



مجلة كلية التربية

## معوقات تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم

بحث مستل من رسالة دكتوراه

**السيد عبد العاطي السيد المتولي**

باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

**أ.د / أحمد عبد الفتاح الزكي**

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

**أ.د/ علي صالح جوهر**

أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ

كلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٤/هـ١٤٤٦ م

## المُستخلص

هدف البحث الحالي إلى: التعرف على الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية، التوصل إلى معوقات تحسين مهارات القيادة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم، وكذا التوصل إلى آليات التغلب على معوقات تحسين مهارات القيادة لمديري المدارس الابتدائية. وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها. وتوصل البحث إلى أهم آليات التغلب على معوقات تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية، والتي تتمثل في: اقتصار مزاولة مهنة مُدير المدرسة الابتدائية كقائد تربوي على الحصول شهادة الصلاحية بمواصفات قياسية مُحددة بُناءً على خبرات أو نماذج بعض أهم الدول المُتقدمة عالمياً في مجال تحسين المهارات القيادية للقيادة المدرسية، جعل توافر المؤهلات العلمية، والخبرة العملية شرطاً أساسياً في مزاولة مهنة قائد المدرسة الابتدائية، كذا احتواء التوصيف الوظيفي لقائد المدرسة الابتدائية لأهم المهارات القيادية المُختلفة (الأخلاقية، الإبداعية، ...) الواجب امتلاكها والتزود بها.

الكلمات مفتاحية: معوقات- المهارات القيادية- مديري المدارس الابتدائية.

---

**Obstacles to improving leadership skills for primary school principals  
from their point of view****Abstract:**

The current research **aimed** to explore the conceptual framework of leadership skills, identify the obstacles to improving leadership skills among primary school principals from their perspective, and propose mechanisms to overcome these obstacles. Current research used descriptive methods in collecting and interpreting information, the study highlighted key strategies for overcoming these challenges. It emphasized the importance of restricting the role of primary school principals as educational leaders to those who obtain a certification of competence based on standardized criteria inspired by the experiences and models of some of the world's leading countries in enhancing school leadership skills. Additionally, it stressed the necessity of making academic qualifications and practical experience fundamental requirements for assuming the role of a primary school leader. Furthermore, the study recommended that the job description of a primary school leader should explicitly outline essential leadership skills, including ethical and creative abilities, that must be developed and acquired to effectively fulfill the role.

**Keywords:** Obstacles- leadership skills - primary school principals.

## مقدمة:

تتوقف فعالية قيادة المؤسسات التربوية على فعالية القيادة التربوية بها؛ باعتبارها من أهم عناصر التغيير والتطوير والتحسين وتحقيق أهدافها بفعالية، ولضمان بقاءها واستمرارها؛ فإن عليها الاهتمام ببرامج اختيار وإعداد وتدريب قياداتها التربوية وفق أسس علمية وموضوعية للوصول بكفاءة القيادة التربوية إلى أقصى درجة مُمكنة من الكفاءة والفعالية ورفع مستوى قُدراتها ومهاراتها في مواجهة التحديات العالمية. وتُعد القيادة التربوية مرتكزاً مُهمًا لمختلف النشاطات في المؤسسات التربوية، لذا شغلت رواد الفكر الإداري المُعاصر، وذهب كثيرًا منهم إلى اعتبارها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، فمستقبل أي مؤسسة تربوية يتوقف على مدى امتلاك قادتها للمهارات القيادية؛ لتحقيق أحلامها وطموحاتها، وأهدافها التربوية المنشودة (طيب والوشمي، ٢٠١٦، ٨٩).

- وهناك صفات أساسية للقيادة في المدارس مثل: (Chen & Chen, 2024, 3819)
- تعزيز السلوك واستخدام الموارد على أفضل وجه.
  - وضع أساس لإجراء مزيد من التغييرات.
  - امتلاك مهارات الاتصال المتميزة وخفة الحركة والعقلية المنفتحة والتي تُعد هي الأكثر أهمية من أجل القيام بالأدوار القيادية. حيث يتعلم المدير أيضًا مسؤولية إنشاء قنوات تواصل سلسلة مع الأفراد والمؤسسات الخارجية.
  - تحديد الاحتياجات الإنمائية للمدرسة وأيضًا إدراك نجاح الفرص والتحديات الناجمة عن التحولات في المشهد التعليمي الخارجي لتطوير المدرسة.
  - يجب أن يكون يقظًا للمتغيرات الوشيكة في التعليم وفي الوقت نفسه يكون مدرِّكًا لحالة العمل الحالية للمدرسة بما في ذلك مواطن ضعفها وقوتها.
  - القدرة على التأثير على الأشخاص من حيث تحسين جودة التعليم ومساعدة التطوير المهني للمعلم والعمل كنموذج يُحتذى به أعضاء المدرسة.

- يجب أن يكون لدى مدير المدرسة القدرة على وضع رؤى التنمية المشتركة والأهداف للمدرسة وخلق أجواء تعليمية إيجابية وشاملة والوعي بالعمل الجماعي والقدرة على التنسيق لضمان التشغيل العالي الكفاءة للمدارس والاستخدام الأمثل للموارد والمدرسة.

كما يُعد التميز في المرحلة الراهنة ضرورة ملحة يجب على المؤسسات السعي لتحقيقها بسبب التغييرات السريعة التي يشهدها العالم. والذي أدى إلى ظهور التنافس بشكل كبير وأيضاً عالم التكنولوجيا والمعرفة الهائلة فرض وجود التميز لدى المؤسسات لمواكبة هذه الوسائل الحديثة بجميع أشكالها. كما أدت الجودة ومتطلباتها إلى ظهور التميز المؤسسي حيث أصبحت الجودة معيار أساسي في تحقيق التميز.

(waswas& Jawaifell, 2019, 4).

ومن خلال عمل الباحث في وزارة التربية والتعليم، فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم ببرامج اختيار وإعداد وتدريب قياداتها التربوية بمؤسسات التعليم العام؛ من خلال مجموعة من برامج الاختيار والإعداد والتدريب المختلفة، وأن يكون هذا الاختيار أو الإعداد أو التدريب سابقاً لتولي المنصب القيادي التربوي، ومتزامناً أثناء ممارسة مهامه وأدواره القيادية بكفاءة وفعالية؛ وذلك لمواجهة تحديات العصر ومتطلبات عصر رقمته التعليم والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي؛ وذلك من خلال قيام قيادة المؤسسات التربوية بإعادة اختيار وإعداد وتدريب قياداتها المدرسية؛ من خلال تنظيم أفضل برامج اختيار وإعداد وتدريب محلية وعالمية مُتقدمة؛ بغية الوصول بقيادات مؤسسات التعليم العام إلى أعلى درجة من مستويات الأداء الإداري، وذلك كُله يَصِب لصالح تحقيق أهداف المؤسسة والقيادة في القرن الحادي والعشرين؛ حيث أنها مُعقدة ومتعددة الأبعاد.

## مُشكلة البحث

واستكمالاً لما سبق ذكره فحتمية تحسين المهارات القيادية أيضاً لمواكبة تحديات القرن الحادي والعشرين وتداعيات العولمة، والثورة الصناعية الخامسة؛ وما يلزمها من ضرورة امتلاك قادة المدارس لأهم مهارات التحول الرقمي ورقمنه التعليم وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري لقادة المدارس.

وقد أكد على ما سبق أيضاً بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة رضوان وعمري (٢٠٢٠، ١١٣٠). والتي توصلت إلى مجموعة من الآليات لتنفيذ المهارات القيادية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر، ودراسة العتيبي (٢٠١٩، ١٠١) والتي أكدت على أهمية الاهتمام بالمهارات القيادية وهي: التخطيط، صناعة القرار وحل المُشكلات، الاتصال، ومهارات العلاقات، والتنمية المهنية، ودراسة الغامدي والقحطاني (٢٠١٧، ١٧٤) ، والتي توصلت إلى أن درجة توافر المُعوقات التي تُحد من فعالية قادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المُجتمع المحلي (متوسطة)، حيث جاءت عبارة (قلة الصلاحيات الممنوحة للقائد المدرسي التي تحد من تفاعله مع المُجتمع المحلي) بالمرتبة الأولى، وعبارة (ضعف قنوات الاتصال مع المُجتمع المحلي) بالمرتبة الأخيرة. كما توصلت

بينما توصلت دراسة (Piaw et al., 2014, 5125) إلى أن مُديري المدارس الماليزية يمتلكون: المهارات القيادية للقيادة التعليمية، وكذلك المهارات القيادية للقيادة الثقافية (بمستوى عالٍ)، بينما يمتلكون: المهارات القيادية للقيادة الاستراتيجية، والمهارات القيادية للإدارة التعليمية، والمهارات القيادية للإدارة التنظيمية (بمستوى مُتدن).

ومن هنا يظهر ويبرز أهمية تنمية وتطوير وتحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر؛ لإحداث تعديلات وتغييرات في الأداء الإداري لهم، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءته وفاعليته، وتُمكنه من ممارسة أدواره القيادية في أداء

وظيفته، والمهام المُوكلة إليه بكفاءة وفاعلية؛ بهدف ترقّيته وإصلاحه وتجويده، وزيادة قدرته على التكيف مع التّغييرات الداخلية والخارجية في مجال الإدارة التربوية مُتمثلة في القيادة التربوية بصفة عامة والقيادة المدرسية بصفة خاصة، ومواكبة مهارات القرن الحادي والعشرين، واحترام الهوية الثقافية، ورقمنة التعليم والتحول الرقمي، والثورة الصناعية الخامسة، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في قيادة المدارس الابتدائية؛ لتحقيق أهدافه المنشودة بكل كفاءة وفعالية واقتدار، وأكثر تميّز.

اعتمادًا على ما سبق يمكن إبراز مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:  
كيف يمكن التغلب على معوقات تحسين مهارات القيادة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم؟

وتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية؟
- ٢- ما معوقات تحسين مهارات القيادة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم؟
- ٣- ما آليات التغلب على معوقات تحسين مهارات القيادة لمديري المدارس الابتدائية؟

## أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية.
- ٢- التوصل إلى معوقات تحسين مهارات القيادة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم.
- ٣- التوصل إلى آليات التغلب على معوقات تحسين مهارات القيادة لمديري المدارس الابتدائية.

## أهمية البحث

أ- الأهمية النظرية: يستمد البحث أهميته من أهمية القيادة التربوية، والتي يُعتمد عليها في تقدم وتطور المؤسسات التربوية، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد من مختلف الثقافات، والبيئات ومن اتجاهات مُتباينة، وهذا يتطلب منهم القُدرة على التعامل مع هؤلاء الأفراد باحترافية عالية.

- كونه يتطرق في تقدم المؤسسات التربوية، ويُعد من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري المُعاصر، فهو مصدر مُهم لبقاء المؤسسات التربوية واستمراريتها.

- أهمية المرحلة التي تُسلط الضوء عليها، فالمرحلة الابتدائية من أهم مراحل التعليم العام، وفيها يتم بناء المفهوم القيمي لدى الطلاب.

- تعزيز وتأسيس مفهوم المهارات القيادية لدى كل من القيادات التربوية المُختلفة والقائمين على العملية التعليمية.

ب- الأهمية التطبيقية: وتتمثل في التحليل الميداني لمعوقات تحسين مهارات القيادة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم. ووضع تصور بقائمة من أهم المهارات القيادية، والتي تُساعد المُختصين القائمين على التنمية المهنية بوزارة التربية والتعليم في وضع تصور الوقوف على أو رصد مدى الحاجة التدريبية لدى مديري المدارس الابتدائية على امتلاكهم لأهم المهارات القيادية، والتدريب عليها مُستقبلاً ضمن أهم مجالات المهارات القيادية؛ كأحد أهم السبل الهامة لتحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بدمياط كقادة تربويين؛ مما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء الإداري لهم؛ وكذلك فعالية أداء أدوارهم القيادية المنوط بهم القيام بها بكل كفاءة وفعالية واقتدار وأكثر تميز وريادة.

## منهج البحث

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي حيث إنه الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، فهو منهج يقوم على جميع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

## حدود البحث

- ١- الحدود الموضوعية: وتتمثل في معوقات تحسين مهارات القيادة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم.
- ٢- الحدود الجغرافية: يقتصر البحث على المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط.
- ٣- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في عينة من السادة مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية ومديري ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط.
- ٤- الحدود الزمانية: المدة المحدودة قانوناً لانتهاء من البحث.

## مُصطلحات البحث

### ١. التّحسين Improvement:

ويُعرفه البحث الحالي إجرائياً بأنه: مجموعة من أهم العمليات المُنظمة والمقصودة؛ والتي يتم من خلالها ادخال مجموعة من أهم التعديلات والتغييرات بصورة دائمة؛ بهدف امتلاك مديري المدارس الابتدائية كقادة تربويين لأهم المهارات القيادية وكيفية تحسينها من خلال: وقوف ورصد مركز تحسين المهارات القيادية بالأكاديمية المهنية للمعلمين (المُقترح إنشاءه مُستقبلاً)، لمدى الحاجة التدريبية لدى مديري المدارس الابتدائية على امتلاكهم لأهم المهارات القيادية، للتدريب عليها مُستقبلاً مُتضمناً لأهم المهارات القيادية؛ من خلال تزويدهم ببعض أهم مجالات المهارات القيادية التالية:

[المهارات الأخلاقية، مهارات التحول الرقمي (التكنولوجية)، المهارات الفنية، مهارات التخطيط الاستراتيجي، المهارات الإبداعية والابتكارية، مهارات اللغة الإنجليزية، مهارات برامج التنمية المهنية للقيادة المُستدامة، مهارات قادة التغيير، مهارات الذكاء الاصطناعي، مهارات الذكاءات المُتعددة]، والتي يرغبون في امتلاكها مُستقبلاً.

## ٢. المهارات القيادية Leadership Skills :

ويُعرفها البحث الحالي إجرائيًا بأنها مجموعة من أهم المهارات أو القدرات التي يجب أن يملكها مُديري المدارس الابتدائية كقادة تربويين، وتُمكنهم من مُمارسة أدوارهم القيادية في أداء وظيفتهم، والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية واقتدار؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للمدارس الابتدائية، وهي مهارات مُكتسبة فائقة يُمكن تَعلمها وتنميتها وتطويرها وتحسينها، والتي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بكفاءة وفعالية الأداء الإداري لمُديري المدارس الابتدائية.

### أولاً: الإطار النظري

لتمكين مدير المدرسة من الاضطلاع بدوره المحوري، فلا بد من امتلاكه للمهارات القيادية والفنية اللازمة، والتي تُمكنه من ممارسة دوره القيادي بفعالية، وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة في الجانبين الإداري والفني، وبخاصة أن مدير المدرسة يُعد مشرفًا مُقيمًا، ومسؤولًا عن ضمان جودة التعليم في المدرسة، كما أن أداء مدير المدرسة مهام القيادة فيها يتطلب توافر عدد من السمات الشخصية التي تُشكل نمط شخصيته، إضافة إلى المهارات الإدارية اللازمة للنجاح في عمله، وإنجاز مهامه المنوطة به بفعالي، بما يضمن تنمية مرؤوسيه والإشراف عليهم، وتمكينهم من اكتساب الخبرات التي تُتيح لهم أداء أدوارهم الاجتماعية، في إطار عملية دينامية ثابتة ومستمرة (قراوني وشلش، ٢٠١٨، ٢٦).

وتعد المهارات القيادية إحدى أهم المزايا التي ينبغي أن يمتلكها القائد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها، فالمهارات القيادية تُعدّ من المتغيرات المهمة التي تُسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها المنشودة، لأنّ ديناميّة القيادة وحيويّتها واستعدادها لإنجاز مهماتها ترتبط بطبيعة قيادتها الاداريّة التي تهيمن على امكانياتها الماديّة والبشريّة. كما أن نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعود إلى كفاءة قيادتها، ذلك أن التّمط القياديّ فيها يؤثر في سلوك العاملين وأدائهم، وينعكس على روحهم المعنوية وانتمائهم وولائهم للعمل (اغبارية وبنّي هاني، ٢٠٢٤، ٤٠٧).

### (١) مفهوم المهارات القيادية

- تعد المهارات القياديّة من أكثر المفاهيم تعقيدًا في علم الإدارة الحديث، والتي تختلف من قائد لآخر بحسب طبيعة المؤسسة، والعاملين فيها، والبيئة التي تعمل فيها.
- مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها قائد المدرسة بمجال التفكير النظمي، التفوق الشخصي، النموذج العقلي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي (المبلغ، ٢٠٢١، ١٢١).
  - مجموعة المهارات التي تمكن مديري المدارس الإعدادية والثانوية داخل الخط الأخضر من ممارسة المهمات الموكلة إليهم بكل كفاءة واقتدار بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والرقي بمستوى العملية التعليمية (اغبارية وبنّي هاني، ٢٠٢٤، ٤١٤).
  - قدرة مدير المدرسة على وضع رؤية وخطط مدرسية قادرة على التعامل مع الاحتياجات الأكاديمية، والتعليمية التي تجعله قادرًا على التعامل الفعال، مع جميع جوانب العملية التعليمية في المجتمع المدرسي (معدّي، ٢٠٢٤، ٨٠٧).

## (٢) أهمية المهارات القيادية

- يمكن إبراز أهمية المهارات القيادية من خلال العديد من النقاط، ولعل أبرزها ما يلي (كيلاني، ٢٠٢٤، ١٣٣):
- تُمكن القادة من تحويل الأهداف المنشودة إلى نتائج.
  - بدونها تُصبح العناصر الإنتاجية ضعيفة الفاعلية.
  - تُساعد القائمين على المؤسسات في عملية استشراف المستقبل والتخطيط له.
  - بدونها يصعب على المؤسسات التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على تحقيق المؤسسات لأهدافها.
  - تُمكن القادة من تحفيز الأفراد، ودفعهم إلى تحقيق أهدافهم.
  - تُسهم في تحسين الأداء من خلال إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.
  - تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- مما سبق لا يُمكن المبالغة في أهمية المهارات القيادية لمديري المدارس، لأنها عنصر أساسي للنجاح في الإدارة التعليمية، كما هو الحال في مجالات الإدارة الأخرى، يتضح أهمية المهارات القيادية في أنها أصبحت ضرورة عصرية لكل قائد مدرسي يسعى إلى التميز، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة، لما توفره من وقت وجهد في تحقيق ذلك.

## (٣) أهمية اكتساب مديري المدارس للمهارات القيادية

- تتمثل أهمية اكتساب مديري المدارس المهارات القيادية، في الآتي (العدوان، ٢٠٢٣، ٢١٩؛ كيلاني، ٢٠٢٤، ١٣٤؛ شامة، ٢٠٢٢، ٢٢٠):
- تحقيق الميزة التنافسية الرقمية: تعتبر المهارات القيادية ركيزة أساسية للوصول إلى الميزة التنافسية في المدارس من خلال مواجهة التوجهات التقنية المعاصرة.

- السرعة في معالجة المعلومات: حيث تفيد المهارات القيادية المديرين وتساعدهم على التحليل المنطقي والسليم للمواقف والأحداث بذكاء وسرعة بديهة، تجعلهم قادرين على إصدار الأحكام.
- تنمية الابتكار: تلعب المهارات القيادية دورًا مهمًا في تنمية الابتكار في المدارس، حيث تعطي مؤشرًا قويا إلى أن هذه المهارات تقوم بدور كبير في تعزيز الابتكار والتغلب على النمطية.
- التأثير التطويري على العاملين وزيادة ثقتهم: ومن الفوائد التي قد يحصل عليها العاملون في المدارس عند امتلاك مديريهم للمهارات القيادية، تنمية الذكاء والقدرة على اكتساب الخبرات، حيث تؤدي القيادة الفعالة من قبل المدير إلى وجود إدارة سليمة للمعرفة في المدارس، مما يضمن العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة.
- حل المشكلات بمنهجية حكيمة: إن امتلاك المدير للمهارات القيادية يُساهم في حل المشكلات، التي قد تواجه المدارس أثناء قيامه بأعماله، حيث ينظر للمدير أنه صاحب حكمة ضمن بيئة ديناميكية معقدة.
- زيادة الثقة لدى المرؤوسين: حيث تُعتبر المهارات القيادية مؤثرًا بالغ الأهمية في زيادة ثقة المرؤوسين بقادتهم، حيث تُؤدي القيادة الفعالة من قبل المدير إلى وجود إدارة سليمة للمعرفة في المدارس، مما يضمن العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة.

#### (٤) عناصر المهارات القيادية

تُعد المهارات القيادية أحد العوامل الأساسية لنجاح المديرين في تحسين وتطوير أداء المدارس وبالتالي، فإن القدرة على تنمية وممارسة هذه المهارات القيادية يُمكن أن تُؤثر بشكل كبير في الأداء المؤسسي للمدارس وتحقيق الرؤية والأهداف

التعليمية، وتتمثل أسس ومرتكزات المهارات القيادية، في الآتي (الصخري، ٢٠٢٤، ٣١٨):

١. **التواصل الفعال:** قدرة القائد على التواصل بوضوح وفعالية مع فريق العمل والجمهور المستهدف. والتواصل الفعال هو قدرة القائد على تبادل المعلومات والأفكار والرؤى بوضوح وبطريقة تؤدي إلى فهم مشترك بين فريق العمل والجمهور المستهدف.

٢. **الاستماع الفعال:** يعني أن يكون القائد قادرًا على الاستماع بانتباه واهتمام لفريق العمل والجمهور المستهدف. كما يجب أن يكون قادرًا على فهم احتياجاتهم ومخاوفهم وآرائهم من خلال تقنيات الاستماع الفعال مثل التأكد من فهم المعنى الصحيح وتفهم الرسالة بشكل شامل.

٣. **نقل المعلومات بوضوح:** يعني أن يكون القائد قادرًا على توصيل الرسائل والمعلومات بطريقة واضحة ومفهومة للجميع. بحيث يتجنب استخدام المصطلحات الفنية المعقدة وأن يستخدم لغة بسيطة وواضحة لضمان فهم الجميع.

٤. **توجيه الفريق بطريقة تُشجع على التفاعل والتعاون:** يعني أن يكون القائد قادرًا على توجيه أفراد الفريق بطريقة تُشجعهم على المشاركة الفعالة والتعاون معًا. ويمكن أن يتضمن ذلك توجيه العمليات وتحديد الأهداف وتوزيع المهام وتعزيز التعاون وبناء روح الفريق.

٥. **بناء العلاقات:** قدرة القائد على بناء علاقات قوية ومثمرة مع الفريق والأفراد المعنيين. ويتضمن ذلك فهم احتياجات الآخرين وتعزيز التعاون والثقة وتطوير بيئة عمل إيجابية وملمهة، ويتعلق هذا العنصر بقدرة القائد على بناء علاقات قوية ومثمرة مع فريق العمل والأفراد المعنيين.

فمن الضروري في القرن الواحد والعشرون للقيادة المدرسية تحسين بيئة الفصل الدراسي والتأثير إيجابيًا على المعلمين أثناء العمل في القيادة أو الإدارة حيث يسعى

- المدير لوضع استراتيجيات تعمل على تحسين التعليم والتعلم مثل: (Jiang & shampoo, 2023, 54- 55)
- التواصل الجيد: يُعد من أكثر المهارات الإدارية تأثيرًا فالتواصل الجيد والقيادة الفعالة يسيران جنبًا إلى جنب حيث يزيد من مصداقية القائد هو التواصل المفتوح بينه وبين باقي أفراد المؤسسة.
  - الإبداع: نظرًا لوجود تغيرات غير مسبوقة في التاريخ من حيث دخول الانترنت واقتصاد المشاركة والتسويق الجديد وكلها عوامل تُشكل تحديات كبيرة تفرض الإبداع على القيادة.
  - التحفيز: يحتاج القادة الناجحون إلى مجموعة متنوعة من المهارات الشخصية لإدارة وتحفيز إلهام فريقهم حيث يسعى أصحاب العمل إلى الحصول على صفات تحفيزية.
  - التغذية الراجعة: حيث تكمن في أنها تُشجع المناقشة والتواصل الصادق مما يزيد من ثقة القائد.
  - الإيجابية: من حيث النمذجة والتسهيل والتأثير بشكل مقصود على المشاعر الإيجابية التي تُشجع أعضاء المؤسسة على التفوق في العمل.

### (٥) طرق اكتساب المهارات القيادية

- يمكن اكتساب المهارات القيادية من خلال العديد من الأساليب، ومن أبرزها (كيلاني، ٢٠٢٤، ١٣٦؛ الغامدي والقحطاني، ٢٠١٧، ١٩٣):
- الممارسة والتكرار: حيث تعتبر الممارسة لازمة لاكتساب المهارات، وتتم الممارسة بشكل طبيعي في مواقف الحياة والعمل.
  - التوجيه بما يعين على اكتساب المهارات: مثل حضور الدورات التدريبية، والورش، والتعرف على مواطن القوة والضعف، والبحث عن أمثل الطرق للأداء.

- الفهم وإدراك العلاقات المختلفة.
- القدوة الحسنة: من خلال متابعة سير الناجحين في مجال القيادة المدرسية، والاستفادة من تجاربهم.
- التشجيع والنجاح: والتي تؤدي إلى تعزيز التعلم والتقدم الملموس في اكتساب المهارة. يتضح مما سبق بأن جميع النقاط السالفة الذكر مهمة في كيفية اكتساب المهارات القيادية، والتي ينبغي على مديري المدارس الثانوية العمل على تبنيها، والإكثار من ممارستها؛ من أجل اكتساب هذه المهارات

### (٦) الصعوبات التي تحد من ممارسة المهارات القيادية

- إن كل عمل تربوي أو إداري يحتاج إلى قائد ناجح وفعال ورغم وجود القائد الناجح الذي يُدير المؤسسة بكفاءة عالية توجد معوقات تقف حجرة عثر أمامه، وتجعل من القائد قائدًا متكاسلاً لا يُمارس دوره القيادي من خلال نقل ممارسة المهارات القيادية، وتتمثل أهم هذه الصعوبات في الآتي (الرويس، ٢٠١٨، ٧٠٥):
- إرهاق الإدارة المدرسية بكثرة التعليمات التي لا تخدم العمل وتُعيق سير العمل الرئيس.
- تخبط القائد في قراراته الداخلية والخارجية.
- تدخل العلاقات الاجتماعية الخارجية من المجتمع المحلي بالمجال التعليمي داخل المدرسة.
- قلة إعطاء العاملين حقوقهم وسلب الحوافز منهم بسبب دوافع شخصية مما يؤدي إلى خلق فوضى وانهايار العمل التربوي في المدرسة.
- ندرة التأهيل الأكاديمي للقيادات التربوية قبل ممارسة العمل.
- ندرة امتلاك مديري المدارس للقدرات أو الكفايات للممارسة المهارات القيادية.

- غياب تفهم مديري المدارس لثقافة المجتمع المحلي مما يؤثر على بعض الممارسات التي يُمارسها.
- ندرة توفر الأجهزة والوسائل التي تُساعد مديري المدارس على ممارسة أعمالهم.
- قلة مشاركة المساعدين في اتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى إرباك العاملين وهدر الوقت والجهد.
- غياب وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها.
- محدودية الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس مما يؤثر على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي يؤثر على سير العملية التعليمية.
- المركزية في التشريعات للأنظمة التعليمية مما يعوق مديري المدارس من ممارسة المهارات القيادية.
- ميل بعض القيادات إلى القيادة المركزية وعدم التفويض.
- نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة على أداء الأعمال الإدارية.

### ثانياً: الإطار الميداني للبحث

يتناول البحث في قسمه الثاني الإطار الميداني، والذي يمكن من خلاله رصد مهارات القيادة لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم، وصولاً إلى آليات تحسين مهارات القيادة لمديري المدارس الابتدائية.

وللوقوف على مشكلة البحث الحالي ميدانياً، بعد أن قام الباحث بالاطلاع على البحوث السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي، ومعرفة أهم النتائج والتوصيات؛ قام بإجراء مقابلة استخدم فيها استمارة مقابلة شخصية مُقننة (مُقيدة)، وبعد إجراء الباحث لمجموعة من المُقابلات المُقننه قام بتحليل الكيفي لإجمالي أسئلة أداة الدراسة التي استهدفت عينة الدراسة ومن مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية ومديري ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط، البالغ عددهم عدد عينة قصدية تتكون من

(٣٠) من مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية ومديري ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط ، وذلك في الإدارات التعليمية العشر بمديرية التربية والتعليم بمحافظة دمياط وهي: إدارة (دمياط-دمياط الجديدة- كفر سعد- عزبة البرج- فارسكور- الروضة - السرو- ميت أبو غالب- كفر البطيخ- الزرقا) التعليمية.

### مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

تمثل مجتمع الدراسة في مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية ومديري ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط.

قام الباحث بمحاولة اختيار عينة الدراسة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وبشكل عشوائي من مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية ومديري ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية والجدول التالي يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

#### جدول (١)

يوضح مجتمع الدراسة وعينتها

النسبة المئوية %	العينة	المجتمع	البيان
٤٠%	٨	٢٠	مديري ووكلاء الإدارات التعليمية
٤٥.٤٥%	٥	١١	رؤساء الأقسام التعليم الابتدائي بالإدارات التعليمية
٦.٢٥%	١٧	٢٧٢	مديري ووكلاء المدارس الابتدائية
٩.٩٠%	٣٠	٣٠٣	الإجمالي

يتضح من الجدول (١) السابق مجتمع وعينة الدراسة من مديري ووكلاء ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية ومديري ووكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط، حيث بلغ حجم العينة (٣٠) من مجتمع أصلي بلغ (٣٠٣) بنسبة (٩.٩٠%).

### عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

وفيما يلي عرض للنتائج التفصيلية لأداة الدراسة الميدانية:

حيث تم سؤال عينة الدراسة على ما أهم المعوقات التي ترى أنها تُجَد من تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط كقادة تربويين من وجهة نظرك؟

ولإجابة عن السؤال الأول: تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة، حيث يوضح الجدول (٢) ذلك:

### جدول (٢)

التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة على السؤال الثاني بالدراسة الاستطلاعية، والخاص بمدى درجة توافق عينة الدراسة على ما أهم المعوقات التي تُجَد من تحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط.

م	العبرة	التكرار (التوافق)	نسبة التوافق	درجة توافق
	غياب فلسفة وأهداف التعليم الابتدائي في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين، ومهاراته، والعولمة، والثورة الصناعية الخامسة	٢٤	٨٠%	عالية جدًا
	ضعفت إمكانية تحسين المهارات القيادية؛ لبقاء أو استمرار العمل بقانون كادر المعلمين الحالي	٢٧	٩٠%	عالية جدًا
	ضعفت الميزانيات المخصصة لبرامج اختيار وإعداد وتدريب قادة المدارس الابتدائية	٢٣	٧٦,٧%	عالية
	ضعفت الأنظمة المالية في موازنة الدولة التي لا تتناسب ومتغيرات الأدوار المستجدة لدى مديري المدارس الابتدائية كقادة تربويين	٢٦	٨٦,٧%	عالية جدًا
	بقاء سيطرة الدولة المركزية في ظل نقل الاختصاصات والصلاحيات القانونية لأجهزة السلطة المحلية	٢٤	٨٠%	عالية
	غياب التوحد المجتمعي، وأجهزة الدولة المعنية بذلك؛ تجاه قبول ثقافة تغيير النظام التعليمي الجديد في شكله الحالي	٢٦	٨٥%	عالية جدًا
	تغلّبت الثقافة المجتمعية السلبية تجاه مشكلة المجتمع الأم (التعليم).	٢٤	٨٠%	عالية
	قلة توافر فرص الاتصال والتعاون مع العالم الخارجي (أقسام الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكليات التربية المصرية أو الاستفادة بخبرات بعض الدول المتقدمة عالميًا في مجال تحسين المهارات القيادية للقيادات	٢٧	٩٠%	عالية جدًا
	ضعفت استغلال نظام الإيفاد والتبعثات الخارجية لبعض أهم الدول المتقدمة عالميًا في مجال القيادة التربوية	٢٦	٨٥%	عالية جدًا
	ندرة وجود مخططي ومصممي برامج (الاختيار والإعداد والتدريب)؛ لتحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية على مستوى المديرية والإدارات التعليمية	٢٤	٨٠%	عالية
	فُصِر الدور الذي يلغيه مسؤولي برامج (الاختيار والإعداد والتدريب)؛ لتحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس في المديرية والإدارات التعليمية	٢٦	٨٥%	عالية جدًا
	إغفال التثريعات الخاصة ببرامج اختيار وإعداد وتدريب مديري المدارس الابتدائية لأهم القدرات والمهارات القيادية	٢٦	٨٥%	عالية جدًا
	تتوقف برامج التدريب التي تُقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين على الجانب المعرفي فقط، مع إغفال الجانب المهاري المتمثل في الميدان	٢١	٧٠%	عالية

م	العبارة	التكرار (التوافق)	نسبة التوافق	درجة التوافق
	اقتصار برامج التدريب التي تُقدمها الأكاديمية المهنية للمُعلمين على شهادة الصلاحية لمزاولة مهنة مدير المدرسة مرة واحدة كل ثلاثة أعوام	٢٤	٨٠%	عالية
	غياب التوصيف الوظيفي لأهم المهارات القيادية الواجب امتلاكها لدى مديري المدارس الابتدائية	٢٣	٧٦.٧%	عالية
	قلة مؤائمة برامج التدريب المُقدمة لمديري المدارس الابتدائية من حيث كونها برامج ترقّي، لا تهتم برفع كفاءة أو تحسّين المهارات القيادية	٢٩	٩٦.٧%	عالية جدًا
	إغفال دور المتابعة وتقييم وتقويم برامج الاختيار الإعداد والتدريب؛ عن طريق متابعة أثر التدريب	٢٦	٨٥%	عالية جدًا

بتحليل وتفسير استجابات عينة الدراسة في جدول (٢) السابق يتضح أنه: يتضح من الجدول (٢) تضمن السؤال الثاني، عدد (١٨) ثماني عشر عبارة جاءت كل منها بدرجة توافر ما بين (عالية جدًا وعالية)، وقد تم ترتيب العبارات تبعًا ل: (درجة التوافر - نسبة التوافر الأعلى قيمة)، وقد عكست استجابات عينة الدراسة توافقها (توافرها) على توافر (أو التوافق على) بعض أهم المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط كقادة تربويين، والتي قد جاءت بدرجة توافق (عالية جدًا) مُتمثلة في العبارات التالية: والتي تحمل أعلى ثلاث (٣) استجابات في درجة التوافق وهي: " قلة مؤائمة برامج التدريب المُقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة من حيث كونها برامج ترقّي، لا تهتم برفع كفاءة أو تحسّين المهارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية" (٩٦.٧%) كما جاءت العبارة: "ضعف إمكانية تحسّين المهارات القيادية؛ لبقاء أو استمرار العمل بقانون كادر المُعلمين الحالي" بنسبة توافر (٩٠%)، وأيضًا جاءت العبارة: "قلة توافر فرص الاتصال والتعاون مع العالم الخارجي (أقسام الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلّيات التربية المصرية أو الاستفادة بخبرات بعض الدول المُتقدمة عالميًا في مجال تحسّين المهارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية كقادة تربويين" بنسبة توافر (٩٠%)؛ ويعكس ذلك أن مستوى توافر هذه المهارات القيادية الإدارية يأتي بدرجة توافر عالية جدًا، إلا أن هناك بعض العبارات التي اظهرت ضعف اتفاق عينة الدراسة وجاءت بدرجة توافق (عالية)، والتي تعكس أوجه القصور في توافر (امتلاكهم) المهارات القيادية لديهم، وكانت أدنى ثلاث (٣) استجابات في درجة التوافر

(التوافق)، لتلك العبارات كالتالي: حيث جاءت العبارة: " غياب التوصيف الوظيفي لأهم المهارات القيادية الواجب امتلاكها لدى مديري المدارس الابتدائية" بنسبة توافق (٧٦.٦%)، كما جاءت العبارة: " تتوقف برامج التدريب التي تُقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين على الجانب المعرفي فقط، مع اغفال الجانب المهاري المتمثل في الميدان" بنسبة توافر (٧٠%)، كما جاءت العبارة: " تتوقف برامج التدريب التي تُقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين على الجانب المعرفي فقط، مع اغفال الجانب المهاري المتمثل في الميدان" بنسبة توافق (٧٠%)؛ ويعكس ذلك أن مستوى توافر هذه المهارات القيادية يأتي بدرجة توافر عالية؛ والتي يظهر من خلال هذه العبارات السابقة أوجه الضعف والقصور أو الافتقار في توافر أو امتلاك مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية التي تعكسها هذه النتائج.

ويعزو الباحث النتائج السابقة إجمالاً بأنه نتيجة لما للوضع الراهن الحالي والراهن بمركز إعداد القيادات التربوية بالأكاديمية المهنية للمعلمين بفرعها الأساسي بالمدينة التعليمية بالسادس من أكتوبر وفروعها المختلفة بالمحافظات من حيث: جودة برامج تحسين المهارات القيادية سواء كانت برامج (اختيار أو إعداد أو تدريب)، المقدمة لمديري المدارس الابتدائية كقادة تربويين حيث تعتمد فقط على برامج تدريبية أكثر ما تعتمد فقط على الجانب النظري دون الاهتمام بالجانب المهاري، كذلك أن الهدف من برامج القيادات المدرسية هو فقط اجتياز برامج ترقى وليس برامج لتحسين مهاراتهم القيادية، أيضاً وجود قانون كادر المعلمين الحالي ولوائحه التنفيذية بالشكل الراهن لا يُساعد مُطلقاً على تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية؛ بل حتى للقيام بأدوارهم المنوط بهم القيام بها، من حيث العوار التشريعي الموجود حالياً من: خلو استمارة التوصيف الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من أهم المهارات القيادية والداعمة لهم، كذلك تدني قيمة الحوافز والمكافآت المنصرفة لهم، وكذلك مركزية الإدارة والقيادة، أيضاً الخلو التام لدى مركز إعداد القيادات التربوية من قائمة بأهم المعايير

المهنية المحلية لاختيار مديري المدارس الابتدائية كقادة تربويين، كذلك على غرار الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد لا يوجد مُطلقاً حالياً ما يُسمى بقائمة بأهم معايير الاعتماد الأكاديمي المحلية في ضوء بعض نماذج المعايير العالمية سواء كانت المعايير المهنية لاختيار قادة المدارس الابتدائية أو معايير الاعتماد الأكاديمي لأهم الدول الرائدة والمتقدمة في مجال القيادة التربوية، كذلك خلو البرامج التدريبية المُقدمة من أهم مجالات المهارات القيادية مثل: ( مهارات التخطيط الاستراتيجي - المهارات الأخلاقية بفروعها المُختلفة - المهارات الذاتية - مهارات التحول الرقمي - مهارات الذكاء الاصطناعي - مهارات اللغة الإنجليزية - المهارات الإبداعية والابتكارية ومهارات التفكير الناقد - المهارات الإدارية والفنية - مهارات قادة التغيير - مهارات الذكاءات المتعددة) اللازمة لمديري المدارس الابتدائية كقادة تربويين وتناسب بناء الإنسان المصري وفق استراتيجية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المُستدامة في مصر؛ بل وعلى مدار المُستقبل القادم - بمشيئة الله - مما يُساعد صانعي ومُتخذي ومُنفذي القرار التربوي بالوقوف على أو رصد مدى الحاجة التدريبية لدى مديري المدارس الابتدائية على امتلاكهم لأهم المهارات القيادية، والتدريب عليها مُستقبلاً ضمن أهم مجالات المهارات القيادية؛ كأحد أهم السبل الهامة لتحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بدمياط كقادة تربويين؛ مما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء الإداري لهم؛ وكذلك فعالية أداء أدوارهم القيادية المنوط بهم القيام بها بكل كفاءة وفعالية واقتدار وأكثر تميز وريادة.

واتساقاً مع ما تم ذكره فيما يخص ضرورة امتلاك مديري المدارس الابتدائية لأهم المهارات القيادية فإنه يُمكن مُعالجتها في حالة القصور والضعف وإثرائها وتحسينها في حالة توافرها بدرجة متوسطة أو مقبولة من خلال: ( ضرورة التأكيد على امتلاك وتحسين أهم المهارات القيادية السابق ذكرها من خلال: بعض أو كل برامج الاختيار أو الإعداد أو التدريب المُقدمة لمديري المدارس الابتدائية على حسب جهة

تقديم هذا البرنامج)؛ كأحد أهم السبل الهامة لتحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بدمياط كقادة تربويين؛ مما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء الإداري لهم؛ وكذلك فعالية أداء أدوارهم القيادية المنوط بهم القيام بها بكل كفاءة وفعالية واقتدار، وتحقيق أهداف المدرسة الابتدائية المرجوة.

ويتضح من خلال ما سبق أن القيادات التربوية الناجحة قادرة على مواجهة المعوقات التي تحد من الفاعلية الإدارية؛ من خلال إكساب القادة التربويين للمهارات القيادية التي تُعد جزءاً مهماً في تنمية وتطوير، وتحسين قيادة المدارس الابتدائية؛ ولذلك يُعد مدير المدرسة الابتدائية القائد المدرسي الأول في المدرسة؛ لما له من أهمية في إنجاح العملية التربوية كاملة؛ وذلك من خلال امتلاكه لمهارات قيادية فعّالة تُسهم في إرساء علاقات إيجابية مع جميع المعلمين، والعاملين فيها، والمجتمع المحلي المحيط، ولهذا فإن مدارسنا بحاجة نمط وسلوك قيادي فعّال ليسود المناخ الملائم من العلاقات الشخصية الفاعلة بين عناصر العملية التربوية؛ لتحقيق الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفاعلية واقتدار.

### ثالثاً: آليات التغلب على معوقات تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية

تتمثل آليات التغلب على معوقات تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية، في الآتي:

- اقتصار مزاوله مهنة مدير المدرسة الابتدائية كقائد تربوي على الحصول شهادة صلاحية بمواصفات قياسية مُحددة بُناءً على خبرات أو نماذج بعض أهم الدول المُتقدمة عالمياً في مجال تحسين المهارات القيادية للقيادة المدرسية.
- جعل توافر المؤهلات العلمية، والخبرة العملية شرطاً أساسياً في مزاوله مهنة قائد المدرسة الابتدائية.

- احتواء التوصيف الوظيفي لقائد المدرسة الابتدائية لأهم المهارات القيادية المختلفة (الأخلاقية، الإبداعية، ...) الواجب امتلاكها والتزود بها.
- تكامل برامج (اختيار وإعداد وتدريب) قادة المدارس الابتدائية على الجانبين المعرفي (النظري) والمهاري الخاص بالتطبيق داخل الميدان.
- التحول من نظام مركزية القيادة من قبل السلطة القيادية العليا بالتربية والتعليم إلى تكامل النظامين (المركزي واللامركزي).
- التوحد المجتمعي، وأجهزة الدولة المعنية بذلك؛ تجاه قبول ثقافة تغيير النظام التعليمي الجديد في شكله الحالي.
- تدعيم استغلال نظام الإيفاد والبعثات الخارجية لبعض أهم الدول المتقدمة عالمياً في مجال القيادة التربوية.
- ندرة وجود مخططي ومُصممي برامج (الاختيار والإعداد والتدريب)؛ لتحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية على مستوى المديريات والإدارات التعليمية.
- فُصور الدور الذي يلعبه مسؤولي برامج (الاختيار والإعداد والتدريب)؛ لتحسين المهارات القيادية لدى مديري المدارس في المديريات والإدارات التعليمية.
- التعديل الكامل لقانون كادر المعلمين ولائحته التنظيمية فيما يخص كل برامج (اختيار وإعداد وتدريب وتقويم القيادات المدرسية، المكافآت والحوافز المادية).
- ابتعاث المزيد من بعض أساتذة الإدارة التربوية وسياسات التعليم المنتمين لكليات التربية المُعتمدة، والمشهود لهم بالكفاءة.
- التكامل والتعاون والتنسيق التام بين القيادات التربوية بمركز إعداد القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والفني وأساتذة الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكليات التربية المصرية فيما يخص تحسين المهارات القيادية لقادة المدارس الابتدائية.

- تقديم المزيد من البحوث التربوية المتعلقة بمشكلات برامج (اختيار وإعداد وتدريب) قادة المدارس؛ لتحسين مهاراتهم القيادية.
- وجود قائمة بأهم معايير الاعتماد الأكاديمي (المحلية) لقادة المدارس وضرورة اجتيازها، على ضوء بعض أهم معايير الاعتماد الأكاديمي العالمية.
- وجود قائمة بأهم المعايير المهنية (المحلية) لقادة المدارس وضرورة اجتيازها، على ضوء بعض أهم المعايير المهنية العالمية.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- المنيف، إبراهيم. (١٩٨٣). *الإدارة والمفاهيم: الأسس والمهام*. دار الطباعة للعلوم والنشر.
- الألفي، أشرف حسن، الزهراني، علي أحمد. (٢٠١٩). المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية*، ٣٥ (٩)، ٥٩ - ٨٥.
- اغبارية، عايد محمد، وبنو هاني، محمد صالح. (٢٠٢٤). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات. *المجلة التربوية الأردنية*، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج ٩، ملحق، ٤٠٥ - ٤٣١.
- رضوان، وائل وفيق وعمرى، عاشور أحمد (٢٠٢٠). المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٧٤، ١١٢٩ - ١١٧٦.
- الرويس، عبدالله بن فهد بن ناصر. (٢٠١٨). درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية للمهارات القيادية على ضوء أهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٩، ج ١٦، ٦٩٧ - ٧٢٨.
- شامة، سحر محمد السعيد. (٢٠٢٢). سبل تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مج ١٧، ع ١، ٢١٣ - ٢٣٣.

الصخري، هيام محسن عوض. (٢٠٢٤). درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بمديرية الزرقاء الأولى. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث- سلسلة البحوث التربوية والنفسية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، مج ٩، ع ١، ٣١٢ - ٣٣٨.

طيب، عزيزة بنت عبد الله بن عبد الرحمن والوشمي، أسماء ناصر إبراهيم (٢٠١٦). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المُطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة"، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ع ٢، مج ٢٤، ٨٧-١٤٣.

العتيبي، مُنيرة بن نايف بن ناصر (٢٠١٩). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مج ٣٨، ع ١٨١، ج ١، ١٠٠ - ١٣٩.

العدوان، تغريد علي إسحق. (٢٠٢٣). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي: دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٩، ع ١، ٢٠٦ - ٢٢٨.

القحطاني، مبارك بن فهيد والغامدي، محمد بن علي بن سعد (٢٠١٧). المهارات القيادية لقادة مدارس التعليم العام للحد من تأثيرات المُجتمع المحلي بالمملكة العربية السعودية (دراسة حالة على محافظتي الخرج والدلم)، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٧٦، ج ٢، ١٧٢ - ٢٣٨.

قرواني، خالد نظمي، و شلش، باسم محمد. (٢٠١٨). درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت في فلسطين: من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، مج ٨، ع ٢٤، ٢٤ - ٤١.

كيلاني، نورة بنت يحيى بكري. (٢٠٢٤). المهارات القيادية لدى قائدات المدارس بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ١٣٦، ١١٥ - ١٧٣.

المبلع، منور بن عبدالله ساير. (٢٠٢١). المهارات القيادية اللازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. *عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية*، ع ٧٢، ج ٣، ١١٠-١٥٢.

معدى، رهام محمد أحمد. (٢٠٢٤). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير وعلاقتها بتمكين المعلمين في التعلم عن بعد. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة تعز، ع ٣٦، ٨٠١ - ٨٢٧.

### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Chen Xuan & Chen, Hong. (2024). Essential elements of principal leadership: **A Literature review of the leadership qualities of primary and secondary principals**, science insights education frontiers.
- Jiang, Monman & champoo, Natthapol Nueng. (2023). The effects of educational leadership on improving the classroom environment in new concept English school, **Shandong province**, china, <https://doi.org/10.1155/2023/144561>, jsmt
- Piaw, C. Y. (2014). Factors of Leadership Skills of Secondary School Principals. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, *116*(1), 5125 – 5129. URL.
- Waswas, Dima& Jawaifell, Mustafa. (2019). The role of universities' electronic management in achieving organizational excellence: Example of Al-Hussein Bin Talal university", **world journal of education**. v9, n3, pp. 53-66.

