الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2020.

درجة مُمارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين

سلمان تركي المطيري

أ.د. خالد علي السرحان*

تاريخ استلام البحث 2018/8/14 تاريخ قبول البحث 2018/10/6

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعّرف درجة مُمارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت للعام الدراسي (2017-2018). وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (732) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة مُمارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية جاءت بدرجة مرتفعةعلى جميع المجالات (المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مُمارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، المدارس الثانوية، دولة الكويت.

* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن.

The Degree of Practice of Secondary School Principals in Kuwait of Leadership Skills from Point of View Teachers

SAlman Turki Al-Mutairi
Prof. KhAled Ali AL-Sarhan*

Abstract:

This study aimed at identifying the degree of practice of secondary school principAls in Kuwait of leadership skills from Point of View of teachers. The population of the study consisted of All secondary school teachers in Kuwait State for the academic year (2017-2018). The descriptive survey method was used. The sample of the study consisted of (732) teachers. The results showed that the degree of practice of secondary school principAls in Kuwait of leadership skills were significant in All fields (self-skills, technicAl skills, intellectuAl skills, human skills, and manageriAl skills). The results of the study Also showed statisticAlly significant differences between the estimates of the study sample on the degree of practice of secondary school principAls in Kuwait of the leadership skills from the teachers' Point of View, which were attributed to the variables of gender, academic quAlification and years of experience.

Keywords: Leadership skills, Secondary schools, Kuwait.

* Faculty of EducationAl Sciences\ The University of Jordan\Jordan

المقدمة

يَشهد العالم اليوم في ظل الانفجار المعرفي والتقنيات الحديثة، تطورًا في مختلف المجالات سواءً على الصعيد الثقافي أم الاجتماعي أم الاقتصادي أم التعليمي، أدى إلى إعادة النظر في الأدوار المُمارسة في المنظمات المختلفة، وزيادة الوعي نحو الوسائل المستخدمة فيها؛ لتفعيل دور المنظمة وجعلها قادرة على مواكبة التطورات، ومواجهة التحديات التي قد تشكل عقبة في طريق تحقيق أهدافها ومساعيها نحو تطور المجتمعات الإنسانية.

وتُعد المؤسسات التربوية في هذا العصر الأداة الفاعلة في تطور المجتمعات الإنسانية، ذلك لأن التربية تُشكل المدخل إلى التنمية الشاملة، وإذا كانت المؤسسات التربوية هي الأداة الفاعلة في المجتمعات الإنسانية، فإنه لا يغفل القول إن القيادة التربوية هي المفتاح لها، لذا فإن القيادة التربوية تُعد نقطة مهمة في عملية تطوير التعليم ليواكب حاجات المجتمع ومتطلباته (Al-Qaisi,2010).

تمارس القيادة دورًا مهمًا ورئيسًا في المنظمات التربوية، لذا تزايد الاهتمام بتفعيل دور القادة خاصة في المجتمعات النامية وجعلهم قادرين على تنظيم مؤسساتهم وتطويرها وإدارتها للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدمًا، وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة، والتعرف إلى الخصائص المميزة لها، مما يساعد على التوظيف الكفء للمعلومات التي تترتب على هذه الجهود العلمية والاستفادة منها في مواقف اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهاراتهم (Abawi,2010) والاتجاهات الحديثة في الفكر التربوي الإداري المعاصر باتت تنظر للقيادة بأنها المحرك الأساس الذي يقوم عليه نجاح المؤسسة التربوية أو فشلها، إذ أنها تمثل دورًا حيويًا لدعم آلية الجودة الشاملة، إذا ما تم تنمية القادة والعمل على ترسيخ المهارات القيادية لديهم (Al-Ajami,2015).

وتبرز أهمية القيادة التربوية في تحقيقها للأهداف التربوية المنشودة والتي تضمنتها السياسات التعليمية للدولة، ومن هنا جاء التركيز على أدوار مديري المدارس بوصفهم قادة تربويين، إذ يُعد مدير المدرسة أهم عنصر في المؤسسة التربوية، فهو المرشد والموجه لكل جوانب العملية الإدارية والتعليمية، وهو القائد التربوي الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، والذي تكون لديه المقدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتحقيق التكامل بينها (Al-Shadifat,2016).

وقيادة النظام التربوي وإدارته لا تقتصر على سمات القادة وخصالهم؛ بل تتجاوز ذلك إلى التعامل الفاعل مع انضباطية المعلمين والطلبة أو العناية بالبناء المدرسي وصيانته أو بتأمين المتطلبات المالية

أو حفظ الملفات والسجلات الرسمية وغير ذلك من الأمور التي تعد ضرورية في إدارة النظام التربوي. إن توفر ذلك كله لا يشكل بالضرورة شمولية المقصود بقيادة النظام التربوي وإدارته، إلا إذا امتزج هؤلاء بعدد من المهارات التي يفترض توافرها، وإن هذه المهارات تعد أساسًا لازمًا لمساعدة المسؤول التربوي في تفعيل متطلبات دوره بطريقة مميزة (Al-Taweel, 2001).

كما أن المؤسسات التربوية بحاجة إلى وجود قيادات واعية تمتلك المهارات اللازمة والمدربة؛ لمواجهة التحديات والمشكلات الناتجة عن التغيرات التي تحدث للمؤسسات المنوط بهم قيادتها، فإن وجود قيادة تتميز بسمات ومهارات تمكنها من توجيه العاملين؛ ليتمكنوا من التكيف والتفاعل وأداء مهماتهم على الوجه الأكمل، لا يتم إلا إذا توفرت مهارات لدى القائد والمتمثلة في المهارات الإنسانية، والفكرية التنظيمية، والفنية والتي تساعده على قيادة المؤسسة التعليمية بنجاح وتحقيق أهدافها (Masouda,2016).

أن نجاح مدير المدرسة في موقعه يتطلب توافر مجموعة من المهارات القيادية اللازمة، والتي تعد لازمة للإداري الناجح، إذ يتوقف نجاح الإداري على مدى توافر هذه المهارات ومقدرته على توظيفها في أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين، كما أنها تحدد مدى مقدرته في فهم سلوك العاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة التربوية، ولا بد لمدير المدرسة من أن يكتسب مهارات تمكنه من تحقيق أهداف العمل ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، ومن ثم رفع فاعلية المنظمة.

مشكلة الدراسة:

يُعد الاهتمام بتطوير أداء مديري المدارس، وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء أعمالهم وتحسين مقدراتهم الإدارية من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات التربوية لتحقيقها، وفي ظل تطور المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية وتعقد المشكلات التربوية، والتي فرضت متطلبات ينبغي توافرها لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت متمثلة بالمهارات القيادية للقيام بالأدوار المتوقعة منهم، فإن معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية باتت من الأولويات التي يمكن من خلالها رفع كفاءة مدير المدرسة الثانوية ونجاحه في عمله، كما أن أحد الباحثين لمس – من عمله في وزارة التربية في دولة الكويت – وجود مشكلة لدى مديري المدارس الثانوية في امتلاكهم للمهارات القيادية، وبناءً على ما سبق ذكره، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

يسعى البحث للإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (جنس المعلم، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من جملة اعتبارات علمية وعملية كالآتي:

الأهمية العلمية:

توفر بيانات حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين، وهي قضية مهمة في مجال الإدارة المدرسية، باعتبار مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يعُد أهم عنصر في هذه المؤسسة؛ باتصاله بشكل مباشر بالعملية التعليمية وتنفيذ السياسات التربوية، ويوكل إليه المهمات المتعلقة بنجاح مدرسته، وبلوغ الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.

الأهمية العملية:

يؤمل من هذه الدراسة الآتي:

- إمكانية الاستفادة منها في تطوير نظام التنمية المهنية بدولة الكويت.
- تفيد المسؤولين في وزارة التربية، وذلك بمساعدتهم على تحديث معايير ترشيح مديري المدارس الجدد، وكذلك توجيههم لإعادة النظر في تقييم السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية.
- قد تكون هذه الدراسة مرجعًا مساعدًا للدارسين، والمهتمين بالأوضاع التعليمية، وكذلك طلبة الدراسات العليا، والمهتمين بالبحث التربوي، ومنطلقًا مهمًا لدراسات أشمل تهدف إلى تطوير ممارسات مديري المدارس للمهارات القيادية بما يتلاءم مع التطورات التربوية الحديثة.

مصطلحات الدراسة: تتضمن الدراسة المصطلحات الآتية:

المهارات القيادية: مجموعة من المهارات الذاتية، والإنسانية، والإدارية، والفنية، والتصويرية، والتي يمارسها مدير المدرسة بطريقة تمكنه من التأثير في مرؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة (Mohammed,2013)

ويعرفها الباحثان إجرائيًا: مجموعة المقدرات والكفايات التي تساعد مدير المدرسة في أداء مهماته، ومن هذه المهارات:(المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية)، وتقاس من خلال تطبيق أداة الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جميع المحافظات في دولة الكويت للعام الدراسي 2017–2018.

الدراسات السابقة

تم الاطلاع على عديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة، من أجل إعطاء خلفية وافية عنه، وتم عرضها وفقًا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

أولًا: الدراسات العربية:

قامت شاهين (Shaheen,2011) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الجدد في محافظات غزة، كما تم تصميم الاستبانة التي تكونت من (79) فقرة وزعت على خمسة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية حصلت على الرتبة الأولى، وحصلت المهارات الذاتية على الرتبة الثانية، وحصلت المهارات الفنية على الرتبة الثالثة، وحصلت المهارات الفكرية على الرتبة الرابعة، وحصلت المهارات الإنسانية على الرتبة الخامسة.

كما أجرى الشهري (Al-Shahry,2013) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم للمهارات القيادية في مدينة مكة المكرمة. تكونت عينة الدراسة من (557) معلمًا، وأُستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية جاءت بدرجة مرتفعة على المجالات (المهارات الذاتية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، والمهارات الإدارية)، وبدرجة متوسطة على مجال (المهارات الفكرية). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، في حين وجدت فروق لمتغير المرحلة الدراسية.

بينما هدفت دراسة الوشمي وطيب (Al-Washmi & Tayeb,2016) إلى تعرف درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، وقد

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من (30) مديرة و(830) معلمة وهم جميع المديرات والمعلمات في المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في (30) مدرسة بمدينة بريدة، وتم اختيار عينة البحث بأسلوب الحصر الشامل لجميع المديرات والبالغ عددهن (30) مديرة واختيار (210) معلمة من إجمالي المعلمات، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية كانت كبيرة جدًا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أجرى صالح وأبو مكه (Saleh & Abumkh,2017) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في فلسطين في ضوء المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، وتم إستخدام الباحثان أداتين للدراسة، الأولى: استبانة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية، والثانية: استبانة لمعرفة درجة تطبيق مدارس المنظمة المتعلمة وللثقافة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (230) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ككل من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر كانت كبيرة، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائيًّا بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية ككل وفقًا لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، والخبرة) كما أن تطبيق المدارس الابتدائية للمنظمة المتعلمة، والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ومجالاتها، وبين تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية (ككل).

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة يوميكر (Umikker,2005) إلى تعرف مستوى المهارات القيادية والإشرافية لدى المديرين والمشرفين التربويين، وتقييم الحاجات التدريبية لهم في ضوء مهاراتهم الحالية التي يمتلكونها في نيويورك، وأُستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم أُستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين التربويين في مدينة نيويورك، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات الإدارية جاءت بدرجة منخفضة ودون المستوى المطلوب، وأكد المديرون حاجتهم للبرامج التدريبية تمكينهم من امتلاك المهارات القيادية.

بينما هدفت دراسة إقبال (IqbAl,2012) إلى تعرف المهارات القيادية الممارسة من قبل مديري

المدارس في محافظة (خيبر باختانخوا) الباكستانية، ووضع استراتيجية مناسبة من أجل تحسين تلك المهارات، وأُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة للدارسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (20) مديرًا و(40) معلمًا، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين لم يتلقوا أي توجيه أو تدريب صحيح فيما يخص مهاراتهم القيادية أثناء خدمتهم، وبالتالي فهم لا يدركون تمامًا دورهم كقادة تعليمين.

كما أجرى بولينل (Bolanle,2013) دراسة هدفت إلى تعرف المهارات القيادية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية العامة في جنوب غرب نيجريا، والعلاقة بين هذه المهارات القيادية وفاعلية المدرسة؛ من حيث التحصيل الدراسي للطلبة، وأُستخدم المنهج المسحي الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (154) مديرًا و(770) معلمًا، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يمتلكون مهارات فنية ومهارات شخصية ومهارات فكرية ومهارات إدارية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية للمديرين وفاعلية المدرسة.

وقام باهر، وهي، وإسماعيل، وينج (Piaw, Hee, Ismail & Ying,2014) بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا وسبل تنميتها، والكشف عن الاختلاف في مستوى المهارات تبعًا لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في خمس ولايات في ماليزيا، أما عينة الدراسة فتكونت من (152) مديرًا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية (الذاتية، والإنسانية، والاستراتيجية، والفنية، والتنظيمية) تعزى لسنوات الخبرة، وفروق في مستوى المهارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أظهرت أن مستوى المهارات الإنسانية والذاتية لدى مديري المدارس عالية، أما المهارات الاستراتيجية والتنظيمية والفنية كانت متدنية.

كما أجرى ميشيل وأنب وجامبو (Michael, Anpe & Gambo,2015) دراسة هدفت إلى تعرف المهارات القيادية الفاعلة لمديري المدارس الثانوية بولاية بلاتيو في نيجيريا، وأعتمد المنهج المسحي الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة إذ طبقت على عينة عشوائية تكونت من (32) مديرة و(18) مديرًا من مدارس جوس الشمالية في ولاية بلاتيو، وقد توصلت الدراسة إلى افتقار مديري المدارس للمهارات القيادية؛ والتي تسببت في ضعف الأداء الأكاديمي للطلاب، ونُسب ذلك إلى ضعف امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية إلى مشكلات متعلقة بالتمويل والتجهيزات، وانخفاض الروح المعنوية للمعلمين، وضعف الإشراف بالمدارس، وكثرة التغيرات بالسياسات

التعليمية، وتبين مدى حاجة مديري المدارس لامتلاك المهارات القيادية واتباع أنماط فاعلة كالقيادة التشاركية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة تنمية المهارات القيادية، ومعرفة درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية، مثل: دراسة بولانيل (Bolanle,2013) والوشمي وطيب (Al-Washmi & Tayeb,2016) وصالح وأبو مكة(SAleh & Abumkh,2017) والشهري(Al-Shahry, 2013)، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أُستخدم الاستبانة وسيلة؛ لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية، وتم الإفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بأسلوب علمي، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو بناء أداة الدراسة الحالية وتطويرها.

الطريقة والإجراءات

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة تم أُستخدم المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في دولة الكويت والبالغ عددهم (13988) معلمًا ومعلمة(Ministry of education,2016) .

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبالرجوع لجداول العينات، وتكونت عينة الدراسة من(732) معلمًا ومعلمة، منهم (360) معلمًا و(372) معلمة موزعين على محافظات دولة الكويت الست (العاصمة، وحولي، والفروانية، ومبارك الكبير، والأحمدي، والجهراء).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة للدراسة وهي الاستبانة، وذلك لقياس درجة مُمارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين وفق المهارات الآتية: (الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، والإدارية)، وبالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ومنها دراسة الشهري (Al-Shahry,2013) ودراسة شاهين (Shaheen,2011)، ووفق خمسة مستويات (كبيرة جدًا، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جدًا). وتكونت الأداة من (59) فقرة موزعة على خمسة مجالات للمهارات (الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية، والإدارية).

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى بعرضها بصورتها الأولية على (10) محكمين، من الأساتذة الجامعيين المختصين في الإدارة التربوية، والإدارة العامة، وعلم النفس التربوي، وفي ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم تم تعديل الفقرات حتى خرجت الأداة بصورتها النهائية مكونة من خمسة مجالات.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معامل الثبات بأُستخدم معامل الاتساق الداخلي بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات (0.95- 0.93) وهي نسبة مناسبة لغايات الدراسة، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1): قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لفقرات مجالات أداة الدراسة.

الرقم	المجال	الاتساق الداخلى
1	المهارات الذاتية	0.93
2	المهارات الفنية	0.94
3	المهارات الإنسانية	0.94
4	المهارات الفكرية	0.95
5	المهاراتالإدارية	0.95

تصحيح أداة الدراسة:

لأغراض تفسير النتائج تم تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وفقًا للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وعليه فقد تم أُستخدم المعيار الآتي لغرض الحكم على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية.

المستوى المنخفض أقل من (1−2.33)

المستوى المتوسط من (2.34−3.67)

المستوى المرتفع من (3.68−5).

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة مُمارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين لكل مجال ولكل فقرة، والجدول (2) يبين نتائج ذلك. وعلى النحو الآتي:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليًا

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المُمارسة
1	المهارات الذاتية	4.06	0.75	1	مرتفعة
2	المهارات الفنية	3.99	0.72	2	مرتفعة
3	المهارات الفكرية	3.90	0.81	3	مرتفعة
4	المهاراتالإدارية	3.90	0.79	3	مرتفعة
5	المهارات الإنسانية	3.83	0.76	5	مرتفعة
المجموع الكلي		3.93	0.68	-	مرتفعة

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.83-4.06)، وحصل المجال الأول (المهارات الذاتية) على أعلى متوسط حسابي بلغت (4.06)، بينما حصل المجال الخامس (المهارات الإنسانية) على أدنى متوسط حسابي بلغت (3.83) بانحراف معياري (0.76)، وللتعرف إلى كل مجال على حده تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: مجال المهارات الذاتية

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم أُستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (3) يبين ذلك:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للفقرات المتعلقة بمجال المهارات الذاتية مرتبة تنازليًا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
12	يهتم بمظهره الخارجي اللائق.	4.37	0.83	1	مرتفعة
11	يمتلك المقدرة على تحمل المسؤولية.	4.13	0.91	2	مرتفعة
8	يمتلك المقدرة على التحدث بطلاقة مع الآخرين.	4.09	0.89	3	مرتفعة
4	يؤدي عمله بحيوية ونشاط.	4.08	0.92	4	مرتفعة
9	يحرص على تطوير ذاته مهنيًا.	4.03	0.92	5	مرتفعة
10	يمتلك روح المبادرة في تنفيذ الأعمال.	4.02	0.93	6	مرتفعة
6	يصغي عند تحدث الآخرين.	4.00	0.95	7	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
5	يتمتع بالاتزان النفسي في تعامله مع الآخرين.	3.96	0.96	8	مرتفعة
7	يضبط نفسه في المواقف المختلفة.	3.92	0.94	9	مرتفعة
المجال الكلي		4.06	0.75	—	مرتفعة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.92 – 4.37)، وحصلت الفقرة (12) (يهتم بمظهره الخارجي اللائق) على أعلى متوسط حسابي بلغت (4.37) بينما حصلت الفقرة (7) (يضبط نفسه في المواقف المختلفة) على أدنى متوسط حسابي بلغت (3.92)، وبلغت المتوسط الحسابي لمجال المهارات الذاتية ككل (4.06) بانحراف معياري (0.75).

المجال الثاني: المهارات الفنية

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم أُستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للفقرات المتعلقة بمجال المهارات الفنية مرتبة تنازليًا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
18	يشرف على سير التقويم للاختبارات المدرسية بأشكالها المختلفة.	4.15	0.90	1	مرتفعة
17	يشجع على أستخدم التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل.	4.14	0.88	2	مرتفعة
23	يطبق توصيات الاجتماعات المدرسية.	4.06	0.88	3	مرتفعة
21	يحرص على توافر وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة.	4.05	0.92	4	مرتفعة
16	يصدر التعليمات بصورة واضحة.	4.04	0.93	5	مرتفعة
24	يفوض بعض مهماته لقيادي المدرسة بما يتناسب مع مقدراتهم.	3.98	0.92	6	مرتفعة
19	يتقن التخطيط للأنشطة المدرسية.	3.95	0.96	7	مرتفعة
13	يكلف المعلمين بمهماتهم وفق التوصيف الوظيفي للمهنة.	3.94	0.94	8	مرتفعة
20	يحرص على تقويم المعلمين بطرق علمية وموضوعية.	3.93	0.96	9	مرتفعة
14	يعمل على تهيئة بيئة ملائمة للعمل داخل المدرسة.	3.92	0.96	10	مرتفعة
15	يقوم بأداء الأعمال المدرسية حسب الأولويات.	3.92	0.94	10	مرتفعة
22	يجيد أستخدم التواصل غير اللفظي.	3.88	0.96	12	مرتفعة
المجال الكلي		3.99	0.72	-	مرتفعة

يبين من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.88 – 4.15)، وحصلت الفقرة (18) (يشرف على سير التقويم للاختبارات المدرسية بأشكالها المختلفة) على أعلى متوسط حسابي بلغت (4.15) بينما حصلت الفقرة (22) (يجيد أُستخدم التواصل غير اللفظي) على أدنى متوسط حسابي بلغت (3.88)، وبلغت المتوسط الحسابي لمجال المهارات الفنية ككل (3.99) بانحراف معياري (0.72).

المجال الثالث: المهارات الإنسانية

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم أُستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للفقرات المتعلقة بمجال المهارات الإنسانية مرتبة تنازليًا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
25	يحرص على إقامة علاقات طيبة مع المعلمين في المدرسة.	4.08	0.96	1	مرتفعة
30	يحفز على العمل الجماعي ضمن فريق واحد.	4.03	0.90	2	مرتفعة
31	يدعم الطلبة معنويًا.	4.03	0.94	2	مرتفعة
35	يشرف على العمليات الإدارية بالمدرسة.	4.02	0.95	4	مرتفعة
26	يتفهم حاجات المعلمين المختلفة في المدرسة.	3.89	0.99	5	مرتفعة
27	يشجع المعلمين على إبداء آراءهم.	3.86	0.99	6	مرتفعة
37	يحرص على تنسيق جهود أفراد فريق العمل.	3.86	0.95	6	مرتفعة
29	يقدر الظروف الأسرية والاجتماعية للمعلمين.	3.85	1.03	8	مرتفعة
28	يتجنب التهديد بالعقوبات للمعلمين.	3.78	1.02	9	مرتفعة
36	يضع بعين الاعتبار ردود الأفعال تجاه القرارات التي يتخذها.	3.78	0.99	9	مرتفعة
38	يحرص على إقامة علاقات فعالة بين أقسام المدرسة.	3.76	0.98	11	مرتفعة
34	يحرص على تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	3.74	1.05	12	مرتفعة
32	يدعم الطلبة المحتاجين ماديًا.	3.66	1.04	13	متوسطة
33	يحفز على اللقاءات خارج أوقات العمل لتعزيز العلاقة بين المعلمين.	3.33	1.25	14	متوسطة
	المجال الكلي	3.83	0.76	ـ	مرتفعة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.33 – 4.08)، وحصلت الفقرة (25) (يحرص على إقامة علاقات طيبة مع المعلمين في المدرسة) على أعلى متوسط حسابي بلغت (4.08) بينما حصلت الفقرة (33) (يحفز على اللقاءات خارج أوقات العمل لتعزيز العلاقة بين المعلمين) على أدنى متوسط حسابي بلغت(3.33)، وبلغت المتوسط الحسابي لمجال المهارات الإنسانية ككل (3.83) بانحراف معياري (0.76).

المجال الرابع: المهارات الفكرية

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم أُستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يبين ذلك:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للفقرات المتعلقة بمجال المهارات الفكرية مرتبة تنازليًا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
41	يدرك القوانين واللوائح الخاصة بعمله.	4.07	0.95	1	مرتفعة
39	لديه رؤية تربوية واضحة.	4.00	0.94	2	مرتفعة
47	يمتلك المقدرة على حسم الأمور والإقناع.	3.95	0.98	3	مرتفعة
46	يقدم المصلحة العامة على الخاصة.	3.95	0.98	3	مرتفعة
40	يبادر في تقديم أفكار إبداعية في مجال عمله.	3.90	0.98	5	مرتفعة
45	يستثمر أفكار المعلمين في المدرسة.	3.90	0.97	5	مرتفعة
44	يطرح أفكاره بطريقة مبسطة.	3.88	0.96	7	مرتفعة
48	يشخص الواقع بأسلوب علمي.	3.86	0.96	8	مرتفعة
43	يتأنى في إصدار الأحكام.	3.82	0.99	9	مرتفعة
42	يبتكر حلولًا إبداعية للمشكلات.	3.77	0.99	10	مرتفعة
	المجال الكلي	3.90	0.81	–	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.77 – 4.07)، وحصلت الفقرة (41) (يدرك القوانين واللوائح الخاصة بعمله) على أعلى متوسط حسابي بلغت (4.07) بينما حصلت الفقرة (42) (يبتكر حلولًا إبداعية للمشكلات) على أدنى متوسط حسابي بلغت(3.77)، وبلغت المتوسط الحسابي لمجال المهارات الفكرية ككل (3.90) بانحراف معياري (0.81).

المجال الخامس: المهارات الإدارية.

لبيان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم أُستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يبين ذلك:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للفقرات المتعلقة بمجال المهارات الإدارية مرتبة تنازليًا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
53	يقوم بالاجتماعات المدرسية بصفة دورية.	4.08	0.96	1	مرتفعة
49	يتابع دوام موظفي المدرسة.	4.05	0.92	2	مرتفعة
59	يشجع على الأفكار الجديدة البناءة.	3.99	0.96	3	مرتفعة
57	يمتلك القدرة على إدارة الوقت أثناء اليوم الدراسي.	3.93	0.96	4	مرتفعة
58	يعامل المعلمين بحزم ولين حسب المواقف.	3.88	1.01	5	مرتفعة
56	يصدر القرارات المناسبة للعمل.	3.88	0.96	5	مرتفعة
55	يحرص على توفير احتياجات للمدرسة.	3.88	0.98	5	مرتفعة
54	يتابع أعمال الصيانة للمبنى المدرسي.	3.86	0.99	8	مرتفعة
51	يناقش خطط المعلمين ويتابع تنفيذها.	3.84	0.96	9	مرتفعة
52	يحرص على الزيارات الصفية للمعلمين بشكل منتظم.	3.84	1.04	9	مرتفعة
50	يوزع المهمات بعدالة على المعلمين.	3.74	1.01	11	مرتفعة
	المجال الكلي	3.90	0.79	–	مرتفعة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.74 – 4.08)، وحصلت الفقرة (53) (يقوم بالاجتماعات المدرسية بصفة دورية) على أعلى متوسط حسابي بلغت (4.08)، بينما حصلت الفقرة (50) (يوزع المهمات بعدالة على المعلمين) على أدنى متوسط حسابي بلغت(3.74)، وبلغت المتوسط الحسابي لمجال المهارات الإدارية ككل (3.90) بانحراف معياري (0.79).

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (جنس المعلم، المؤهل العلمي، وسنوات خبرته)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمون تعزى لمتغيرات (جنس المعلم، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم أُستخدم اختبار "ت" لمتغير (نوع الجنس، والمؤهل العلمي)، وأُستخدم تحليل التباين الأحادي لمتغير (سنوات الخبرة)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: جنس المعلم

تم حساب اختبار "ت" للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغير الجنس. والجدول (8) بين ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية كما يراها المعلمون تبعًا لمتغير الجنس

المجال	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحريات	الدلالة الإحصائية
المهارات الذاتية	ذكر	360	3.96	0.82	-3.79	730	.000
	أنثى	372	4.17	0.66			
المهارات الفنية	ذكر	360	3.99	0.75	-.11	730	.907
	أنثى	372	4.00	0.68			
المهارات الإنسانية	ذكر	360	3.85	0.74	.52	730	.597
	أنثى	372	3.82	0.79			
المهارات الفكرية	ذكر	360	3.87	0.81	-1.41	730	.157
	أنثى	372	3.95	0.81			
المهارات الإدارية	ذكر	360	3.88	0.79	-0.73	730	.461
	أنثى	372	3.93	0.80			
الدرجة الكلية	ذكر	360	3.91	0.68	-1.00	730	.313

المجال	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحريات	الدلالة الإحصائية
	أنثى	372	3.96	0.68			

يبين الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسطات الفروق لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية تعزى للجنس على المجال الأول (المهارات الذاتية) جاءت لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجالات الثاني والثالث والرابع والخامس تعزى لمتغير الجنس، فضلاً عن الدرجة الكلية للأداة.

ثانيًا: المؤهل العملي

تم حساب اختبار "ت" للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي. والجدول (9) يوضح تلك النتائج:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحريات	الدلالة الإحصائية
المهارات الذاتية	بكالوريوس	628	4.10	0.73	3.11	730	.002
	دراسات عليا	104	3.85	0.81			
المهارات الفنية	بكالوريوس	628	4.00	0.73	.71	730	.472
	دراسات عليا	104	3.95	0.68			
المهاراتالإنسانية	بكالوريوس	628	3.85	0.77	1.2	730	.197
	دراسات عليا	104	3.74	0.71			
المهارات الفكرية	بكالوريوس	628	3.93	0.82	1.98	730	.048
	دراسات عليا	104	3.76	0.75			
المهارات الإدارية	بكالوريوس	628	3.93	0.80	2.03	730	.042
	دراسات عليا	104	3.76	0.75			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	628	3.95	0.69	1.95	730	.051
	دراسات عليا	104	3.81	0.64			

يبين الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسطات الفروق لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية تعزى للمؤهل العلمي على المجال الأول (المهارات الذاتية) والمجال الرابع (المهارات الفكرية) والمجال الخامس (المهارات الإدارية). جاءت لصالح الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على تعزى للمؤهل العلمي المجالين الثاني والثالث والدرجة الكلية للأداة.

ثالثًا: الخبرة

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية تبعًا لسنوات الخبرة. والجدول يوضح (10) ذلك:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المهارات القيادية تبعًا لسنوات الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهارات الذاتية	أقل من 5 سنوات	211	4.02	0.78
	من5إلى10سنوات	229	3.96	0.76
	أكثر من 10 سنوات	292	4.17	0.71
	المجموع	732	4.06	0.75
المهارات الفنية	أقل من 5 سنوات	211	3.91	0.76
	من 5إلى10سنوات	229	3.96	0.72
	أكثر من 10 سنوات	292	4.07	0.68
	المجموع	732	4.00	0.72
المهارات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	211	3.76	0.78
	من5إلى10سنوات	229	3.76	0.78
	أكثر من 10 سنوات	292	3.93	0.73
	المجموع	732	3.83	0.76
المهارات الفكرية	أقل من 5 سنوات	211	3.84	0.80
	من 5إلى10سنوات	229	3.80	0.87
	أكثر من 10 سنوات	292	4.03	0.75
	المجموع	732	3.91	0.81
المهارات الإدارية	أقل من 5 سنوات	211	3.84	0.79
	من 5إلى10سنوات	229	3.82	0.85
	أكثر من 10 سنوات	292	4.00	0.74
	المجموع	732	3.91	0.79
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	211	3.87	0.70
	من 5إلى10سنوات	229	3.86	0.71
	أكثر من 10 سنوات	292	4.03	0.64
	المجموع	732	3.93	0.68

يبين الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين لكل مجال من مجالات الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة. ولتحديد إذا ما كانت هذه الفروق ظاهرية أم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو مبين في الجدول (11):

الجدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختيار الفروق استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية كما يراها المعلمون تبعًا لمتغير الخبرة

المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةف	الدلالة الإحصائية
المهارات الذاتية	بين المجموعات	5.879	2	2.94	5.22	.006
	داخل المجموعات	409.907	729	0.56		
	الكلى	415.786	731			
المهارات الفنية	بين المجموعات	3.380	2	1.69	3.24	.039
	داخل المجموعات	379.567	729	0.52		
	الكلى	382.947	731			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	4.934	2	2.46	4.20	.015
	داخل المجموعات	427.334	729	0.58		
	الكلى	432.268	731			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	8.399	2	4.20	6.37	.002
	داخل المجموعات	480.054	729	0.65		
	الكلى	488.453	731			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	5.150	2	2.57	4.06	.018
	داخل المجموعات	462.175	729	0.63		
	الكلى	467.325	731			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.133	2	2.56	5.47	.004
	داخل المجموعات	341.670	729	0.46		
	الكلى	346.803	731			

يبين الجدول (11) وجود فروق بين متوسطات الفروق لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة وعلى الأداء ككل، تُعزى لمتغير الخبرة، وأظهرت نتائج اختبار شيفيه **(Scheffe)** أنها جاءت لصالح من خبرته أكثر من عشر سنوات والجدول (12) يوضح ذلك:

الجدول (12) نتائج اختبار شيفية(Scheffe) للفروق البعدية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	الوسط الحسابى	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المهارات الذاتية	أقل من 5 سنوات	4.02	-	0.064	- 0.143
	من 5إلى10سنوات	3.96	- 0.064	ـــــ	-0.207-*
	أكثر من 10 سنوات	4.17	0.143	0.207*	ـــــ
المهارات الفنية	أقل من 5 سنوات	3.91	ـــــ	-0.052	-0.159
	من 5إلى10سنوات	3.96	0.052	ـــــ	-0.108
	أكثر من 10 سنوات	4.07	0.159	0.108	ـــــ
المهارات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	3.76	ـــــ	0.003	-0.166
	من 5إلى10سنوات	3.76	-0.003	ـــــ	-0.169-*
	أكثر من 10 سنوات	3.93	0.166	0.169*	ـــــ

المجال	سنوات الخبرة	الوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
المهارات الفكرية	أقل من 5 سنوات	3.84	___	0.039	-0.196-*
	من 5إلى10سنوات	3.80	-0.039	____	-0.235-*
	أكثر من 10 سنوات	4.03	0.196*	0.235*	____
المهارات الإدارية	أقل من 5 سنوات	3.84	_____	0.020	-0.160
	من 5إلى10سنوات	3.82	- 0.020	____	-0.180-*
	أكثر من 10 سنوات	4.00	0.160	0.180*	_____

وأظهرت نتائج اختبار شيفيه أن الفروق بين المتوسطات بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية كما يراها المعلمون لكل مجال من مجالات الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة جاءت لصالح من خبرته أكثر من (10) سنوات.

مناقشة النتائج: أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى الدورات التدريبية التي تقوم بها وزارة التربية لتطوير مهارات مديري المدارس الثانوية، وتكريمها للقادة المتميزين سنويًا والذي يشكل حافزًا لهم، كذلك قيام بعض الجمعيات بدعم المديرين، ومنها: جائزة الخرافي للأداء التربوي، والتي ترعاها جمعية المعلمين الكويتية إذ يتم اختيار المديرين المتميزين في كل مرحلة على حدة، وهذا دافع لهم نحو التميز والإبداع، وقد يعزى ذلك أيضًاإلى وعي مديري المدارس الثانوية أنفسهم بأهمية امتلاكهم المهارات القيادية في إنجاح المهمات الملقاة على عاتقهم، وإدراكهم حاجة مؤسسات التعليم لقادة يمتلكون المهارات القيادية التي تؤهلهم ليتمكنوا من تحقيق الأهداف المنشودة.وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Piaw, Hee, Ismail, & Ying, 2014) ، واختلفت في درجة الممارسة مع دراسة (Michael, Anpe&Gambo, 2015).

وفيما يتعلق بمجالات الدراسة فقد جاءت على النحو الآتي:

المجال الأول (المهارات الذاتية) فقد حصلت الفقرة (12) والتي تنص على "يهتم بمظهره الخارجي" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.37) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس لأهمية المظهر الخارجي اللائق، والذي يعكس شخصية المدير. بينماحصلت الفقرة (7) والتي تنص على "يضبط نفسه في المواقف المختلفة" على أقل متوسط حسابي بلغت قيمته (3.92) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى الضغوط التي يعاني منها مدير المدرسة الثانوية في عمله.

كما أوضحت النتائج أن المجال الثاني (المهارات الفنية) ككل حصل على متوسط حسابي مرتفع. إذ حصلت الفقرة (18) والتي تنص على "يشرف على سير التقويم للاختبارات المدرسية بأشكالها المختلفة" على أعلى تقدير بلغت (4.15) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس الثانوية للمسؤولية الملقاة على عاتقهم، وضمان ضبط الاختبارات لتتم بنجاح. بينما حصلت الفقرة (22) على أقل متوسط حسابي بلغت قيمته (3.88) والتي تنص على "يجيد أُستخدم التواصل غير اللفظي" وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك لقلة اهتمام مديري المدارس بلغتة الجسد في التعبير عن آراءهم. أما فيما يتعلق بالمجال الثالث (المهارات الإنسانية) ككل فقد حصل على متوسط حسابي مرتفع. إذ حصلت الفقرة (25) والتي تنص على "يحرص على إقامة علاقات طيبة مع المعلمين في المدرسة" على أعلى تقدير بلغتت قيمته (4.08) بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس الثانوية لأهمية تكوين العلاقات الطيبة مع المعلمين والتي من شأنها رفع الثقة لدى المعلم. بينما حصلت الفقرة (33) والتي تنص على "يحفز اللقاءات خارج أوقات العمل لتعزيز العلاقة بين المعلمين" على أقل متوسط حسابي بلغتت قيمته (3.33) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك لقلة الوقت والضغوط الملقاة على عاتق مديري المدارس الثانوية، والذي ينتج عنه عدم تخصيص أوقات خارج العمل للقاءات من شأنها توطيد العلاقات بين المعلمين أنفسهم والمدير. بينما جاءت النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (المهارات الفكرية) بتقدير مرتفع للمجال ككل. فقد حصلت الفقرة (41) والتي تنص على "يدرك القوانين واللوائح الخاصة بعمله" على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.07) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية على الانضباط في العمل وإعطائهم القدوة الحسنة للمعلمين بما يسهم في الحفاظ على بيئة العمل. بينما حصلت الفقرة (42) والتي تنص على "يبتكر حلولًا إبداعية للمشكلات" على أقل متوسط حسابي بلغت قيمته (3.77) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك لضعف مقدرة مديري المدارس الثانوية في الجانب الإبداعي، وضعف في مواجهة المشكلات التي تطرأ عليهم، والتعامل معها بصورة مناسبة وابتكار الحلول الملائمة لها، ويرجع ذلك إلى ضعف جوانب الدورات التأهيلية المقدمة لمديري المدارس الثانوية. أما فيما يتعلق بالمجال الخامس (المهارات الإدارية) فقد حصل على متوسط حسابي مرتفع ككل. فقد حصلت الفقرة(53) والتي تنص على "يقوم بالاجتماعات المدرسية بصفة خاصة" على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.08) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية مثل هذه الاجتماعات التي تحصل داخل المدرسة، والمرتبطة بسير بيئة العمل على الوجه الصحيح سواء مع المعلمين أم أولياء الأمور. بينما

جاءت الفقرة (50) والتي تنص على "يوزع المهمات بعدالة على المعلمين" وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.74) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى تفاضل المقدرات بين المعلمين أنفسهم، مما يجعل مدير المدرسة الثانوية يوكل مهمات إلى معلمين يمتلكون مهارات ومقدرات تتناسب مع المهمات الموكولة إليهم عوضًا عن غيرهم. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهري (Al-Shahry,2013)، واختلفت مع دراسة أميكر (Umikker,2005).

ثانيًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (جنس المعلم، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟"

فيما يتعلق بمتغير الجنس أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية كما يراها المعلمون تعزى لمتغير الجنس للمجال الأول (المهارات الذاتية) جاءت لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على باقي مجالات الدراسة، والدرجة الكلية وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الإناث في تطوير الذات، والمبادرة في تنفيذ الأعمال، وحرصهن على تقويم أداء المعلمات بطرق علمية وموضوعية. كذلك تمكنهن من إيجاد بيئة عمل ملائمة، وأداء الأعمال المدرسية حسب الأولوية، وتمكنهن من ضبط سير العمل بكفاءة إذ إنهن يتعاملن مع بيئة محاطة بالإناث، والتي يغلب على طباعهن الهدوء والاتزان الانفعالي.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين للمجال الأول (المهارات الذاتية)، والمجال الرابع (المهارات الفكرية)، والمجال الخامس (المهارات الإدارية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على باقي مجالات الدراسة، والدرجة الكلية وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس؛ لأهمية توافر المهارات الذاتية، والفكرية، والإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة(Piaw, Hee, Ismail, & Ying,2014) .

وأظهرت نتائج الدراسة لمتغير سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في

دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين لجميع مجالات الدراسة والاداة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح من خبرتهم (10) فأكثر، وتعزى هذه النتيجة إلى أن زيادة سنوات الخبرة تتيح للمعلمين اكتساب عديد من الخبرات التي من شأنها جعلهم أكثر إدراكًا لأهمية توافر المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الشهري (Al-Shahry,2013).

التوصيات

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحثان يأتي:

1. إقامة المحاضرات، والندوات، والورش التدريبية بانتظام لمديري المدارس الثانوية خارج بيئة العمل؛ لتعزيز المهارات القيادية لديهم وتطويرها.
2. تعزيز وعي وزارة التربية في دولة الكويت بأهمية امتلاك مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية والحاجة لها.
3. إفساح المجال أمام مديري المدارس للإسهام الحقيقي في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
4. تشجيع مديري المدارس على الزيارات التبادلية؛ لتعزيز الخبرات واكتسابها.

References:

Abawi, Z. (2010). **The role of education Al leadership in making administrative decisions**. Amman: Dar Al Shorouk for Publishing and Distribution.

Al-Ajami, M. (2015). **Recent trends in administrative leadership and human development**. Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.

Al-Qaisi, H. (2010**). EducationAl administration principles of theories - modern trends-**. Amman: Dar Al-Manhaa for Publishing and Distribution.

Al-Shadifat, S. (2016). The degree of the principAls' practice of the standards of educationAl leadership from the point of view of teachers in the Directorate of Education of the Division of Al-Mafraq in Jordan, **Al-Manara JournAl for Research and Studies**, 22 (4), 133-170.

Al-Shahry, M. (2013). **The degree of practicing principAls of the King Abdullah project for the development of public education in the city of Mecca for leadership skills**. Unpublished MA thesis, Faculty of Education, Gaza University, Palestine.

Al-Taweel, H. (2001). **Educational administration: Concepts and horizons**.

Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.

Bolanle, A. (2013). Principals' leadership skills and school effectives: The case of southwestern Nigeria. **World JournAl of education**. 3 (5), 26 – 33.

Iqbal, M. (2012). **Strategy of improving the leadership skills for the schools managers at Khyber Pakhtunkhwa**, Master's Thesis, International Islamic University: Pakistan.

Masouda, B. (2016). The availability of leadership skills in the foundation of the firm and its role in the development of creative skills for workers, Ammar Thelegi University, Laghouat, Algeria**, Dirasat Journal**, 1 (47), 157-170.

Michael, A.,& Gambo. (2015). **The effective leadership skills for high schools managers in the State of Plateau**, Nigeria.

Ministry of Education (2016). **Educational statistical group**. Kuwait.

Mohammed, M. (2013).**EducationAl Administration**. Al- Dammam: Al-Mutanabi Library.

Piaw, C., Hee, T., Ismail, N., Ying, L, (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. **Procedia – Social and Behavioral Sciences** 116(2014), 5125-5129.

Saleh, A., & Abumkh, M. (2017). The degree of principals' practice of leadership skills within the Green Line in Palestine from the point of view of teachers in light of the educated and organizational culture. **InternationAl Journal of Educational Research**, 1 (41), 164-200.

Shaheen, A. (2011). **The degree of practice of the new managers of leadership skills in the public schools in Gaza Governorate from their point of view and means of development**. Unpublished MA, Islamic University, Gaza, Palestine.

Tayeb, A.,& AL-Washmi, A. (2016). Conducting the leadership skills of school principals applicable to the national program for school development in Buraidah, **Journal of Educational Sciences**, 1 (2), 87-134.

Umikker, W. (2005). **How to build supervisor's management skills.** Medical Laboratory. Gale Group Nelson Publishing.