسين نتائج العملية التعليمية، وضمان تحقيق الأهداف التربوية. وفي هذا السياق يتطلب تحسين الأداء المدرسي التركيز على كفايات مديري المدارس، والتي توفر إطاراً نظرياً وعملياً لتعزيز فاعلية القيادة التربوية.

وتعد كفايات مديري المدارس العنصر الأساسي لتحقيق الجودة والتميز في إدارة المدارس وتحسين جودة التعليم. فعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير المناهج الدراسية وتحديث استراتيجيات التعليم، تظل فعالية التعليم في نهاية المطاف مرتبطة بقدرة المديرين على قيادة المدارس بفعالية (Leithwood; Harris & Hopkins, 2008, 29).

وتشير كفايات مديري المدارس إلى مجموعة المهارات والمعارف التي تتيح للمديرين أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية في بيئة تعليمية متغيرة. وتشمل هذه الكفايات المهارات القيادية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، والتقييم، وحل المشكلات (Northouse, 2018, 19)، وتركز الدراسات الحديثة على تطوير هذه الكفايات لضمان تقديم قيادة تربوية تعزز من جودة التعليم وتميز المدارس (Day, 1999, 213).

ويحتاج مدير المدرسة لكي يحقق النجاح في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان إلى مجموعة من الكفايات، والتي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، وتخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات، واستشراف المستقبل، والتعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة؛ إذ أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يُدير بها المدير مدرسته، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه (Pfeffer & Sutton, 2006, 144).

وتأتي أهمية التركيز على كفايات مديري المدارس من واقع الهدف المشترك الذي تسعى إليه المؤسسات التربوية، والمتمثل في تحسين إنتاجية الأنظمة التربوية، واستثمار المصادر التربوية بطريقة فعالة تعزز مقدرة القادة التربويين على تنفيذ الإصلاحات التربوية، وتلبية توقعات المهتمين بالقطاع التربوي (أحمد إسماعيل حجي ومحمد جاد حسين وأشر ف محمود أحمد ومحمد خلف الرامزي، ٢٠١٨، ١٥٥).

وتؤكد العديد من الدراسات مثل دراسة محمد مطير الشريجه (٢٠٠٦)، وبدر ناصر الدويك (٢٠٠٧)، وعيد غازي الحربي (٢٠٠٩)، ولبلى السريع (٢٠١٦) إلى أهمية تطوير كفايات مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

لذا يسعى البحث الحالي إلى التعرف على درجة توافر الكفايات لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وذلك لوضع تصور مقترح لتطوير هذه الكفايات.

مشكلة البحث:

تواجه المدارس المتوسطة في دولة الكويت تحديات كبيرة تتعلق بتطوير كفايات مديريها لمواكبة متطلبات العصر الحديث، وذلك لأجل تعزيز الأداء المستدام والتحسين المستمر في بيئة العمل المدرسية، وتعد كفايات مديري المدارس إحدى الركائز الأساسية لتحسين جودة التعليم، حيث تسهم في توفير بيئة تعليمية ملهمة وداعمة للطلاب والمعلمين على حد سواء ، ومع ذلك فإن ضعف واضح في الكفايات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة في الكويت، مما يعوق تحقيق بعض الأهداف التعليمية المطلوبة.

حيث أوضحت دراسة رانيا الشامي (٢٠٢٣) أن مديري المدارس المتوسطة في الكويت يعانون من نقص في بعض الكفايات الإدارية الأساسية مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية. وأشارت النتائج إلى أن هذا النقص ينعكس سلباً على القدرة على تطبيق المفاهيم والاستراتيجيات الحديثة، ويعوق الوصول إلى معايير جودة التعليم المنشودة. وقد أوصت الدراسة بأهمية تطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز كفايات المديرين في هذه الجوانب.

وأظهرت دراسة السلطان والغامدي (2023) Al-Salman & Al-Ghamdi أن هناك حاجة ملحة لتطوير كفايات القيادات المدرسية في الكويت، وخصوصاً بالمدارس المتوسطة، لمواجهة التحديات الحديثة. وقد خلصت الدراسة إلى أن نقص هذه الكفايات يؤثر سلباً على التحصيل الأكاديمي للطلاب، وبيئة العمل المدرسية بشكل عام، وأوصت بضرورة وضع برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية والإدارية لدى القيادات التربوية.

وأظهرت نتائج دراسة محمد صالح القحطاني (2020) أن هناك قصوراً في تدريب مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت على الكفايات سواء الإدارية أو الفنية، حيث اتضح أن عدد كبير من المديرين يعتمدون على أساليب تقليدية في الإدارة، مما يؤثر على فعالية تحقيق التميز

المطلوب. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث البرامج التدريبية المقدمة للمديرين لتتوافق مع أحدث ممارسات الجودة والإدارة الحديثة.

وهذه النتائج من الدراسات المتنوعة تؤكد ضرورة معالجة أوجه القصور في كفايات مديري المدارس المتوسطة في الكويت، خاصة فيما يتعلق بالجوانب الاستراتيجية والتواصل المجتمعي وتبني التكنولوجيا، مما يعزز القدرة على تحقيق الجودة في البيئة التعليمية.

أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي إلى محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما درجة توافر الكفايات لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

ما التصور المقترح لتطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

أهداف البحث:

حاول البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على درجة توافر الكفايات لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

تقديم تصور مقترح لتطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

أهمية البحث:

هناك أهمية نظرية وأخرى تطبيقية للبحث الحالي يمكن تناولهما على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية للبحث من خلال النقاط التالية:

- يعد موضوع الكفايات من المواضيع المهمة المتعلقة بفئة مهمة من فئات المجتمع التربوي وهي فئة مديري المدارس، حيث تنعكس كفاياتهم على أداء المدرسة ككل وعلى تحقيقها للتميز.

- ندرة الدراسات التي تناولت تطوير كفايات مديري المدارس بدولة الكويت.

أ.د / عبد التواب عبد اللاه عبد التواب
تطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة أ.د / حنان صلاح الدين محمد الحلواني
أ/ فواز الحميدي غويزي المطيري

- إثراء المكتبة الكويتية بواحدة من الدراسات لموضوع لم يتم تناوله كثيراً في الأبحاث والدراسات العربية وخاصة الكويتية وهو تطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

ثانياً : الأهمية التطبيقية :

تتضح الأهمية التطبيقية للبحث من خلال النقاط التالية:

- يقدم البحث من الناحية العملية نتائج وتوصيات حول كفايات مديري المدارس، وما يحتاجون إليه لتحسينها.
- يسهم البحث في زيادة وعي أصحاب القرار في وزارة التربية بأهمية تطوير كفايات مديري المدارس من خلال البرامج التدريبية والتأهيلية لتحقيق الأهداف التربوية وتطوير العمل المدرسي.
- يأتي استجابة لتوصيات للعديد من الآراء التربوية التي تؤكد على أهمية تطوير كفايات مديري المدارس في دولة الكويت.

حدود البحث:

اشتمل البحث على الحدود التالية:

حد الموضوع : يتمثل هذا الحد في الإطار المفاهيمي لكفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وبعض الكفايات الإدارية المطلوب توافرها في مديري المدارس مثل (كفايات التخطيط الاستراتيجي- كفايات إدارة علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي- كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية).

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق البحث على بعض مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

الحدود البشرية: تكونت عينة البحث من المعلمين بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

الدراسات السابقة:

حصل الباحث على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وتم تناولها على النحو التالي:

(١) دراسة أسماء علي طلفاح ومحمد علي عاشور (٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت من (٣٢٧) مديرًا ومديرة، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، حيث تضمنت أربع مجالات، وهي (القيادة والإدارة، والتعلم والتعليم، وبيئة الطالب، والمدرسة والمجتمع). وبينت النتائج أن دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين جاء بدرجة مرتفعة في جميع المجالات.

(٢) دراسة ويليامز وتشين (Williams & Chen, 2021)

بحثت هذه الدراسة دور كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وتأثيرها على الأداء العام للمدارس، وشملت الدراسة عينة من (٢٥) مدرسة، وتم استخدام منهج دراسة الحالة، وشملت أدوات الدراسة استبيانات حول أساليب التخطيط والمقابلات مع المديرين لتقييم كفاياتهم، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى توافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة، كما أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال يسهم في تحقيق إنجازات تعليمية ملموسة مثل رفع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب، وتعزيز روح الفريق بين المعلمين، وتوصلت كذلك إلى أن استخدام التحليل الدوري للأداء يُعد أحد الركائز الأساسية لضمان فعالية التخطيط الاستراتيجي.

(٣) دراسة براون ولي وشين (Brown, J., Lee, M., & Chen, K. 2022)

استعرضت الدراسة كفايات إدارة الموارد البشرية والمادية الضرورية لمديري المدارس وتأثيرها على جودة التعليم. تناولت الدراسة ٤٠ مدرسة في عدة مناطق، واستخدمت مقابلات ميدانية مع المديرين لتحليل كيفية إدارتهم للموارد، واعتمدت على أسلوب المقابلات المعمقة وتحليل الوثائق الخاصة بإدارة الموارد في المدارس، وتم جمع بيانات من مديري المدارس حول إجراءاتهم لإدارة الموارد البشرية، مثل تعيين المعلمين، وتوجيههم، وتقييم أدائهم، وكذلك إدارة الموارد المادية، بما في ذلك البنية التحتية والتجهيزات، وتوصلت الدراسة أن الكفايات الإدارية التي يتمتع بها المديرون في مجال الموارد البشرية متوسطة، وهي تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل والأداء المدرسي، وتبين أن المدارس التي يديرها مديرون يتمتعون بكفايات جيدة في إدارة الموارد تكون أكثر استقرارًا وفعالية. كما توصلت النتائج إلى أن هناك ضرورة لتحديث أساليب الإدارة والتوجيه بما يتماشى مع احتياجات المدرسة.

(٤) دراسة جونز ولي (Jones & Lee, 2022)

تناولت هذه الدراسة كفايات مديري المدارس في إدارة علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي، وكيف يمكن لهذه الكفايات أن ترفع من مستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور عن المدارس، واستخدمت الدراسة استبيانات ومقابلات معمقة مع مديرين من (٣٥) مدرسة في الكويت، وركزت على استراتيجيات مديري المدارس لتعزيز العلاقات مع المجتمع، مثل الشراكات المجتمعية، وبرامج التواصل، وتبين أن المدارس التي تحظى بتواصل جيد مع المجتمع المحلي تحصل على دعم أكبر في تطوير البرامج التعليمية، وتواجه مشكلات أقل، ما يعزز من رضا جميع الأطراف المعنية عن التعليم المقدم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر كفايات مديري المدارس في إدارة علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن المديرين بحاجة لتطوير كفاياتهم في التعامل مع أولياء الأمور والمؤسسات المجتمعية.

(٥) دراسة أحمد (Ahmed, 2023)

ركزت هذه الدراسة على الكفايات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها مديرو المدارس لتحقيق الأهداف التعليمية المؤسسية، وتضمنت الدراسة عينة مكونة من (٣٠) مدير مدرسة في الكويت، واستخدمت استبيانات ومقابلات لمعرفة تأثير الكفايات على البيئة التعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان مقنن يقيس الكفايات الإدارية مثل: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات المجتمعية وأُجريت مقابلات معمقة مع عينة الدراسة لفهم التحديات التي تواجههم في تطوير هذه الكفايات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر الكفايات الإدارية (التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات المجتمعية) بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن الكفايات الإدارية القوية تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمدرسة، بما في ذلك رفع مستوى رضا المعلمين، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بفاعلية، كما تبين أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتيح للمديرين مواجهة التحديات بشكل أكثر كفاءة، بينما تساعد إدارة الموارد البشرية في تحسين البيئة الداخلية، ورفع معنويات العاملين.

(٦) دراسة الجاسم (Al-Jasem, 2023)

استهدفت الدراسة فهم الكفايات الإدارية التي يحتاجها مديري المدارس في الكويت من خلال استبيانات ومقابلات معمقة مع (٥٠) مدير مدرسة. حيث شملت الكفايات التي تم تناولها

التخطيط الاستراتيجي، القيادة، والاتصال، واستخدمت الدراسة منهجية نوعية حيث تم إجراء مقابلات مع مجموعة متنوعة من مديري المدارس، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل المحتوى، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يمتلكون الكفايات الإدارية (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، والاتصال) بدرجة متوسطة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يحتاجون إلى تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي والقيادة الفعالة؛ لضمان بيئة تعليمية مستقرة وفعالة، كما بينت الدراسة أن الاتصالات الفعالة بين الإدارة والمعلمين تعزز من روح الفريق.

(٧) دراسة التركيت (Al-Turkait, 2023)

تناولت هذه الدراسة الكفايات المطلوبة لإدارة المدارس الحديثة، مع تسلط الضوء على التحديات التي تواجه مديري المدارس في الكويت، واستخدمت الدراسة استبيانات ومقابلات لجمع البيانات، وتم إجراء مسح شامل لـ (٦٠) مدير مدرسة لتحديد التحديات التي يواجهونها في تطوير كفاياتهم القيادية. وشملت الدراسة أيضًا تحليل البيانات من المدارس ذات الأداء العالي، وأظهرت النتائج أن التحديات الرئيسية تشمل نقص التدريب المتخصص، وصعوبة تطبيق استراتيجيات جديدة. كما بينت أهمية تطوير مهارات القيادة لمواجهة هذه التحديات.

(٨) دراسة الصالح (Al-Saleh, 2023)

سلطت هذه الدراسة الضوء على الكفايات اللازمة لقيادة المدارس بشكل فعال في الكويت، وذلك من خلال استطلاع آراء مديري المدارس، واعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلات العميقة مع (٤٠) مدير مدرسة، مع التركيز على تجاربهم الشخصية فيما يتعلق بالكفايات اللازمة، وبينت النتائج أن مهارات التخطيط الاستراتيجي والتواصل الفعال مع المجتمع المحلي تعد من أهم الكفايات اللازمة لتحقيق النجاح في إدارة المدارس، وأنها تتواجد لديهم بدرجة متوسطة.

(٩) دراسة الشمري (Al-Shammari, 2024)

تناولت الدراسة تأثير كفايات مديري المدارس على الأداء المدرسي من خلال تحليل بيانات من (٥٠) مدرسة، استخدمت الدراسة المنهج الكمي لجمع البيانات من خلال استبيانات شاملة، كما تم إجراء تحليل إحصائي لتحديد العلاقة بين الكفايات وأداء المدارس، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الكفايات القيادية ونجاح المدرسة، وأن تحسين كفايات المديرين يؤدي إلى نتائج أكاديمية أفضل.

المصطلحات الإجرائية للبحث:

(١) تطوير:

هو عملية تغيير إيجابي مقصودة ومخططة، تهدف إلى الارتقاء بفعالية وكفاءة المؤسسة، وتحقيق الإصلاح في بعض جوانبها، أو جميع هذه الجوانب (أحمد إسماعيل حجى ومحمد جاد حسين وأشرف محمود أحمد ومحمد خلف الرامزي، ٢٠١٨، ١٦٢).

ويعرف إجرائياً بأنه الطرق والأساليب التي تؤدي بمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت إلى تطوير الكفايات، وذلك للاستجابة للتحديات المستقبلية؛ لمواكبة التطورات العالمية المعاصرة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، الإجراءات التي تضمن حسن سير العمل المدرسي.

(٢) كفايات مديري المدارس:

هي مجموعة القدرات الأساسية من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكن مديري المدارس من أداء عملهم بشكل فعال، وإنجاز النتائج المرجوب فيها، مع الاقتصاد في الجهد والوقت، كذلك الاقتصاد في النفقات إلى أقصى قدر ممكن (عونية طالب أبو سنيينة، ٢٠١٣، ٦٠٠).

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة مديري المدارس على أداء مهارات وسلوكيات معينة، تكون مرتبطة بما يقومون به من مهام تربوية ومهنية تتعلق بتوجيه للمعلمين والطلاب، وتنمية قدراتهم المعرفية والوجدانية، حيث يتم تأديتها بمستوى ينعكس أثره على سلوك الطالب والمعلم والمدرسة على حد سواء.

المحور الأول: الأسس النظرية التي تقوم عليها كفايات مديري المدارس بدولة الكويت.

تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة بوصفه محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، ويعتبر الأداء الجيد لمدير المدرسة من أهم المتطلبات الأساسية التي تنتشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، فمدير المدرسة هو العنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح العمل المدرسي، وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة.

وحتى ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج إلى اكتساب 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 المدير مدرسته، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالكفايات المهنية التي يمتلكها (ليلي عبد الحليم قطيشات، ٢٠١٤، ١٢).

أهمية الكفايات لمديري المدارس:

تتضح أهمية كفايات مديري المدارس في عدة جوانب أساسية، وهي:

تحقيق الأهداف التعليمية: حيث تساعد الكفايات لمديري المدارس في تحديد الأهداف التعليمية وتحقيقها، مع إدارة موارد المدرسة بكفاءة (Leithwood; Harris & Hopkins, 2008, 31).

تحسين جودة التعليم: فالمديرون المتمرسون يمكنهم تحسين جودة التعليم من خلال تطبيق استراتيجيات تعليمية فعالة، وتقييم أداء المعلمين والطلاب بانتظام (Hallinger & Heck, 1998, 161- 162).

تطوير البيئة المدرسية: تساعد الكفايات للمديرين على إيجاد بيئة مدرسية إيجابية ومشجعة على التعلم، مما يعزز التفاعل الإيجابي بين الطلاب والمعلمين (Wang; Hall & Rahimi, 2015, 32).

إدارة التغيير: فالمديرون الذين يمتلكون كفايات عالية يكونون أكثر قدرة على إدارة التغيير وتوجيه المدرسة نحو التحسين والابتكار في الممارسات التعليمية (Kotter, 1996, 12).

بناء علاقات فعالة: حيث تعزز الكفايات القدرة على بناء علاقات قوية مع الطلاب، المعلمين وأولياء الأمور، مما يعزز التعاون والالتزام نحو تحقيق أهداف المدرسة (Epstein, 2011, 83).

وتتطلب الكفايات الإدارية لمديري المدارس مجموعة متنوعة من المهارات والمعارف الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وفيما يتعلق بدولة الكويت فإن هناك حاجة إلى كفايات محددة لتحسين جودة التعليم وتحقيق التطور المؤسسي، وتشمل هذه الكفايات: التخطيط

الاستراتيجي، إدارة علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي، وإدارة موارد المدرسة البشرية والمادية (Al-Mutairi, 2022, 34).

أهم كفايات مديري المدارس:

تتعدد كفايات مديري المدارس، والتي من أهمها الكفايات التالية:

(١) كفايات التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي عملية إعداد لأهداف طويلة الأمد، حيث يتم تحديد الوسائل المناسبة لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات والفرص المتاحة في البيئة التعليمية، ويُعد التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية لتحسين الأداء المدرسي وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المرجوة (Ahmed, 2023, 46).

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي من المديرين القدرة على تحديد الأهداف بناءً على رؤية المؤسسة، مع استخدام بيانات وتحليلات دقيقة لتوجيه الخطط المستقبلية، ويساعد هذا النوع من التخطيط على تحسين كفاءة العمليات التعليمية وضمان توافر الموارد اللازمة للتنفيذ الفعال. ويشير تقرير وزارة التعليم الكويتية إلى أن التدريب على التخطيط الاستراتيجي يعدّ من أهم متطلبات تطوير أداء مديري المدارس في الكويت (Kuwait Ministry of Education, 2023, 37).

ويسهم التخطيط الاستراتيجي في مواجهة التحديات التعليمية وتحقيق نتائج مستدامة، وذلك من خلال وضع خطط طويلة الأمد ومراجعتها بشكل دوري. ويسهم في تعزيز كفايات المديرين في القدرة على التكيف مع المتغيرات، وإجراء التعديلات اللازمة في الخطط حسب الاحتياجات الطارئة.

(٢) كفايات إدارة علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي

تعدّ إدارة علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي جزءاً أساسياً من دور مدير المدرسة لتعزيز الروابط بين المدرسة وأفراد المجتمع، بما في ذلك الأهالي، المنظمات المحلية، وأصحاب المصلحة. وتهدف هذه الكفايات إلى دعم التعلم، وتنمية الموارد المدرسية عبر الاستفادة من التعاون مع المجتمع المحلي (Jones, T & Lee, 2022, 19).

وتسهم إدارة علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي في تحقيق التفاعل الإيجابي، وتوفير الدعم للأنشطة المدرسية، كما تشجع الطلاب على الانخراط الفعال في محيطهم الاجتماعي. كما يُعزز تفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع من عملية التعليم، ويسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية (Al-Sabah & Al-Harbi, 2022, 60).

وتشمل أساليب تعزيز علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي تنظيم فعاليات مجتمعية، وإشراك أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية، والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم برامج التدريب والتعلم. ويسهم ذلك في تعزيز التواصل الفعال بين المدرسة والمجتمع، مما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية (Robinson, 2022, 42).

(٣) كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية

تشمل إدارة الموارد البشرية والمادية توجيه وتنظيم القوى العاملة والموارد المتاحة في المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة. وتتضمن هذه الكفايات تخصيص الموارد المادية مثل البنية التحتية والمعدات، إلى جانب توظيف وتطوير الكوادر البشرية (Nguyen & Carter, 2022, 96-97).

وتشمل إدارة الموارد البشرية في المدارس اختيار وتطوير وتوجيه الكوادر التدريسية والإدارية. ويتمثل دور المدير في إيجاد بيئة عمل إيجابية تدعم التطور المهني، وتضمن جودة الأداء من خلال التدريب والتحفيز والتقييم المستمر، كما تشمل الموارد المادية تجهيزات المدرسة، وتقنيات التعليم، والأدوات اللازمة لبيئة تعليمية مريحة وفعالة. ويجب أن يمتلك المديرون كفايات كافية لإدارة هذه الموارد بفعالية لتحقيق الاستدامة، وتوفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة. ويسهم هذا في تحسين جودة التعليم وتطوير البيئة المدرسية بشكل عام (Smith, 2022, 121 - 122).

وتتطلب الكفايات الإدارية لمديري المدارس في الكويت فهماً عميقاً للمهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ المهام بنجاح، ويُعد التخطيط الاستراتيجي، وإدارة علاقات المدرسة مع المجتمع المحلي، وإدارة الموارد البشرية والمادية من أهم الكفايات الضرورية لتحقيق التطور المؤسسي، وتحسين البيئة التعليمية في الكويت.

أوجه القصور في كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت :

هناك جوانب قصور متعددة تتعلق بكفايات مديري المدارس، يأتي على رأسها:

(١) القصور في المهارات الإدارية والتخطيطية

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي وتنظيم الموارد من المهارات الأساسية التي يجب أن يتقنها مدير المدرسة لضمان تحقيق الأهداف التعليمية في الكويت، وذلك لأن هناك قصورًا في مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، مما يؤدي إلى ضعف الأداء المدرسي، وتقليل قدرة المدرسة على مواجهة التحديات، كما أن بعض المديرين يواجهون صعوبات في تحديد الأولويات وتوزيع المهام بفاعلية، مما يؤثر على جودة التعليم (Al-Mutairi, 2021, 115).

(٢) نقص التدريب المستمر والتطوير المهني

يعد التطوير المهني المستدام أحد المتطلبات الأساسية لتطوير كفايات المديرين، حيث يساعدهم على مواكبة المستجدات التعليمية، واكتساب مهارات جديدة. ومع ذلك، فإن هناك نقصًا في برامج التدريب المستمر الموجهة لمديري المدارس في الكويت، ما يجعلهم غير قادرين على تحقيق التقدم المهني المطلوب، كما أن هذه البرامج التدريبية غالبًا ما تكون غير موجهة نحو احتياجات المديرين الفردية، مما يقلل من فعاليتها في تحسين الكفايات المطلوبة (Hassan, N., & Abdullah, 2020, 123).

(٣) ضعف الكفايات التقنية

يشكل التطور التكنولوجي السريع تحديًا إضافيًا للمديرين، حيث يتطلب منهم إتقان المهارات الرقمية الضرورية لإدارة المدرسة بفعالية. ولكن بعض المديرين يواجهون صعوبات في استخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمل المدرسي، ما يؤثر سلبًا على قدرتهم على تقديم تعليم عالي الجودة، ويعود هذا القصور جزئيًا إلى قلة برامج التدريب المتخصصة في تكنولوجيا التعليم التي تستهدف تطوير كفايات مديري المدارس (Al-Qadhi & Shafie, 2021, 83).

(٤) ضعف المهارات القيادية الشخصية

تتطلب الإدارة المدرسية الفعالة مهارات قيادية قوية، مثل القدرة على التواصل الفعال، وحل النزاعات، وبناء فريق متماسك، وتشير الأبحاث إلى أن بعض مديري المدارس يواجهون تحديات في تطوير هذه المهارات القيادية الشخصية، ما يؤثر على مستوى التعاون والإنتاجية داخل المدرسة، وقد يرجع ذلك إلى قلة التركيز على تطوير الجوانب الشخصية للقيادة في برامج تدريب المديرين (Saeed & Al-Khalifa, 2022, 61).

(٥) القصور في مهارات التقييم والمتابعة

يُعتبر التقييم المستمر أحد الأدوات الأساسية لتطوير الأداء التعليمي، ومع ذلك يُظهر بعض المديرين قصورًا في مهارات التقييم الفعّال والمتابعة الدورية لأداء المعلمين والطلاب، ويؤثر هذا القصور على جودة التعليم، حيث لا يتمكن المديرون من تحديد أوجه التحسين المطلوبة بفعالية، كما أن غياب نظام تقييم متكامل يعيق قدرة المديرين على اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء التعليمي (Jones; Lee & Parker, 2021, 90).

(٦) غياب الدعم المؤسسي

يُعاني بعض مديري المدارس في الكويت من نقص الدعم المؤسسي، سواء من الناحية الإدارية أو المالية، مما يعيق قدرتهم على تنفيذ استراتيجيات تطويرية. وضعف الدعم يجعل المديرين غير قادرين على تحقيق التغيير المطلوب داخل المدرسة، أو مواجهة التحديات بكفاءة، ويُؤدي هذا القصور إلى ضعف في تطوير الكفايات، ويؤثر على قدرة المديرين على تطبيق أفضل الممارسات التعليمية (Williams & Cheng, 2020, 47).

مما سبق يمكن القول بأن نجاح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان يتطلب امتلاكه لمجموعة من الكفايات التقنية والإدارية؛ لأن هذه الكفايات تعمل على تطوير وتنمية المدرسة والمعلمين والطلبة، وتعمل على تحفيزهم نحو العمل لتحقيق الأهداف التي أنشئت المدرسة من أجلها، ومواكبة التطورات حتى تحظى المدرسة بمكانة مرموقة.

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي المسحي، والذي يعد منهج مناسب للتعامل مع مشكلة البحث، وتم استخدامه في هذا البحث للتعرف على درجة توافر كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع البحث :

أ.د / عبد التواب عبد اللاه عبد التواب
تطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة أ.د / حنان صلاح الدين محمد الحلواني
أ/ فواز الحميدي غويزي المطيري

تكوّن مجتمع البحث من جميع المعلمين مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، والبالغ عددهم (١٠٧٤٦) معلما و (١٥٥٩٢) معلمة، حسب احصائيات وزارة التربية الكويتية لعام ٢٠٢٤/٢٠٢٥ (١).

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٨٧) معلما و (٦٨) معلمة، وتم اختيارهم عشوائياً من كافة المناطق التعليمية في دولة الكويت، وتم التطبيق على مدارس الذكور والإناث معاً، والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	87	56.1
	أنثى	68	43.9
	المجموع	155	100%
الدرجة الوظيفية	معلم متخصص (أ)	16	10.3
	معلم متخصص (ب)	16	10.3
	معلم (أ)	32	20.6
	معلم (ب)	19	12.3
	معلم (ج)	19	12.3
	معلم (د)	26	16.8
	معلم (هـ)	27	17.4
	المجموع	155	100%
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	48	31.0
	من ٥-١٠ سنوات	48	31.0
	أكثر من ١٠ سنوات	59	38.1
	المجموع	155	100%

أداة الدراسة:

(وزارة التربية (٢٠٢٤) المجموعة الإحصائية المتكاملة، الكويت، ص ٢٣.1

تم تصميم إستمبيان للتعرف على درجة توافر كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة ومنها دراسات كل من محمد دخيل الله الهاجري (٢٠٢٠) والجاسم (٢٠٢٣)، والصالح (٢٠٢٣)، وتكون هذا الاستبيان من (٣٦) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي (كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي، كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية)، وقد تمّ تحديد الاستجابات بثلاث درجات وفقاً لتدريج ليكرت الثلاثي هي (نعم) وتأخذ الرقم (٣)، و(إلى حد ما)، وتأخذ الرقم (٢)، و(لا) وتأخذ الرقم (١).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين وهما:

(أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (٩) محكمين الملحق (١)، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة، من حيث درجة وضوح العبارات، وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمحور الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي عبارة يرى المحكمون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. وبعد ذلك جمعت البيانات من المحكمين وتمّ إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (٨٠%) من المحكمين؛ حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب قياس متغيرات الدراسة، حيث كان عدد العبارات بالاستبيان (٤٨) عبارة، وتم حذف (١٢) ليصبح مكوناً من (٣٦) عبارة في صورته النهائية بعد التحكيم.

صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي (التطبيق الأول)، وذلك للوقوف على مدى اتساق كل بند مع الدرجة الكلية للمحور التابع له، وقد أسفرت تلك الخطوة عن ارتباط دال موجب بجميع البنود عند مستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى اتسام الاستبيان بدرجة كبيرة من التجانس الداخلي، وتظهر الجداول التالية ذلك.

جدول (٢)

أ.د / عبد التواب عبد اللاه عبد التواب
تطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة أ.د / حنان صلاح الدين محمد الحلواني
أ/ فواز الحميدي غويزي المطيري

صدق الاتساق الداخلي لعبارات استبيان درجة توافر كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة
بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية بالبعد	معامل الارتباط للاستبيان	م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية بالبعد	معامل الارتباط للاستبيان
البعد الأول: كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس					
1	.782**	.638**	7	.710**	.637**
2	.779**	.756**	8	.661**	.665**
3	.669**	.666**	9	.669**	.599**
4	.636**	.763**	10	.746**	.709**
5	.782**	.659**	11	.701**	.675**
6	.671**	.607**	12	.743**	.744**
البعد الثاني: كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي					
1	.697**	.675**	7	.725**	.655**
2	.766**	.741**	8	.740**	.621**
3	.701**	.668**	9	.728**	.639**
4	.807**	.760**	10	.707**	.587**
5	.752**	.699**	11	.722**	.619**
6	.781**	.769**	12	.604**	.613**
البعد الثالث: كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية					
1	.765**	.657**	7	.788**	.629**
2	.604**	.773**	8	.600**	.702**
3	.638**	.729**	9	.865**	.889**
4	.631**	.829**	10	.601**	.623**
5	.659**	.729**	11	.755**	.725**
6	.626**	.774**	12	.888**	0.647**

(٢) ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات من خلال معامل الفا لكرونباخ لأبعاد الاستبيان، وجاءت جميع المعاملات مرتفعة، وذلك على النحو التالي:

جدول (٣)

معامل الثبات لأبعاد استبيان درجة توافر كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين من خلال معامل كرونباخ ألفا

البعد	عدد البنود	Cronbach's Alpha
كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس	12	0.89
كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي	12	0.92
كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية	12	0.82
الاستبانة ككل	36	0.93

يتضح من الجدول (3) أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ (0.93)، وهي نسبة مرتفعة إحصائياً.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وللتعرف على درجة التقدير، اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاث مستويات (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

وأعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة توافر كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وذلك اعتماداً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{3 - 1}{3} = 0.66$$

عدد المستويات 3 3

ومن ثم أصبح معيار الحكم كالتالي:

من	إلى	درجة التحقق
1	1.66	قليلة
1.67	2.33	متوسطة

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة توافر كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وذلك على النحو التالي:

جدول (4)

التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

م	المرتبة	الأبعاد	م	ع	الدرجة
١	٢	كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس	2.18	0.458	متوسطة
٢	١	كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي	2.24	0.514	متوسطة
٣	٣	كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية	2.17	0.409	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.20	0.383	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بلغ (2.20)، وبانحراف معياري (0.383)، وبدرجة (متوسطة). وتراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد المتعلقة بدرجة توافر كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ما بين (2.17 - 2.24)، وجاء بعد (كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.24)، وبانحراف معياري بلغ (0.514)، وبدرجة (متوسطة)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد (كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس) بمتوسط حسابي بلغ (2.18)، وبانحراف معياري (0.458)، وبدرجة (متوسطة)، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بعد (كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية) بمتوسط (2.17) وانحراف معياري (0.409) وبدرجة (متوسطة). وهذه النتيجة تشير إلى أن كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تتوافر بدرجة متوسطة، وهذا لا يعد كافياً لتحقيق التميز، وبالتالي تحتاج هذه الكفايات إلى تطوير، خاصة وأن هذه الكفايات أصبحت متطلباً أساسياً للإدارة التربوية الناجحة، فلا يمكن تحقيق التميز التربوي دون امتلاك مديري المدارس لهذه الكفايات، كما تعزى هذه النتيجة إلى أن

واقف ممارسات الإدارة المدرسية في دولة الكويت لازالت تتخذ النمط الإداري التقليدي، وهذا قد يكون نتيجة لضعف التأهيل لمديري المدارس على الكفايات الإدارية المعاصرة، لذا يجب الاهتمام من قبل الإدارات العليا بتطوير هذه الكفايات لدى مديري المدارس، والتي تؤدي بدورها إلى تطوير العمل التربوي بكافة جوانبه.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة محمد دخيل الله الهاجري (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى امتلاك مديري المدارس في دولة الكويت للكفايات الإدارية بدرجة متوسطة، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة ويليامز وتشين (Williams & Chen, 2021) والتي توصلت إلى توافر الكفايات لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة، وتتفق مع نتائج دراستي أحمد (Ahmed, 2023) و الجاسم (Al-Jasem, 2023) والتي توصلت إلى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس بدولة الكويت بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد منفرداً، حيث كانت الأبعاد وفقاً للنتائج على النحو الآتي:

البعد الأول: كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس

يظهر جدول (5) النتائج المتعلقة ببعد كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس، حيث كانت على النحو التالي.

جدول (5)

النتائج المتعلقة ببعد كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس

الترتيب	الرقم	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة المتوسطة	الدرجة الكلية	ك	البيان	الترتيب	الرقم
						%			
متوسطة	0.434	1.99	15	126	14	ك	يقوم مدير المدرسة بوضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة	1	12
			9.7	81.3	9.0	%			
متوسطة	0.600	2.06	23	99	33	ك	يعتمد مدير المدرسة على البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	2	11
			14.8	63.9	21.3	%			
متوسطة	0.694	2.19	25	75	55	ك	يضع مدير المدرسة أهدافاً طويلة الأمد لتطوير المدرسة	3	8
			16.1	48.4	35.5	%			
متوسطة	0.718	2.21	27	69	59	ك	يشرك مدير المدرسة فريق العمل في عملية التخطيط	4	7

أ.د / عبد التواب عبد اللاه عبد التواب
أ.د / حنان صلاح الدين محمد الحلواني
أ/ فواز الحمدي غويزي المطيري

الدرجة الكلية	المرتبة	النسبة المئوية	مؤشرات الأداء الرئيسية						
			الدرجة المتوسطة	الدرجة الجيدة	ك	%			
			الدرجة الجيدة	الدرجة الممتازة	ك	%			
			17.4	44.5	38.1	%	الاستراتيجي		
متوسطة	0.719	2.26	25	65	65	ك	يقوم مدير المدرسة بمتابعة وتقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية بانتظام	5	2
			16.1	41.9	41.9	%			
متوسطة	0.714	2.22	26	69	60	ك	يتوقع مدير المدرسة التحديات المستقبلية ويخطط لمواجهةها بفعالية	6	4
			16.8	44.5	38.7	%			
متوسطة	0.672	2.28	19	73	63	ك	يحدد مدير المدرسة أولويات واضحة لتحقيق أهداف المدرسة	7	1
			12.3	47.1	40.6	%			
متوسطة	0.710	2.23	25	69	61	ك	يعتمد مدير المدرسة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في وضع الخطط	8	3
			16.1	44.5	39.4	%			
متوسطة	0.702	2.21	25	72	58	ك	يقوم مدير المدرسة بمراجعة الخطط الاستراتيجية وتحديثها بمرونة وفقاً للتغيرات	9	6
			16.1	46.5	37.4	%			
متوسطة	0.732	2.22	28	65	62	ك	يتأكد مدير المدرسة من توفر الموارد الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	10	5
			18.1	41.9	40.0	%			
متوسطة	0.725	2.14	31	71	53	ك	يعمل مدير المدرسة على تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية اليومية	11	10
			20.0	45.8	34.2	%			
متوسطة	0.763	2.17	34	61	60	ك	يخصص مدير المدرسة وقتاً كافياً لمتابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية	12	9
			21.9	39.4	38.7	%			
متوسطة	0.458	2.18	الدرجة الكلية						

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لبعـد كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس بلغ (2.18)، وبانحراف معياري (0.458)، وبدرجة (متوسطة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس ما بين (1.99 - 2.28)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود قصور نسبي فيما يتعلق بتوافر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، حيث إن امتلاك مديري المدارس لهذه الكفايات بدرجة متوسطة لا يخدم تحقيق الأهداف التربوية الاستراتيجية، وهذه النتيجة تؤكد على أن مديري المدارس في حاجة إلى تطوير امتلاكهم لهذه الكفايات لكونها من المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز بدورهم القيادي، فهي تعد وسيلة أساسية لتميـزهم الإداري، وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية المختلفة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة ويليامز وتشين (Williams & Chen, 2021) والتي توصلت إلى توافر كفايات التخطيط لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة، كما تتفق مع نتائج دراسات كل من أحمد (Ahmed, 2023) و الجاسم (Al-Jasem, 2023) والصالح (Al-Saleh, 2023) والتي توصلت إلى توافر كفايات التخطيط لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بعبارات هذا البعد جاءت العبارة (7) والتي تنص على " يحدد مدير المدرسة أولويات واضحة لتحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.28)، وبانحراف معياري بلغ (0.672)، وبدرجة (متوسطة)، وهذه النتيجة تؤكد على وجود اهتمام متوسط من قبل مديري المدارس بتحديد أولويات واضحة لتحقيق أهداف المدرسة، وهذا نتيجة لكون تحديد الأولويات يعد أداة ومتطلباً مهماً لتحقيق الأهداف التربوية المختلفة، وممارسة مديري المدارس لأدوارهم بكفاءة، ولكن حصول هذا المحور على درجة متوسطة لا يعد كافياً لتحقيق الأهداف التربوية وممارسة مديري المدارس لدورهم بكفاءة، وبالتالي فإن هناك حاجة لتكوير هذه الكفايات لدى مديري المدارس.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (1) ونصها "يقوم مدير المدرسة بوضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.99)، وبانحراف معياري بلغ (0.434)، وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذه العبارة على درجة متوسطة يشير إلى وجود قدر متوسط من الاهتمام لدى مديري المدارس فيما يتعلق بوضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة، وهذا بالتأكيد يحتاج إلى قدر أكبر من الاهتمام، نتيجة لكون رؤية ورسالة المدرسة تعد من المتطلبات الأساسية لتحديد العمل المدرسي والأهداف المدرسية، وبالتالي فإن هناك حاجة إلى مزيد من الإهتمام بوضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة من قبل مديري المدارس يلتزم بها جميع العاملين، وتظهر سياسات واهتمامات المدرسة.

البعد الثاني: كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي

يظهر جدول (6) النتائج المتعلقة ببعد كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي، حيث كانت على النحو التالي.

جدول (6)

أ.د / عبد التواب عبد اللاه عبد التواب
تطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة أ.د / حنان صلاح الدين محمد الحلواني
أ/ فواز الحميدي غويزي المطيري

النتائج المتعلقة ببعد كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي

الترتيب	الرد	الدرجة الكلية	الدرجة الفرعية	الدرجة الفرعية	الدرجة الفرعية	ك	البيان	الترتيب	الرد
الترتيب	الرد	الدرجة الكلية	الدرجة الفرعية	الدرجة الفرعية	الدرجة الفرعية	%			
12	1	ك	43	77	35	متوسطة	يسعى مدير المدرسة إلى بناء علاقات قوية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي	1	0.710
		%	27.7	49.7	22.6				
9	2	ك	67	53	35	متوسطة	يشترك مدير المدرسة أفراد المجتمع المحلي في الأنشطة والفعاليات المدرسية	2	0.787
		%	43.2	34.2	22.6				
11	3	ك	48	71	36	متوسطة	يتواصل مدير المدرسة بفعالية مع المؤسسات المحلية لتعزيز الشراكات المجتمعية	3	0.734
		%	31.0	45.8	23.2				
6	4	ك	69	59	27	متوسطة	يسهم مدير المدرسة في تعزيز صورة المدرسة الإيجابية لدى المجتمع	4	0.741
		%	44.5	38.1	17.4				
10	5	ك	59	64	32	متوسطة	يشجع مدير المدرسة على التطوع والمشاركة المجتمعية داخل المدرسة	5	0.749
		%	38.1	41.3	20.6				
2	6	ك	72	59	24	متوسطة	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المجتمع المحلي من خلال الأنشطة والخدمات المدرسية	6	0.726
		%	46.5	38.1	15.5				
8	7	ك	63	68	24	متوسطة	يدعم مدير المدرسة التعاون بين المدرسة والمؤسسات المحلية لتقديم خدمات مشتركة	7	0.708
		%	40.6	43.9	15.5				
3	8	ك	65	71	19	متوسطة	يحرص مدير المدرسة على إشراك المجتمع المحلي في صنع القرار المدرسي	8	0.676
		%	41.9	45.8	12.3				
7	9	ك	61	73	21	متوسطة	يقوم مدير المدرسة بتنظيم حملات توعية تستهدف المجتمع المحلي لتعزيز دور المدرسة	9	0.682
		%	39.4	47.1	13.5				
5	10	ك	59	79	17	متوسطة	يسعى مدير المدرسة لتطوير برامج شراكة مستدامة مع المجتمع المحلي	10	0.648
		%	38.1	51.0	11.0				
4	11	ك	68	65	22	متوسطة	يعتمد مدير المدرسة على ملاحظات المجتمع المحلي لتحسين أداء المدرسة	11	0.704
		%	43.9	41.9	14.2				
1	12	ك	76	59	20	كبيرة	يروج مدير المدرسة لإنجازات المدرسة داخل وخارج المجتمع المحلي	12	0.701
		%	49.0	38.1	12.9				
						متوسطة	الدرجة الكلية		0.514
									2.24

يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لبعد كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي بلغ (2.24)، وبانحراف معياري (0.514)، وبدرجة (متوسطة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي ما بين (2.05 - 2.36)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود قدر متوسط من توافر كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي لدى مديري المدارس، وهذه النتيجة تعزى إلى كون إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي من الإختصاصات الأساسية لمديري المدارس، فمديري المدارس هم من يديرون هذه العلاقة، وتعد هذه العلاقة من الأهمية بمكان لدورها المهم والفعال في تطوير وتحسين العمل المدرسي، وتحقيق نتائج إيجابية متعلقة بالمدرسة والمجتمع المحلي على حد سواء، ولكن حصول

هذا البعد على درجة متوسطة يؤكد على حاجة مديري المدارس لتطوير هذه الكفايات، لكون الدرجة المتوسطة لا تسهم في تحقيق النتائج المرجوة، فيجب أن يمتلك مديري المدارس لقدر مرتفع من هذه الكفايات، والذي يسهم بدوره في تعميق العلاقة بين المجتمع المحلي والمدارس، تلك العلاقة المسؤولة عن تحقيق الفاعلية وكثير من النتائج الإيجابية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة ويليامز وتشين (Williams & Chen, 2021) والتي توصلت إلى توافر كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة، كما تتفق مع نتائج دراسات كل من أسماء علي طلفاح ومحمد علي عاشور (٢٠٢١)، وأحمد (٢٠٢٣) والصالح (Al-Saleh, 2023) والتي توصلت إلى توافر كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي لدى مديري المدارس بدولة الكويت بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بعبارات هذا البعد جاءت العبارة (12) والتي تنص على "يروج مدير المدرسة لإنجازات المدرسة داخل وخارج المجتمع المحلي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.36)، وبانحراف معياري بلغ (0.701)، وبدرجة (كبيرة)، وهذه النتيجة تعزى إلى كون ترويج إنجازات المدرسة يسهم بشكل كبير وفعال في تعريف المجتمع المحلي بنجاحات المدارس، وبالتالي ضمان مشاركة المجتمع المحلي في تطوير المدارس، والتعاون المثمر مع الإدارة المدرسية، والمشاركة الفعالة في أنشطتها وفعاليتها المختلفة، ويجعل هناك فاعلية للعلاقة بين المجتمع المحلي والمدارس، تلك العلاقة التي يحتاجها كلا الطرفين لتحقيق الأهداف المدرسية والمجتمعية على حد سواء.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (1) ونصها "يسعى مدير المدرسة إلى بناء علاقات قوية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (2.05)، وبانحراف معياري بلغ (0.710)، وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذه العبارة على الترتيب الأخير بين عبارات البعد يشير إلى اهتمام مديري المدارس ببناء علاقات قوية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بقدر متوسط، نظرًا لكون بناء هذه العلاقات يؤثر بشكل كبير على تحقيق الأهداف التربوية، والتي تحتاج إلى المساهمة الفعالة من قبل أولياء الأمور والمجتمع المحلي، فلا يمكن للمدارس تحقيق عديد من أهدافها دون المشاركة الفعالة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، ولكن حصول هذه الفقرة على درجة متوسطة يؤكد على وجود حاجة للاهتمام بقدر أكبر ببناء علاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحقيق الأهداف التربوية والمجتمعية.

أ.د / عبد التواب عبد اللاه عبد التواب
أ.د / حنان صلاح الدين محمد الحلواني
أ/ فواز الحمدي غويزي المطيري

البعد الثالث: كفايات ادارة موارد المدرسة البشرية والمادية

يظهر جدول (7) النتائج المتعلقة ببعد كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية ، حيث كانت على النحو التالي.

جدول (7)

النتائج المتعلقة ببعد كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية

الدرجة	المرتبة	الدرجة	المرتبة	الدرجة	المرتبة	ك	الدرجة	المرتبة	الدرجة
الدرجة	المرتبة	الدرجة	المرتبة	الدرجة	المرتبة	ك	الدرجة	المرتبة	الدرجة
الدرجة	المرتبة	الدرجة	المرتبة	الدرجة	المرتبة	ك	الدرجة	المرتبة	الدرجة
كبيرة	0.686	2.34	19	65	19	ك	يخطط مدير المدرسة لاستثمار الموارد البشرية بفعالية لتحقيق أهداف المدرسة	1	2
			12.3	41.9	12.3	%			
كبيرة	0.686	2.38	18	60	18	ك	يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة عمل محفزة للمعلمين والموظفين	2	1
			11.6	38.7	11.6	%			
متوسطة	0.702	2.08	32	78	32	ك	يدير مدير المدرسة الميزانية المدرسية بكفاءة لتلبية احتياجات المدرسة	3	9
			20.6	50.3	20.6	%			
متوسطة	0.715	2.03	37	76	37	ك	يتابع مدير المدرسة استخدام الموارد المادية بشكل مثالي ويعمل على صيانتها	4	11
			23.9	49.0	23.9	%			
متوسطة	0.720	2.12	32	73	32	ك	يقوم مدير المدرسة بتقييم أداء الموظفين بانتظام والعمل على تطوير مهاراتهم	5	8
			20.6	47.1	20.6	%			
متوسطة	0.728	2.28	25	61	25	ك	يضمن مدير المدرسة توفير الموارد التعليمية اللازمة لدعم العملية التعليمية	6	4
			16.1	39.4	16.1	%			
متوسطة	0.698	2.31	21	65	21	ك	يتعامل مدير المدرسة بفعالية مع أي نقص في الموارد المادية أو البشرية	7	3
			13.5	41.9	13.5	%			
متوسطة	0.749	2.15	33	65	33	ك	يوزع مدير المدرسة المهام بين الموظفين وفقاً لقدرةاتهم ومؤهلاتهم	8	6
			21.3	41.9	21.3	%			
متوسطة	0.692	2.26	22	71	22	ك	يحرص مدير المدرسة على توفير فرص تدريب مستمرة للمعلمين والموظفين	9	5
			14.2	45.8	14.2	%			
متوسطة	0.734	2.02	40	72	40	ك	يضمن مدير المدرسة تحقيق توازن بين الاحتياجات المادية والبشرية في المدرسة	10	12
			25.8	46.5	25.8	%			
متوسطة	0.697	2.05	35	80	35	ك	يراقب مدير المدرسة استخدام الموارد التكنولوجية في دعم العملية التعليمية	11	10
			22.6	51.6	22.6	%			
متوسطة	0.695	2.10	30	79	30	ك	يشجع مدير المدرسة على تبني تقنيات حديثة لتحسين استخدام الموارد المتاحة	12	7
			19.4	51.0	19.4	%			
متوسطة	0.409	2.17					الدرجة الكلية		

يبين جدول (7) أن المتوسط الحسابي لبعـد كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية بلغ (2.17)، وبانحراف معياري (0.409)، وبدرجة (متوسطة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية ما بين (2.02 - 2.38)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود قدر متوسط من توافر كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية لدى مديري المدارس، نتيجة لأهمية هذه الكفايات في تحقيق العديد من الأهداف المدرسية، فعمل مديري المدارس الأساسي يتعلق بإدارة هذه الموارد، والتي تعد مسئولة بشكل كبير عن تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف المدرسية، ولكن توافر هذه الكفايات بدرجة متوسطة يؤكد على وجود حاجة إلى مزيد من امتلاك مديري المدارس لهذه الكفايات، لأن توافرها بدرجة متوسطة غير كاف لتحقيق التميز المدرسي، خاصة لكونها من الكفايات الأساسية لإنجاز عملهم الإداري.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة براون ولي وشين Brown, J., Lee, M., & (Chen, K. 2022) والتي توصلت إلى توافر كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة، كما تتفق مع نتائج دراسة أحمد (Ahmed, 2023) والتي توصلت إلى توافر كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بعبارات هذا البعد جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة عمل محفزة للمعلمين والموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.38)، وبانحراف معياري (0.686)، وبدرجة (كبيرة)، وهذه النتيجة تعزى إلى اهتمام مديري المدارس بتوفير بيئة عمل محفزة للمعلمين والموظفين، لإدراكهم لأهمية بيئة العمل في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين والموظفين، فلا شك في أن بيئة العمل المحفزة تسهم بشكل فعال في الأداء الإبداعي للمعلمين والموظفين وتسهم في إنجازهم للمهام المطلوب منهم أدائها.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (10) ونصها "يضمن مدير المدرسة تحقيق توازن بين الاحتياجات المادية والبشرية في المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (2.02)، وبانحراف معياري بلغ (0.734)، وبدرجة (متوسطة)، وحصول هذه العبارة على درجة متوسطة يشير إلى وجود قدر متوسط من الاهتمام من قبل مديري المدارس بتحقيق توازن بين الاحتياجات المادية والبشرية في المدرسة، لأهمية هذا التوازن في تحقيق الأهداف المدرسية المختلفة، ولكن حصول هذه الفقرة على الترتيب الأخير ودرجة متوسطة يؤكد على الحاجة لقدر أكبر من الاهتمام من قبل مديري المدارس لتحقيق توازن بين الاحتياجات المادية والبشرية في المدرسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما التصور المقترح لتطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟ تم تقديم هذا التصور كرد فعل لتعدد مواطن الضعف في كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مما أدى إلى القصور في القيام بأدورهم للارتقاء بالعملية التعليمية، خاصة فيما يتعلق بتنمية كفاياتهم التربوية.

أسس التصور المقترح:

هناك مجموعة من الأسس التي يستند إليها التصور المقترح من أهمها:

- ١- يعد الاهتمام بتطوير كفايات مديري مدارس من الدلائل التي تؤكد على الاهتمام بمستقبل التعليم بدولة الكويت.
- ٢- يعد مديري المدارس أهم أطراف العملية التعليمية، ويمثلون مفتاح التطوير لكافة العاملين بالمدرسة، وهم أحد ضمانات الارتقاء بمستوى التعليم وفاعلية العملية التعليمية بصفة عامة، وعليه فإن الاهتمام بتطوير كفايات مديري مدارس بعد ضرورة لمواكبة التغيرات المتسارعة لإصلاح وتطوير التعليم بما يحقق مخرجات تعليمية قادرة على التنافس، والتعامل بكفاءة مع متطلبات مجتمع المعرفة.
- ٣- أن المدارس الحديثة فرضت أدوارًا ومسؤوليات متعددة على مديري المدارس، وهذه الأدوار أكدت عليها أدبيات الإدارة التربوية، وهي في مجملها ترتقي بالعمليات الإدارية لتحسين العملية التعليمية بعناصرها المختلفة.
- ٤- نتائج بعض الدراسات الميدانية أظهرت قصورًا في كفايات مديري مدارس بدولة الكويت، والتي كان لها تأثير سلبي على كفاءة أداء العملية التعليمية، وضعف تحقيق نواتج التعلم المستهدفة في التعليم، هذا بالإضافة إلى استخدام نسبة كبيرة من مديري المدارس لأساليب ومهام إدارية تقليدية غير قادرة على تحقيق المطالب التربوية.
- ٥- رؤية الكويت التربوية ٢٠٣٠ والتي ترغب في أن يصل التعليم الكويتي إلى التميز في ظل الإنفاق الحكومي الهائل والدعم الموجه للتعليم الحكومي.

مصادر بناء التصور المقترح:

اعتمد بناء التصور على عدة مصادر وهي:

- ١- نتائج الدراسة الحالية التي أكدت أن مستوى كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت متوسطة.

٢- الإطار النظري للدراسة الذي تناول كفايات مديري المدارس.

٣- نتائج الدراسات السابقة والتي تناولت كفايات مديري المدارس.

أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور إلى تطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك من خلال الآتي:

١- تقديم تصور لآليات تطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، قائماً على أسس علمية ومرناً في التعامل مع التغيرات التربوية، بما يحقق النهوض بكفايات مديري المدارس وقدراتهم المتعلقة بإدارة المدارس بوصفها العملية الأهم لتحقيق الأهداف التعليمية.

٢- تقديم آلية تنظيمية يمكن من خلالها تطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت والوصول بهم إلى معدلات أداء مرتفعة، والإسهام في حل المشكلات التي تعوق ذلك، استناداً إلى إطار منهجي يتعلق بكفايات مديري المدارس.

٣- توجيه القيادات التربوية العليا نحو الاهتمام بمديري المدارس وتطوير كفاياتهم بما يتواءم مع المتطلبات المعاصرة.

٤- إصدار تشريعات مناسبة لإلزام مدراء المدارس بممارسة المداخل الإدارية الحديثة لتمكينهم من مواجهة الظروف التعليمية المتغيرة، والتكيف مع المستجدات المعاصرة، مما يترتب عليه تطوير كفاياتهم التربوية.

٥- إنشاء مراكز تدريب لمديري مدارس المرحلة المتوسطة لتنفيذ البرامج التدريبية في ضوء المداخل التربوية المعاصرة.

متطلبات تطبيق التصور المقترح:

هناك العديد من المتطلبات المتعلقة بتطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ومن أهم هذه المتطلبات:

١- توفير بناء إستراتيجي متكامل يُعبر عن التوجُّهات الرئيسة لإدارات التعليم ونظرتها المستقبلية.

- ٢- صياغة السياسات الداعمة لتطوير كفايات مديري المدارس: إذ تعد هذه السياسات أداة لتوجيه الإلتباه نحو ضرورة تطوير أداء مديري المدارس، بما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية.
- ٣- تهيئة البيئة التربوية الداعمة لعمل مديري المدارس: فلا بد من أن يتوافر فيها عدد من المقومات الأساسية ومن أهمها: صياغة رؤية واستراتيجية لعمل مديري المدارس، وزيادة اهتمامات وزارة التربية بتطوير كفايات مديري المدارس.
- ٤- بناء نظام متكامل لإعداد وتنمية وتطوير مديري المدارس، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تهدف لتطوير كفايات مديري المدارس.
- ٥- توافر نظام معلومات متكامل، يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- ٦- الإلتزام بالمبادئ والقيم التي تتبناها الإدارة كتقسيمات العمل، والسطة، والمسؤولية، والنظام، ووحدة الأمر، والنزاهة والموضوعية.
- ٧- إكساب مديري المدارس والجهات ذات العلاقة مثل وزارة التربية على تطبيق التصور المقترح.
- ٨- توفير بنية تحتية متكاملة وكل ما يلزم لتطبيق التصور المقترح.
- ٩- توفير ميزانية خاصة لتطوير كفايات مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت.
- ١٠- تشكيل لجان من قبل وزارة التربية، للقيام بعملية التقويم وتقديم التغذية الراجعة.
- ١١- المتابعة والتقويم المستمر لهذا التصور لضمان نجاحه والتأكد من ملاءمته لتطوير الأداء المؤسسي.

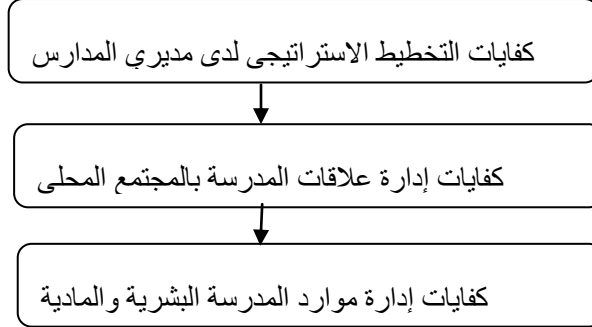
أبعاد التصور المقترح:

يمكن تحقيق التصور المقترح لتطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من خلال الحرص على الأبعاد التالية:

- (١) كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس
- (٢) كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي

(٣) كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية

ويوضح الشكل التالي أبعاد/ مكونات التصور المقترح (إعداد الباحث).



وفيما يلي تناول لهذه الأبعاد بالتفصيل:

(١) كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس

ويتم تحقيق كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من خلال الاهتمام بالتالي:

- أن يهتم مدير المدرسة بوضع رؤية ورسالة واضحة للمدرسة.
- أن يعتمد مدير المدرسة على البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- أن يضع مدير المدرسة أهدافاً طويلة الأمد لتطوير المدرسة.
- أن يشرك مدير المدرسة فريق العمل في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- أن يقوم مدير المدرسة بمتابعة وتقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية بانتظام.
- أن يتوقع مدير المدرسة التحديات المستقبلية ويخطط لمواجهةها بفعالية.
- أن يحدد مدير المدرسة أولويات واضحة لتحقيق أهداف المدرسة.
- أن يعتمد مدير المدرسة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة في وضع الخطط.
- أن يقوم مدير المدرسة بمراجعة الخطط الاستراتيجية وتحديثها بمرونة وفقاً للتغيرات.
- أن يتأكد مدير المدرسة من توفر الموارد الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

- أن يعمل مدير المدرسة على تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية اليومية.

- أن يخصص مدير المدرسة وقتًا كافيًا لمتابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(٢) كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي

ويتم تحقيق كفايات إدارة علاقات المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال الاهتمام بالتالي:

- أن يسعى مدير المدرسة إلى بناء علاقات قوية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- أن يشرك مدير المدرسة أفراد المجتمع المحلي في الأنشطة والفعاليات المدرسية.
- أن يتواصل مدير المدرسة بفعالية مع المؤسسات المحلية لتعزيز الشراكات المجتمعية.
- أن يسهم مدير المدرسة في تعزيز صورة المدرسة الإيجابية لدى المجتمع.
- أن يشجع مدير المدرسة على التطوع والمشاركة المجتمعية داخل المدرسة.
- أن يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المجتمع المحلي من خلال الأنشطة والخدمات المدرسية.
- أن يدعم مدير المدرسة التعاون بين المدرسة والمؤسسات المحلية لتقديم خدمات مشتركة.
- أن يحرص مدير المدرسة على إشراك المجتمع المحلي في صنع القرار المدرسي.
- أن يقوم مدير المدرسة بتنظيم حملات توعية تستهدف المجتمع المحلي لتعزيز دور المدرسة.
- أن يسعى مدير المدرسة لتطوير برامج شراكة مستدامة مع المجتمع المحلي.
- أن يعتمد مدير المدرسة على ملاحظات المجتمع المحلي لتحسين أداء المدرسة.
- أن يروج مدير المدرسة لإنجازات المدرسة داخل وخارج المجتمع المحلي.

(٣) كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية

ويتم تحقيق كفايات إدارة موارد المدرسة البشرية والمادية من خلال الاهتمام بالتالي:

- أن يخطط مدير المدرسة لاستثمار الموارد البشرية بفعالية لتحقيق أهداف المدرسة.
- أن يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة عمل محفزة للمعلمين والموظفين.

- أن يدير مدير المدرسة الميزانية المدرسية بكفاءة لتلبية احتياجات المدرسة.
- أن يتابع مدير المدرسة استخدام الموارد المادية بشكل مثالي ويعمل على صيانتها.
- أن يقوم مدير المدرسة بتقييم أداء الموظفين بانتظام والعمل على تطوير مهاراتهم.
- أن يضمن مدير المدرسة توفير الموارد التعليمية اللازمة لدعم العملية التعليمية.
- أن يتعامل مدير المدرسة بفعالية مع أي نقص في الموارد المادية أو البشرية.
- أن يوزع مدير المدرسة المهام بين الموظفين وفقاً لقدراتهم ومؤهلاتهم.
- أن يحرص مدير المدرسة على توفير فرص تدريب مستمرة للمعلمين والموظفين.
- أن يضمن مدير المدرسة تحقيق توازن بين الاحتياجات المادية والبشرية في المدرسة.
- أن يراقب مدير المدرسة استخدام الموارد التكنولوجية في دعم العملية التعليمية.
- أن يشجع مدير المدرسة على تبني تقنيات حديثة لتحسين استخدام الموارد المتاحة.

التحديات التي تواجه التصور المقترح:

هناك بعض التحديات التي تواجه التصور المقترح وتحد من القدرة على تنفيذ التصور المقترح، وتتمثل هذه التحديات في:

- ١- نقص الموارد المادية اللازمة لتطبيق التصور المقترح.
- ٢- نقص وجود الكوادر البشرية المؤهلة التي تعمل على تطبيق وإدارة التصور المقترح.
- ٣- طول الإجراءات الإدارية وتعقدها والعمل الروتيني.
- ٤- الأنظمة واللوائح والتعليمات التي تحتاج لتحديث وتطوير لتتلاءم مع تطورات البيئة المحيطة، حيث تعد من العوائق التي قد تواجه قادة التطوير لضعف المرونة والتقدم.
- ٥- ضعف استقرار القيادات والكوادر المتخصصة قد يحول دون إمكانية تأهيل قيادات تسعى للتحسين.
- ٦- تدني مستوى الرؤية الشاملة لإصلاح وتطوير الأداء المؤسسي لدى القيادات التعليمية والإدارية.
- ٧- ضعف بعض الإدارات فاي إدارة وتنفيذ وتنظيم برامج للتطوير الإداري نتيجة

٨- ضعف القدرة على استخدام التقنيات وأدوات التطوير الإداري الحديثة والوسائل التقنية المعاصرة.

٩- ضعف الرقابة الإدارية الداخلية والخارجية على أعمال القيادات العليا، وضعف الرقابة المالية والمحاسبية الداخلية والخارجية.

١٠- تقادم الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية، وعدم مواءمته لتحقيق التميز.

ضمانات نجاح التصور المقترح:

- ١- دعم ميزانيات إدارات التعليم لتنفيذ كافة البرامج الداعمة للتميز المؤسسي.
- ٢- تضمين برامج تأهيلية وتدريبية في مجالات التميز المؤسسي في برامج التطوير المهني للقيادات التعليمية.
- ٣- تبني فلسفة التغيير في النمط القيادي، وتبسيط الإجراءات من خلال هندسة العمليات، وبناء أدلة عمل إجرائية غير معقدة.
- ٤- تطوير الأدلة التنظيمية والإجرائية للإدارات التعليمية، بحيث تتضمن المستجندات التي طرأت في التعاميم واللوائح والأنظمة المنظمة للعمل.
- ٥- العمل على تبني ثقافة إدارة المعرفة.
- ٦- إدراج مؤشرات أداء ترتبط بالتطوير والإصلاح التنظيمي، ضمن مؤشرات تقييم أداء الإدارات بالوزارة.
- ٧- الاستعانة بمراكز ومكاتب الخبراء، والمدارس لتدريب منسوبي الإدارات من القيادات، على مهارات القيادة الحديثة ومتطلبات التميز المؤسسي.
- ٨- تطبيق الحوكمة في مفهومها وإجراءاتها داخل الإدارة التعليمية.
- ٩- تطوير الهياكل التنظيمية بحيث يبين الهيكل السلطات والأدوار وخطوط الاتصال بين الأقسام في الإدارة، بشكل يضمن عدم تداخل الصلاحيات ووضوح المرجعية الإدارية والمسؤوليات المرتبطة بكل قسم أو وحداته الوظيفية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أحمد إسماعيل حجي و محمد جاد حسين وأشر ف محمود أحمد ومحمد خلف الرامزي (٢٠١٨). تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية – كلية التربية بالغردقة – جامعة جنوب الوادي، عدد ٢، ١٥١ – ١٩٢.

أسماء علي طلفاح ومحمد علي عاشور (٢٠٢١). دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المديرين، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، مجلد ٦، عدد ١.

بدر ناصر الدويك (٢٠٠٧). درجة مماسة مديري المدارس الثانوية التعليمية بدولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

رانيا الشامي (٢٠٢٣). كفايات مديري المدارس في إدارة التميز وأثرها على الأداء المدرسي. المجلة العربية للتعليم، مجلد ١٨، عدد (٣).

عونية طالب أبو سنيينة (٢٠١٣). درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن، دراسات العلوم التربوية، مجلد ٤٠.

عيد غازي الحربي (٢٠٠٩). درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفاءات الإدارية من وجهة نظر معلمهم. دراسة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

ليلى السريع (٢٠١٦). الكفايات الفنية لمديري مدارس دولة الكويت وعلاقتها بأدائهم الإشرافي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.

ليلى عبد الحليم قطيشات (٢٠١٤) الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، عمان، مركز الكتاب الاكاديمي.

أ.د / عبد التواب عبد اللاه عبد التواب
تطوير كفايات مديري مدارس المرحلة المتوسطة أ.د / حنان صلاح الدين محمد الحلواني
أ/ فواز الحميدي غويزي المطيري

محمد صالح القحطاني (٢٠٢٠). تأثير التدريب على كفايات مديري المدارس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. المجلة الدولية للعلوم التربوية، مجلد ١٥، عدد (٢).

محمد مطير الشريجه (٢٠٠٦). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- .Ahmed, R. (2023). Administrative competencies of school principals and their impact on institutional goals. Journal of Educational Leadership, Vol 18, No (2).
- Ahmed, R. (2023). Strategic planning in school management: An empirical study. Journal of Educational Leadership, Vol 18, No (2).
- Al-Jasem, S. (2023). Competencies of school principals in Kuwait: A qualitative study. International Journal of Educational Management, vol 37, No (1).
- Al-Mutairi, H. (2022). Educational management competencies for school principals in Kuwait. Kuwait Educational Journal, Vol 9, No (3).
- Al-Mutairi, R. (2021). Leadership competencies in Kuwaiti schools: An analytical study. Educational Leadership Journal, Vol 9, No (2).
- Al-Qadhi, F., & Shafie, M. (2021). The impact of excellence management on leadership development in schools. Middle East Journal of Education, Vol 15, No (4).
- Al-Sabah, M., & Al-Harbi, F. (2022). Community relations in Kuwaiti schools: Challenges and opportunities. Middle East Journal of Education, Vol 11, No (1).
- Al-Saleh, M. (2023). Competencies for effective school leadership in Kuwait: Insights from principals. Journal of School Leadership, Vol 30, No (4).

- Al-Salman, Abdullah, & Al-Ghamdi, Rania. (2023). Leadership competencies in middle schools: A case study in Kuwait. *International Journal of Educational Management*, Vol 3, No (4).
- Al-Shammari, F. (2024). Exploring the impact of principal competencies on school performance. *Journal of Educational Research*, Vol 32, No (1).
- Al-Turkait, S. (2023). Leadership competencies for modern school management: Challenges and solutions. *International Journal of Leadership in Education*, Vol, No 16(2).
- Brown, J., Lee, M., & Chen, K. (2022). Human and material resource management competencies for school principals. *Journal of Educational Administration*, Vol 22, No (1).
- Day, C. (1999). *Developing Teachers: The Challenges of Lifelong Learning*. Routledge.
- Epstein, J. L. (2011). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. Westview Press.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal's Role in School Effectiveness: Improving the Odds. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol 9, No (2).
- Hassan, N., & Abdullah, L. (2020). Professional development and training needs of school leaders. *International Journal of Education*, Vol 18, No (3).

- Jones, T., & Lee, A. (2022 A). Community relations competencies for school principals and their impact on educational satisfaction. Educational Leadership Review, Vol 11, No (2).
- Jones, T., Lee, M., & Parker, D. (2021). Leadership competencies in public administration: Trends and developments. Public Management Review, Vol 13, No (2).
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Review Press.
- Kuwait Ministry of Education. (2023). School leadership competencies: Guidelines and policies. Kuwait City: Ministry of Education.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven Strong Claims About Successful School Leadership. School Leadership & Management, Vol 28, No (1).
- Nguyen, H., & Carter, A. (2023). Effective management of school resources. Journal of Educational Administration, Vol 22, No (4).
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. Sage Publications.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management. Harvard Business Review Press..
- Robinson, J. (2022). Building school-community partnerships for educational success. Educational Development Review, VOL 12, NO (1).

- Saeed, R., & Al-Khalifa, S. (2022). Institutional support and leadership competency in schools. *Arabian Journal of Educational Leadership*, Vol 14, No (3).
- Smith, D. (2022). School resource management: Essentials for effective leadership. *Educational Management Journal*, Vol 19, No (4).
- Wang, M. C., Hall, M. B., & Rahimi, M. (2015). *Leadership and management in education*. Routledge.
- Williams, K., & Cheng, L. (2020). Sustainable leadership practices for school management. *Asia-Pacific Journal of Education*, Vol 12, No (4).
- Williams, P., & Chen, L. (2021). Strategic planning competencies in school leadership: Implications for school performance. *Journal of Strategic Educational Management*, Vol 10, No (3).