

## دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض

أحمد حسن الذبياني

وزارة التعليم || الرياض || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية (المبادأة والابتكار، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية) لدى طلاب المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين، كما وسوف يكشف البحث عن معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع مجتمع الدراسة الذي اشتمل على جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (139) مديراً. فيما تكونت الاستبانة من (32) عبارة توزعت على محورين، وهي: دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، بينما تناول المحور الثاني: معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية جاءت بدرجة "عالية"، حيث يأتي دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية بالمرتبة الأولى، يليها دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار، وفي الأخير يأتي دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار. كما وأن معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية جاءت بدرجة "عالية"، وقد أوصت الدراسة بالحرص على ترابط مؤسسات المجتمع مع المدرسة، وتفويض المدير بعض صلاحياته إلى الطاقم الإداري المساعد لتمكينه من أداء بعض المهام الموكلة إليه، وضرورة اهتمام الجهات المشرفة على التعليم بالمهارات القيادية، وكيفية اكتشافها وتنميتها لدى الطلاب، وأهمية اهتمام القائمين على إعداد المنهج المدرسي بالثقافة القيادية.

الكلمات المفتاحية: قائد المدرسة – المهارات القيادية – القيادة.

### مقدمة:

تعد القيادة من مكونات النفس البشرية، إذ كل إنسان يمارس نوعاً من أنواع القيادة، فالمعلم مع الطالب، والأب مع أبنائه، والمدير مع أفرادهِ (السويدان، باشراحيل، 2013، 34). كما وأن القيادة ظاهرة اجتماعية لدى كل المجتمعات البشرية، ولا يمكن صلاح هذه المجتمعات إلا بوجود قيادة تتولى زمام المبادرة والتأثير الفعال فيها (أبو زعيتر، 2009، 2). وتكون قيادة المجتمعات من خلال نهضة وتنمية شبابها، وأن تحقيق التقدم يكمن في اكتشاف ما يملك الشباب من قدرات ومهارات قيادية تمكنهم من الأخذ بالمجتمع نحو التطور والازدهار. وقد حظي موضوع القيادة منذ القدم باهتمام الفلاسفة، وعلماء النفس، والإدارة. وتمحور هذا الاهتمام حول صفات القادة ومهاراتهم القيادية، وقد ازدادت هذه الأهمية في العصر الحديث لما يشهده العالم من تغيرات في مجالات الحياة؛ بسبب الثورة التكنولوجية، والعلمية، والثقافية، والاقتصادية، والتي قد طالت جوانب شتى ومنها النظام التربوي بمدخلاته ومخرجاته وعملياته، (الصرايره، 2012، 411). لذا كان لزاماً على المجتمعات تنمية الشباب، وصقل مهاراتهم في فترة مبكرة، واستغلال التغيرات الاجتماعية والميول القيادية في فترة المراهقة، وبدايات الشباب لغرس وتنمية المهارات القيادية لديهم (الدعجاني، 2014، 45).

كما وأن التنمية المبكرة للمهارات القيادية لدى الطلاب ومحاولة تطويرها منذ الصغر، يساعد على ظهور شخص فاعل في المستقبل (الساكر، 2011، 6).  
وهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات وخاصة النامية إلى وجود قادة قادرين على قيادة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية بغية الارتقاء بمستوى الأداء للوصول إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات المتقدمة (الثبتي، 2011، 2).

#### مشكلة الدراسة:

يبرز دور الإدارة المدرسية جلياً من خلال أهم عناصرها، وهو مدير المدرسة، فهو المسؤول الأول في تشكيل وصياغة أفراد مجتمع الغد بكل فئاته (الغامدي، 2002، 11).  
ويعدُّ مدير المدرسة كمرشد، وموجه للطلاب من الناحيتين النفسية والاجتماعية. يتطلب منه أن يواجه الشباب، ويساعدهم على التكيف مع متطلبات العالم المتسارع في تطوراته وتغييراته؛ مما يستلزم قدراً من المرونة في طرق التفكير والعمل (سليمان، 1987، 778).  
كما وأن مدير المدرسة مسئولاً هاماً في سير العملية التربوية في مدرسته، إذ أن الكثير من البرامج الناجحة التي تحقّقها المدرسة تنبع من مقدرته على قيادة المصادر البشرية، والمادية، وإغنائها بالمعلومات، واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها، (الطويل، 2006، 343).  
وتتمتد مهام مدير المدرسة إلى متابعته لنمو التلاميذ، والتعرف على مهاراتهم وقدراتهم وميولهم، وتوظيفها والاستفادة منها (الحريري وآخرون، 2007، 188).  
ولقد أشار زيدان، (1983، 32) بأنه في المرحلة الثانوية تظهر بوضوح للملاحظ مظاهر القيادة، والاستعدادات، والقدرات على أداء أنواع معينة من المهارات، فالكثير من الطلاب بالمرحلة الثانوية يتسمون بطاقات هائلة وكامنة يلزمنا التنقيب عنها واكتشافها، وتسيط الضوء عليها وتوجيهها.  
وقد كشفت دراسة كارنيس وسوزان، (2007، 5) أهمية مشاركة جهات متعددة في تنمية المهارات القيادية للطلاب، كالأهل، والمدرسة، والجامعات، والمنظمات الشبابية.  
وهذا ما أظهرته نتائج دراسة التنجي وخصاونة، (2009، 205) أن المدرسة تلعب دوراً هاماً في مجال تعزيز المهارات القيادية للطلاب، وأكدته أيضاً نتائج دراسة بسلاند، (2004، 24-27) من خلال الآثار الإيجابية لقيام المدرسة بدورها في تطوير المهارات القيادية لدى الطلاب. وهذا يُفصح عن قدرة المدرسة وما يمكن أن تقدمه من تنمية لمهارات طلابها والكشف عن قدراتهم. كما وأن المدراس التي تتسم بأنها منظمات متعلمة تعمل أكثر من غيرها على تنمية السمات القيادية، وتسهم في بناء العمل الجماعي داخل المدرسة (سيليز ومافورد، 2004، 443-466).  
وأشارت دراسة نيقل، (2006، 20-24) أنه حينما يشارك الطلاب في التخطيط وصنع القرار فإن ذلك يساهم في تعزيز النزعة القيادية في شخصياتهم.  
وأن الطلاب الذين يشاركون في برامج تدريب القيادة تنمو لديهم المسؤولية الوطنية، وترسخ لديهم عدد من القيم الشخصية والاجتماعية، وهذا ما أظهرته نتائج دراسة كريس وأستين وزيميرمان (2001، 15).  
ومن خلال العرض السابق فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الكشف عن دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرين.

#### أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية المرتبطة بـ (المبادأة والابتكار، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية) من وجهة نظر المديرين؟
- 2- ما معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0,05 \geq \alpha)$  بين إجابات المديرين حول دور ومعوقات مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية تعزى للمتغيرات التالية: (الخبرة، المؤهل، الدورات القيادية)؟

#### 4-1- أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية (المبادأة والابتكار، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية) لدى طلاب المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين.
- 2- الكشف عن معوقات دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية.
- 3- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس حول دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب تلك المرحلة تعزى لمتغيرات (الخبرة، المؤهل، الدورات القيادية).

#### 5-1- أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

##### 1-5-1- الأهمية العلمية:

أولاً: سوف تُسهم هذه الدراسة في إثراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالمهارات القيادية؛ وذلك من خلال ما تضيفه من معلومات ومعارف نظرية، ومن خلال الكشف عن دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية.

ثانياً: ستضيف هذه الدراسة معلومات للمهتمين بالمواهب القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية.

##### 2-5-1- الأهمية العملية:

أولاً: سوف تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم تصورات لمتخذ القرار في وزارة التعليم حول دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية.

ثانياً: كما يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية في الكشف عن المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية وتطويرها.

ثالثاً: سوف تقدم هذه الدراسة في وضع آليات تساهم في تنمية المهارات القيادية والمهارات الشخصية لدى طلاب المدارس الثانوية.

#### 6-1- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1-6-1- الحدود الموضوعية: دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، من حيث (المبادأة والابتكار، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية).

1-6-2- الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

1-6-3- الحدود البشرية: مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

1-6-4- الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014/2015

تحديد مصطلحات الدراسة:

مدير المدرسة:

هو قائد المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المعتمدة من وزارة التعليم (الدليل التنظيبي، 1435، ج21).

المهارة:

المهارة: هي الجِدق في الشيء. والماهر: الحاذق بكل عمل، وأكثر ما يوصف به السابح المُجيد (ابن منظور، 1410هـ، ج5، 184).

عرف السلمي، (1999، 23) المهارة بأنها: -القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات. ويعرف الباحث المهارة إجرائياً بأنها: قدرة الطالب على قيامه بعمل ما، بدقة وسرعة عالية وفق ما اكتسبه من خبرات ومعارف.

المهارات القيادية:

عرف العلاقي، (2000، 376) المهارات القيادية بأنها: قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق. ويقصد الباحث بالمهارات القيادية إجرائياً: ما يكتسبه طلاب المرحلة الثانوية، من قدرات، ومعارف، وخبرات، ومهارات مرتبطة بالمبادأة والابتكار، واتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية). الطلاب: ويقصد بهم المتعلمين الملتحقين بالتعليم في المدارس الثانوية. المدارس الثانوية: هي المؤسسات التعليمية التي تمنح التعليم لطلاب المرحلة الثالثة من مراحل التعليم العام في السعودية والتي تشرف عليها وزارة التعليم.

الدور: مجموعة من الأنشطة السلوكية والتنبؤية لمدير المدرسة تجاه طلابه.

التنمية: زيادة كفاءة مدير المدرسة في تطوير المهارات القيادية لدى الطلاب.

### 3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة ويتوافق مع أهدافها، وفيه " يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها " (العساف، 2012، 179)، وهو "يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويُعبّر

عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وأما التعبير الكمي فيُعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها " (عبيدات وآخرون، 2013، 180).

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين في مدينة الرياض للعام الدراسي 2014/2015، والبالغ عددهم (139) مديراً (إحصائية منشورة، إدارة تعليم الرياض، <http://riyadhedu.gov.sa/>، 2016).

ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استرجع الباحث منهم (135) استبانة، وتم استبعاد (3) استبانات لعدم اكتمال الاستجابات، ليكون العدد النهائي لأفراد الدراسة (132) مديراً، أي بنسبة (95.0%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها.

#### خصائص أفراد الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية نوضحها فيما يلي:

#### الخبرة الوظيفية:

##### جدول رقم (1-3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	
4.5	6	أقل من (5) سنوات
25.0	33	(5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات
70.5	93	(10) سنوات فأكثر
100.0	132	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (1-3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية، حيث إن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة (93) مديراً بنسبة (70.5%) خبرتهم (10) سنوات فأكثر، في حين أن هناك (33) مديراً بنسبة (25.0%) تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5) إلى أقل من (10) سنوات، ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة أفراد الدراسة الذين خبرتهم الوظيفية في التعليم من (10) سنوات فأكثر يعود بالفائدة على الدراسة من خلال وصفهم للواقع بشكل جيد ودقيق، وهناك (6) مديرين بنسبة (4.5%) خبرتهم أقل من (5) سنوات.

#### المؤهل العلمي:

\*تم دمج فئة دكتوراه مع فئة ماجستير بفئة واحدة (دراسات عليا)، وذلك لاحتواء فئة دكتوراه على (استجابة واحدة) فقط.

##### جدول رقم (2-3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	
72.7	96	بكالوريوس
27.3	36	ماجستير
100.0	132	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (3-2) أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بتكرار (96) مديرا وبنسبة (72.7%)، في حين أن هناك (36) مديرا بنسبة (27.3%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويعزو الباحث ارتفاع نسبة حملة درجة الماجستير بنسبة (27.3%) إلى التوسع الذي شهدته الجامعات مؤخرا في برامج الدراسات العليا وهذا يسهم في إعطاء نتائج الدراسة مزيداً من الموضوعية والدقة.

#### الدورات القيادية:

جدول رقم (3-3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدورات القيادية

النسبة المئوية	التكرارات	
25.8	34	دورة واحدة
11.4	15	دورتين
62.9	83	أكثر من ذلك
100.0	132	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدورات القيادية، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة (83) مديرا بنسبة (62.9%) حصلوا على أكثر من دورتين تدريبيتين، في حين أن هناك (34) مديرا بنسبة (25.8%) حصلوا على دورة تدريبية واحدة، وهناك (15) مديرا بنسبة (11.4%) حصلوا على دورتين تدريبيتين. ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة أفراد الدراسة الذين حصلوا على (أكثر من دورتين قياتيتين) بنسبة (62.9%) يعود إلى قناعتهم بمدى أهمية التدريب وانعكاسه على تنمية وتطوير الفرد.

#### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاث أجزاء وهي:

الجزء الأول: خطاب موجه لأفراد الدراسة، يتضمن طلب الإجابات على عبارات الاستبانة.

الجزء الثاني: يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة مثل: الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، الدورات القيادية.

الجزء الثالث: ويتكون من (32) عبارة مقسمة على محورين كما يلي:

- المحور الأول: يتناول واقع دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، وهو يتكون من (23) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد على النحو التالي:
  - البعد الأول: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار، ويتكون من (7) عبارات.
  - البعد الثاني: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار، ويتكون من (7) عبارات.
  - البعد الثالث: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية، ويتكون من (9) عبارات.
- المحور الثاني: يتناول معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، ويتكون من (9) عبارات.

## صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001: 179)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

## أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول " دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرين"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم.

وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة وذلك في صورتها الأولية.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، وحذف بعض الأبعاد، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

## ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على بيانات أفراد الدراسة وقام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجداول:

جدول رقم (3-4) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور (دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى

طلاب المدارس الثانوية) بالدرجة الكلية للمحور

مهارة تحمل المسؤولية		مهارة اتخاذ القرار		مهارة المبادأة والابتكار	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.825	15	**0.861	8	**0.866	1
**0.851	16	**0.796	9	**0.824	2
**0.825	17	**0.832	10	**0.765	3
**0.845	18	**0.767	11	**0.870	4
**0.879	19	**0.867	12	**0.845	5
**0.878	20	**0.758	13	**0.861	6
**0.847	21	**0.851	14	**0.875	7
**0.764	22	-	-	-	-
**0.711	23	-	-	-	-

\*\* دال عند مستوى 0.01

جدول رقم (3-5) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور (معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية) بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.755	6	**0.714
2	**0.860	7	**0.817
3	**0.845	8	**0.796
4	**0.839	9	**0.765
5	**0.498	-	-

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من خلال الجداول رقم (3-4، 3-5) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفايكنغ، والجدول رقم (3-6) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول رقم (3-6) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	معامل الثبات
1	دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادرة والابتكار	0.921
2	دور مدير المدرسة في تنمية اتخاذ القرار	0.923
3	دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية	0.949
4	الدرجة الكلية لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية	0.958
5	معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لطلاب المدارس الثانوية	0.828
	الثبات الكلي	0.943

يتضح من خلال الجدول رقم (3-6) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.943) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.828، 0.958)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس

للحصول على طول الخلية الصحيح أي  $(0.80 = 5/4)$  بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل درجة استجابة (لا أوافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
  - من 1.81 إلى 2.60 يمثل درجة استجابة (موافق بدرجة ضعيفة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
  - من 2.61 إلى 3.40 يمثل درجة استجابة (موافق بدرجة متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
  - من 3.41 إلى 4.20 يمثل درجة استجابة (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
  - من 4.21 إلى 5.0 يمثل درجة استجابة (موافق بدرجة كبيرة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.
- 2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .
- 3- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- 4- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 5- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- 6- تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين (المؤهل العلمي).
- 7- تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين في حال عدم توفر شروط استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (الخبرة الوظيفية - الدورات القيادية).

#### 4- عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها ومناقشتها

السؤال الأول: ما واقع دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية المرتبطة ب (المبادأة والابتكار، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية) من وجهة نظر المديرين؟  
وللإجابة على التساؤل السابق قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

أولاً: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار:

جدول رقم (4-1) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها

م	العبارات	درجة الممارسة										الانحراف المعياري	الترتيب	
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	يُنمي لدى الطلاب أنماطاً جديدة في التفكير	21	15.9	32	24.2	58	43.9	17	12.9	4	3.0	3.37	1.00	1
2	يُقيم برامج لتنمية سرعة البديهة لدى الطلاب	14	10.6	32	24.2	52	39.4	30	22.7	4	3.0	3.17	1.00	7
3	يُنمي لدى الطلاب مهارة القدرة على استشعار المشكلات	22	16.7	21	15.9	65	49.2	20	15.2	4	3.0	3.28	1.01	3
4	يُدرّب الطلاب على الربط بين المعلومات المتوفرة وصولاً للحل	6	4.5	47	35.6	59	44.7	12	9.1	8	6.1	3.23	0.91	5
5	يُكسب الطلاب مهارات البحث عن الحلول للمشكلات من خلال مواقف ذهنية	9	6.8	43	32.6	65	49.2	15	11.4	0	0.0	3.35	0.77	2
6	يُنظّم للطلاب دورات لِكيفية الاستفادة من تجارب الآخرين وتطويرها	9	6.8	47	35.6	46	34.8	24	18.2	6	4.5	3.22	0.98	6
7	يُقيم لقاءات علمية يتعلم منها الطلاب كيفية الاستجابة للمخاطر	9	6.8	58	43.9	42	31.8	7	5.3	1	12.1	3.28	1.09	4
-		المتوسط الحسابي العام										3.27	0.80	-

يتضح من خلال الجدول رقم (4-1) أن محور دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار لدى طلاب المدارس الثانوية يتضمن (7) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.17، 3.27)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.80)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة نحو دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار لدى طلاب المدارس الثانوية. يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.27)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يقوم بدوره في تنمية مهارة المبادأة والابتكار لدى طلاب المدارس الثانوية بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على كل من (تنمية أنماطاً جديدة في التفكير لدى الطلاب، وكذلك إكساب الطلاب مهارات البحث عن الحلول للمشكلات من خلال مواقف ذهنية، إضافة إلى تنمية مهارة القدرة على استشعار المشكلات لدى الطلاب، وإقامة لقاءات علمية يتعلم منها الطلاب كيفية الاستجابة للمخاطر)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك مدير المدرسة بأهمية تنمية هذه المهارة لدى الطلاب، ومالها من آثار إيجابية تنعكس على الطالب.

- تتراوح قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.77 - 1.09) بفارق (0.32)، وهذا يشير إلى تجانس استجابات أفراد الدراسة حول دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار لدى طلاب المدارس الثانوية.
- 1- جاءت العبارة رقم (1) وهي (يُنمي لدى الطلاب أنماطا جديدة في التفكير) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة المبادأة والابتكار بمتوسط حسابي (3.37 من 5.0) وانحراف معياري (1.0)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُنمي لدى الطلاب أنماطا جديدة في التفكير، وربما يعود ذلك إلى معرفة مدير المدرسة بمهارات التفكير وأنماطه ومدى أهميته.
  - 2- جاءت العبارة رقم (5) وهي (يُكسب الطلاب مهارات البحث عن الحلول للمشكلات من خلال مواقف ذهنية) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة المبادأة والابتكار بمتوسط حسابي (3.35 من 5.0) وانحراف معياري (0.77)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُكسب الطلاب مهارات البحث عن الحلول للمشكلات من خلال مواقف ذهنية، ويمكن تفسير ذلك بأن مهارة البحث عن الحلول للمشكلات تعد من صميم مهارات المدير كقائد وذلك من خلال تعرضه لمواقف متعددة، طيلت فترة قيادته.
  - 3- جاءت العبارة رقم (3) وهي (يُنمي لدى الطلاب مهارة القدرة على استشعار المشكلات) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة المبادأة والابتكار بمتوسط حسابي (3.28 من 5.0) وانحراف معياري (1.01)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُنمي لدى الطلاب مهارة القدرة على استشعار المشكلات، ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة مدير المدرسة على استشعار المشكلات قبل حدوثها، ولعل ندرة المشاكل في المدارس يعود نتيجة لذلك الدور.
  - 4- جاءت العبارة رقم (7) وهي (يُقيم لقاءات علمية يتعلم منها الطلاب كيفية الاستجابة للمخاطر) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة المبادأة والابتكار بمتوسط حسابي (3.28 من 5.0) وانحراف معياري (1.09)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُقيم لقاءات علمية يتعلم منها الطلاب كيفية الاستجابة للمخاطر، وينبثق ذلك من دور المدير كقائد يدرك أهمية تعلم الاستجابة للمخاطر وإدارتها.
  - 5- جاءت العبارة رقم (4) وهي (يُدرب الطلاب على الربط بين المعلومات المتوفرة وصولا للحل) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة المبادأة والابتكار بمتوسط حسابي (3.23 من 5.0) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُدرب الطلاب على الربط بين المعلومات المتوفرة وصولا للحل، كما ويدل ذلك على الخبرة التي يتمتع بها مدير المدرسة حول كيفية استنتاج الحلول من خلال الربط بين المعلومات.
  - 6- جاءت العبارة رقم (6) وهي (يُنظّم للطلاب دورات لكيفية الاستفادة من تجارب الآخرين وتطويرها) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة المبادأة والابتكار بمتوسط حسابي (3.22 من 5.0) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُنظّم للطلاب دورات لكيفية الاستفادة من تجارب

الأخرين وتطويرها، كما ويعود ذلك إلى مدى أهمية التدريب لدى مدير المدرسة وتأثيره على الفرد وذلك عبر الاستفادة من تجارب الآخرين.

7- جاءت العبارة رقم (2) وهي (يُقيم برامج لتنمية سرعة البديهة لدى الطلاب) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة المبادأة والابتكار بمتوسط حسابي (3.17) من (5.0) وانحراف معياري (1.0)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُقيم برامج لتنمية سرعة البديهة لدى الطلاب، ويدل أيضاً على إيمان مدير المدرسة بأن الطلاب يمتلكون قدرات ومهارات يمكن اكتشافها وتنميتها وتطويرها.

ثانياً: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار:

جدول رقم (4-2) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها

م	العبارات	درجة الممارسة										الانحراف المعياري	الترتيب	
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
8	يُحفظ الطلاب على مهارة صنع اتخاذ القرارات المناسبة للعمل	20	15.2	45	34.1	36	27.3	19	14.4	12	9.1	3.32	1.17	1
9	يُشرك الطلاب في لجان مدرسية تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة	12	9.1	39	29.5	57	43.2	18	13.6	6	4.5	3.25	0.96	2
10	يُنظّم برامج لتطوير مهارات جمع المعلومات لاتخاذ القرارات علمياً	13	9.8	32	24.2	55	41.7	28	21.2	4	3.0	3.17	0.97	4
11	يُتيح للطلاب المشاركة في عملية صنع القرار	6	4.5	43	32.6	54	40.9	25	18.9	4	3.0	3.17	0.89	3
12	يجعل الطلاب يحلون الموقف في القرار الذي سوف يُتخذ بشأنه	10	7.6	32	24.2	66	50.0	17	12.9	7	5.3	3.16	0.93	5
13	يُشجع الطلاب على تحديد النتائج المتوقعة للقرار	3	2.3	50	37.9	42	31.8	27	20.5	10	7.6	3.07	0.99	7
14	يُحفظ الطلاب على اتخاذ قرارات دون تردد	12	9.1	39	29.5	40	30.3	37	28.0	4	3.0	3.14	1.02	6
-		المتوسط الحسابي العام										3.18	0.84	-

يتضح من خلال الجدول رقم (4-2) أن محور دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الثانوية يتضمن (7) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.07، 3.22)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.84)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة نحو دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الثانوية.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.18)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يقوم بدوره في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الثانوية بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على كل من (تحفيز الطلاب على مهارة صنع اتخاذ القرارات المناسبة للعمل، وكذلك إشراك الطلاب في لجان مدرسية تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة، إضافة إلى تنظيم برامج لتطوير مهارات جمع المعلومات لاتخاذ القرارات علمياً)، ويفسر الباحث ذلك بأهمية مهارة اتخاذ القرار وأثره على العاملين في البيئة المدرسية وعلى أهمية اكسابه لدى الطلاب ولاسيما في المرحلة الثانوية.

تتراوح قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.89 - 1.17) بفارق (0.28)، وهذا يشير إلى تجانس استجابات أفراد

الدراسة حول دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الثانوية.

1. جاءت العبارة رقم (8) وهي (يُحفز الطلاب على مهارة صنع اتخاذ القرارات المناسبة للعمل) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.17)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُحفز الطلاب على مهارة صنع اتخاذ القرارات المناسبة للعمل، ويعود ذلك إلى خبرة مدير المدرسة كقائد بأهمية صناعة القرارات، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نيغل (Neigel, 2006) والتي توصلت إلى أن مشاركة الطلاب في التخطيط وصنع القرار أسهت في تعزيز النزعة القيادية في شخصياتهم.

2. جاءت العبارة رقم (9) وهي (يُشرك الطلاب في لجان مدرسية تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.25 من 5.0) وانحراف معياري (0.96)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُشرك الطلاب في لجان مدرسية تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة، ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة مدير المدرسة بمدى انعكاس مشاركة الطلاب في اللجان المدرسية عليهم كطلاب وعلى المدرسة ككل، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جمعه (1426هـ) والتي توصلت إلى أن إشراك الطلاب في المسابقات المختلفة والأنشطة التعليمية من أبرز الأساليب التي تستخدمها المديرات لرعاية الطالبات الموهوبات.

3. جاءت العبارة رقم (11) وهي (يُتيح للطلاب المشاركة في عملية صنع القرار) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.17 من 5.0) وانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُتيح للطلاب المشاركة في عملية صنع القرار، كما ويدل ذلك إلى أهمية عملية صنع القرار لدى مدير المدرسة وتنمية ذلك لدى الطلاب، ولاسيما لدى طلاب المرحلة الثانوية الذين سيتخذون كثيراً من القرارات المتعلقة بمستقبلهم.

4. جاءت العبارة رقم (10) وهي (يُنظّم برامج لتطوير مهارات جمع المعلومات لاتخاذ القرارات علمياً) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.97)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُنظّم برامج لتطوير مهارات جمع المعلومات لاتخاذ القرارات علمياً، ويفسر ذلك بحرص مدير المدرسة على تنمية اتخاذ القرار لدى الطلاب وفق منهجية علمية وخطوات محددة.

5. جاءت العبارة رقم (12) وهي (يجعل الطلاب يحللون الموقف في القرار الذي سوف يتخذ بشأنه) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.93)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يجعل الطلاب يحللون الموقف في القرار الذي سوف يتخذ بشأنه، ويعود ذلك إلى خلفية مدير المدرسة حول نتائج القرارات ومدى أثرها على العاملين والطلاب والمدرسة.
6. جاءت العبارة رقم (14) وهي (يُحفز الطلاب على اتخاذ قرارات دون تردد) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.02)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُحفز الطلاب على اتخاذ قرارات دون تردد، كما ويفسر ذلك بأهمية اتخاذ القرارات بكل ثقة لدى مدير المدرسة بوصفه كقائد تربوي، وعن رغبته في إكساب هذه المهارة لدى الطلاب، مما يساهم ذلك في انعكاسها على حياتهم كأفراد.
7. جاءت العبارة رقم (13) وهي (يُشجع الطلاب على تحديد النتائج المتوقعة للقرار) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُشجع الطلاب على تحديد النتائج المتوقعة للقرار، وذلك لما لنتائج القرارات من تأثيرات على المدرسة وعلى الطلاب وجميع العاملين.

ثالثاً: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية:

جدول رقم (3-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها

م	العبارات	درجة الممارسة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
15	يحث الطلاب على احترام العادات الاجتماعية	55	41.7	44	33.3	27	20.5	6	4.5	0	0.0	4.12	0.89	1
16	يُحفز الطلاب على الالتزام بمتطلبات العمل	35	26.5	52	39.4	35	26.5	7	5.3	3	2.3	3.83	0.96	4
17	يُشجع الطلاب على أداء واجباتهم بالشكل المطلوب	50	37.9	56	42.4	16	12.1	10	7.6	0	0.0	4.11	0.89	2
18	يُعزز شجاعة الاعتراف بالخطأ لدى الطلاب	32	24.2	70	53.0	23	17.4	7	5.3	0	0.0	3.96	0.80	3
19	يحث الطلاب على المشاركة الاجتماعية الفاعلة	15	11.4	69	52.3	38	28.8	6	4.5	4	3.0	3.64	0.86	9
20	يُنمي لدى الطلاب الثقة بالنفس	30	22.7	55	41.7	33	25.0	11	8.3	3	2.3	3.74	0.98	6
21	يوجه الطلاب لتحقيق الأهداف المرسومة في المستقبل	26	19.7	56	42.4	36	27.3	7	5.3	7	5.3	3.66	1.03	8

م	العبارات	درجة الممارسة												
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
22	يُعزز لدى الطلاب مهارة التضحية من أجل الآخرين	27	20.5	40	30.3	58	43.9	7	5.3	0	0.0	3.66	0.86	
23	يُشجع الطلاب على مقاومة الضغوط الدراسية	41	31.1	43	32.6	31	23.5	17	12.9	0	0.0	3.82	1.02	
-	المتوسط الحسابي العام												3.84	0.78

يتضح من خلال الجدول رقم (3-4) أن محور دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية لدى طلاب المدارس الثانوية يتضمن (9) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.64، 4.12)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0,78)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة نحو دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية لدى طلاب المدارس الثانوية. يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.84)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يقوم بدوره في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الثانوية بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على كل من (حث الطلاب على احترام العادات الاجتماعية، وكذلك تشجيع الطلاب على أداء واجباتهم بالشكل المطلوب، إضافة إلى تعزيز شجاعة الاعتراف بالخطأ لدى الطلاب، وتحفيز الطلاب على الالتزام بمتطلبات العمل)، ويعزو الباحث ذلك إلى المعايير الجيدة التي من خلالها تم اختيار مدير المدرسة، ولأن مهارة تحمل المسؤولية تعد من صميم مهارات القائد الناجح من خلال العادات الاجتماعية والالتزام بها، وكذلك الالتزام بمتطلبات العمل، والاعتراف بالخطأ...

تتراوح قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.80 – 1.03) بفارق (0.23)، وهذا يشير إلى تجانس استجابات أفراد الدراسة حول دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الثانوية.

1. جاءت العبارة رقم (15) وهي (يحث الطلاب على احترام العادات الاجتماعية) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (4.12 من 5.0) وانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يحث الطلاب على احترام العادات الاجتماعية. ولما لهذه العادات من احترام لدى المجتمع لكونها تستمد تعاليمها من الأسس الدينية الإسلامية.
2. جاءت العبارة رقم (17) وهي (يُشجع الطلاب على أداء واجباتهم بالشكل المطلوب) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (4.11 من 5.0) وانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُشجع الطلاب على أداء واجباتهم بالشكل المطلوب، ويعود ذلك إلى وصفها من المهارات المتعلقة بتحمل المسؤولية والتي تعد سمة من سمات القائد المتمكن.
3. جاءت العبارة رقم (18) وهي (يُعزز شجاعة الاعتراف بالخطأ لدى الطلاب) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (3.96 من 5.0) وانحراف معياري (0.80)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن

- مدير المدرسة يُعزز شجاعة الاعتراف بالخطأ لدى الطلاب، وذلك لأن شجاعة الاعتراف بالخطأ من صفات القائد الناجح والمتميز، وتدلل أيضا على درجة الثقة وأثرها على الفرد نفسه والتابعين.
4. جاءت العبارة رقم (16) وهي (يُحفز الطلاب على الالتزام بمتطلبات العمل) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (3.83 من 5.0) وانحراف معياري (0.96)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُحفز الطلاب على الالتزام بمتطلبات العمل، وأن هذا الالتزام ينعكس ايجاباً على الإنتاجية والجودة ويساعد في استمرارية العمل ونجاحه.
5. جاءت العبارة رقم (23) وهي (يُشجع الطلاب على مقاومة الضغوط الدراسية) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (3.82 من 5.0) وانحراف معياري (1.02)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُشجع الطلاب على مقاومة الضغوط الدراسية، كما ويفسر أن القائد الجيد لا يعترف بالاستسلام، بل بمواجهة كل ما يعترض طريقه من تحديات وضغوط.
6. جاءت العبارة رقم (20) وهي (يُنمي لدى الطلاب الثقة بالنفس) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (3.74 من 5.0) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُنمي لدى الطلاب الثقة بالنفس، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الثقة بالنفس وارتباطها بمهارة تحمل المسؤولية وأن الذي يفتقد للثقة لا يمكنه القيادة والتأثير في الآخرين وبالتالي ينعكس ذلك على العمل.
7. جاءت العبارة رقم (22) وهي (يُعزز لدى الطلاب مهارة التضحية من أجل الآخرين) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (3.66 من 5.0) وانحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُعزز لدى الطلاب مهارة التضحية من أجل الآخرين، وهذا يعود إلى قوة مهارة التضحية من أجل الآخرين وقدرتها على التأثير، كما وينمي مدير المدرسة لدى الطلاب التضحية من أجل زملائهم، مما سوف ينعكس ذلك إيجاباً على سلوكهم.
8. جاءت العبارة رقم (21) وهي (يُوجه الطلاب لتحقيق الأهداف المرسومة في المستقبل) بالمرتبة الثامنة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.03)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يُوجه الطلاب لتحقيق الأهداف المرسومة في المستقبل، وربما يساهم ذلك في اكساب مهارة التخطيط لدى الطلاب وخصوصاً في المرحلة الثانوية التي تعد منطقة الانطلاق نحو اكتشاف الميول والتوجهات، والسعي لتحقيق الأهداف المستقبلية.
9. جاءت العبارة رقم (19) وهي (يحث الطلاب على المشاركة الاجتماعية الفاعلة) بالمرتبة التاسعة بين العبارات الخاصة بدور مدير المدرسة في تنمية المهارات مهارة تحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يحث الطلاب على المشاركة الاجتماعية الفاعلة، ويعزو الباحث ذلك إلى المشاركة الاجتماعية ودورها في تنمية الطلاب واكتشاف قدراتهم، من خلال تعرضهم للاختبارات والمواجهات المباشرة والواقعية.

ومن خلال العرض السابق لواقع دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، نجدها جاءت كما يلي:

جدول رقم (4-4) واقع دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية

م	واقع دور مدير المدرسة	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار	3.27	2
2	دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار	3.18	3
3	دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية	3.84	1
-	المتوسط الحسابي العام	3.43	-

يتضح من خلال الجدول رقم (4-4) أن مدير المدرسة ينمي المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية بدرجة عالية بمتوسط عام (3.43)، حيث يأتي دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (3.84)، يليها دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار، وفي الأخير يأتي دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار بمتوسط عام (3.18)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة التنجيني وخصاونة (2007) والتي توصلت إلى أن المديرين والمعلمين و الأقران قد لعبوا دوراً هاماً في تعزيز المهارات القيادية لدى الطلاب، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العنزى (2012) والتي توصلت إلى أن مدير المدرسة يقوم بدوره بدرجة متوسطة في تهيئة بيئة جاذبة لتعليم الطلاب في مدارس التعليم الثانوي، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة درادكة (2000) والتي توصلت إلى أن مدير المدرسة يقوم بدوره بدرجة متوسطة في تطوير الأنشطة المدرسية، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة يمين (2005) والتي توصلت إلى أن دور الأنشطة الطلابية في المدارس الثانوية في تنمية المهارات القيادية للطلاب جاءت بدرجة منخفضة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشراري (2009) والتي توصلت إلى أن المدارس الثانوية تقوم بدورها في تنمية السلوك القيادي لدى الطلاب بدرجة منخفضة.

السؤال الثاني: ما معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

وللإجابة على التساؤل السابق قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (5-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها

م	العبارات	درجة الموافقة										الانحراف المعياري	الترتيب	
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
1	قلة خبرة المديرين بالمهارات القيادية وكيفية اكتشافها	37	28.0	44	33.3	47	35.6	0	0.0	4	3.0	3.83	0.94	9
2	تصميم المبنى المدرسي يُعيق	46	34.8	46	34.8	29	22.0	7	5.3	4	3.0	3.93	1.03	8

م	العبارات	درجة الموافقة											
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	برامج تنمية المهارات القيادية												
3	غياب الثقافة القيادية في المنهج المدرسي	53	40.2	47	35.6	32	24.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0
4	ضعف اهتمام الجهات المشرفة على التعليم بالمهارات القيادية	61	46.2	53	40.2	18	13.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0
5	محدودية صلاحية المدير حول تفعيل برامج المهارات القيادية	42	31.8	59	44.7	28	21.2	0	0.0	3	2.3	3	2.3
6	شُح المخصصات المالية للأنشطة المدرسية	51	38.6	28	21.2	46	34.8	7	5.3	0	0.0	0	0.0
7	كثرة أعداد الطلاب	72	54.5	37	28.0	19	14.4	4	3.0	0	0.0	0	0.0
8	كثرة مهام المدير	78	59.1	35	26.5	12	9.1	7	5.3	0	0.0	0	0.0
9	ضعف ترابط مؤسسات المجتمع مع المدرسة	70	53.0	50	37.9	9	6.8	3	2.3	0	0.0	0	0.0
-	المتوسط الحسابي العام	4.15	0.56										

يتضح من خلال الجدول رقم (4-5) أن معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين يتضمن (9) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.83)، و(4.42)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0,56)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة نحو معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (4.15)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، ومن أبرز تلك المعوقات (ضعف ترابط مؤسسات المجتمع مع المدرسة، وكذلك كثرة مهام المدير، إضافة إلى كثرة أعداد الطلاب، وضعف اهتمام الجهات المشرفة على التعليم بالمهارات القيادية)، ويرى الباحث أن هذه المعوقات انعكست سلباً على دور مدير المدرسة في تنميته للمهارات القيادية لدى الطلاب، كما وأن بعض هذه المعوقات خارجة عن إمكانيات مدير المدرسة نحو: ترابط مؤسسات المجتمع، وكثرة أعداد الطلاب، وضعف الاهتمام من الجهات المشرفة على التعليم.

تتراوح قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.70 - 1.03) بفارق (0.33)، وهذا يشير إلى تجانس استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية.

1. جاءت العبارة رقم (9) وهي (ضعف ترابط مؤسسات المجتمع مع المدرسة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42 من 5.0) وانحراف معياري (0.72)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد

- الدراسة على أن ضعف ترابط مؤسسات المجتمع مع المدرسة من العبارات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، وربما يعود ذلك إلى ضعف التخطيط في تفعيل الشراكات المجتمعية مع المدرسة، والأنظمة البيروقراطية التي ربما تعيق هذه الشراكات وتفعيلها.
2. جاءت العبارة رقم (8) وهي (كثرة مهام المدير) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أن كثرة مهام المدير من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، وتفسير ذلك إلى عدم تفويض مدير المدرسة لبعض المهام التي من الممكن أن يقوم بها غيره.
3. جاءت العبارة رقم (7) وهي (كثرة أعداد الطلاب) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.34 من 5.0) وانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أن كثرة أعداد الطلاب من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، ولعل ذلك يعود إلى غياب التخطيط بين المؤسسات الحكومية، وكذلك إلى بُطء مشاريع بناء المدارس وتأخرها.
4. جاءت العبارات رقم (4) وهي (ضعف اهتمام الجهات المشرفة على التعليم بالمهارات القيادية) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.70)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية جداً بين أفراد الدراسة على أن ضعف اهتمام الجهات المشرفة على التعليم بالمهارات القيادية من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، وربما يعود ذلك إلى ضعف الاهتمام بالمهارات القيادية الطلابية لدى الجهات المشرفة على التعليم ومدى أهميتها، ولعل برنامج فطن الذي دشنته وزارة التعليم مؤخراً يساهم في الاهتمام بهذه المهارات وتطويرها لدى الطلاب.
5. جاءت العبارات رقم (3) وهي (غياب الثقافة القيادية في المنهج المدرسي) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.79)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن غياب الثقافة القيادية في المنهج المدرسي من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اهتمام المسؤولين في وزارة التعليم بالمهارات القيادية لدى الطلابية.
6. جاءت العبارة رقم (5) وهي (محدودية صلاحية المدير حول تفعيل برامج المهارات القيادية) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.04 من 5.0) وانحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن محدودية صلاحية المدير حول تفعيل برامج المهارات القيادية من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، وهذا يفسر غياب التخطيط لتفعيل برامج المهارات القيادية من قبل أصحاب القرار في وزارة التعليم.
7. جاءت العبارة رقم (6) وهي (شُح المخصصات المالية للأنشطة المدرسية) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.97)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن شُح المخصصات المالية للأنشطة المدرسية من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، ويعزو الباحث ذلك إلى صرف المخصصات المالية من وزارة التعليم على مشاريع أخرى، وضعف عملية الموازنة بين المصروفات.
8. جاءت العبارة رقم (2) وهي (تصميم المبنى المدرسي يُعيق برامج تنمية المهارات القيادية) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.03)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد

الدراسة على أن تصميم المبنى المدرسي من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، ويعود ذلك إلى وجود بعض المباني المستأجرة كما وأن برامج تنمية المهارات القيادية تحتاج لمساحات شاسعة وقاعات تعليمية مجهزة.

9. جاءت العبارة رقم (1) وهي (قلة خبرة المديرين بالمهارات القيادية وكيفية اكتشافها) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.94)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن قلة خبرة المديرين بالمهارات القيادية وكيفية اكتشافها من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، وتفسير ذلك إلى ضعف معايير اختيار مدير المدرسة في السابق مما ساهم في قلة الخبرة بالمهارات القيادية والتنقيب عنها واكتشافها. السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات المديرين حول دور ومعوقات مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية تعزى للمتغيرات التالية (الخبرة، المؤهل، الدورات القيادية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الخبرة الوظيفية:

ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة نحو دور ومعوقات مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بديلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير الخبرة الوظيفية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (4-6).

جدول رقم (4-6) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو دور ومعوقات مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	مستوى الدلالة
دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادرة والابتكار	أقل من (5) سنوات	6	65.00	0.986	0.611
	(5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	33	60.95		
	(10) سنوات فأكثر	93	68.56		
دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار	أقل من (5) سنوات	6	43.50	2.620	0.270
	(5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	33	64.35		
	(10) سنوات فأكثر	93	68.75		
دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية	أقل من (5) سنوات	6	28.50	6.329	0.042
	(5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	33	66.98		
	(10) سنوات فأكثر	93	68.78		
الدرجة الكلية لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للطلاب	أقل من (5) سنوات	6	15.00	11.470	0.003
	(5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	33	69.58		
	(10) سنوات فأكثر	93	68.73		
المعوقات التي تحد من دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للطلاب	أقل من (5) سنوات	6	40.50	3.143	0.208
	(5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	33	64.97		
	(10) سنوات فأكثر	93	68.72		

يتضح من خلال الجدول رقم (4-6) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار، دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار، المعوقات التي تحد من دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للطلاب) باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (0.611، 0.270، 0.208)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.042)، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن خبرتهم (10) سنوات فأكثر بمتوسط رتب (68.87)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن خبرتهم (10) سنوات فأكثر يوافقون بدرجة أكبر على دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وهذا يعود إلى الخبرات التي اكتسبها خلال فترة العمل، عبر مواجهتهم لمواقف عده أكسبتهم مهارة تحمل المسؤولية، كما وتعد هذه المهارة من المهارات الأساسية لدى القائد الناجح.

كما بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.003)، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات بمتوسط رتب (69.58)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن خبرتهم تتراوح ما بين (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات يوافقون بدرجة أكبر على دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. وتعكس النتيجة السابقة دور سنوات الخبرة في الوعي بالأدوار اللازمة لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية.

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة نحو دور ومعوقات مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (4-7).

جدول رقم (4-7) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو دور ومعوقات مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار	بكالوريوس	96	66.98	6430.50	-0.239	0.811
	ماجستير	36	65.21	2347.50		
دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار	بكالوريوس	96	67.04	6435.50	-0.264	0.791
	ماجستير	36	65.07	2342.50		

مستوى الدلالة	قيمة (Z)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	المؤهل العلمي	الأبعاد
0.588	0.542-	6278.50	65.40	96	بكالوريوس	دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية
		2499.50	69.43	36	ماجستير	
0.394	0.853-	6550.50	68.23	96	بكالوريوس	الدرجة الكلية لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للطلاب
		2227.50	61.88	36	ماجستير	
0.647	0.458-	6294.50	65.57	96	بكالوريوس	المعوقات التي تحد من دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للطلاب
		2483.50	68.99	36	ماجستير	

يتضح من خلال الجدول رقم (4-7) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور ومعوقات مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0.811، 0.791، 0.588، 0.394، 0.647)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف المؤهلات العلمية لهم حول دور ومعوقات مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل العلمي، وبالتالي يجعلهم متفقين في آرائهم نحو دور ومعوقات مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، إضافة إلى ذلك توحيد البرامج والمهام المقدمة لهم.

#### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الدورات القيادية:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة نحو دور ومعوقات مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية باختلاف متغير الدورات القيادية، تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير الدورات القيادية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (4-8).

جدول رقم (4-8) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو دور ومعوقات مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية باختلاف متغير الدورات القيادية

مستوى الدلالة	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الدورات القيادية	الأبعاد
0.662	0.825	64.97	34	دورة واحدة	دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادرة والابتكار
		59.20	15	دورتين	
		68.45	83	أكثر من ذلك	
0.005	10.457	71.03	34	دورة واحدة	دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار
		36.60	15	دورتين	
		70.05	83	أكثر من ذلك	
0.701	0.711	69.32	34	دورة واحدة	دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل

مستوى الدلالة	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الدورات القيادية	الأبعاد
		59.40	15	دورتين	المسؤولية
		66.63	83	أكثر من ذلك	
0.213	3.091	70.09	34	دورة واحدة	الدرجة الكلية لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للطلاب
		50.40	15	دورتين	
		67.94	83	أكثر من ذلك	
0.211	3.115	68.54	34	دورة واحدة	المعوقات التي تحد من دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للطلاب
		50.10	15	دورتين	
		68.63	83	أكثر من ذلك	

يتضح من خلال الجدول رقم (4-8) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادأة والابتكار، دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية، الدرجة الكلية لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للطلاب، المعوقات التي تحد من دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للطلاب) باختلاف متغير الدورات القيادية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (0.662 ، 0.701 ، 0.213 ، 0.211)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغير الدورات القيادية، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن حصلوا على دورة واحدة بمتوسط رتب (71.03)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن حصلوا على دورة واحدة يوافقون بدرجة أكبر على دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى دور الدورات القيادية في الوعي بالأدوار اللازمة لتنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الثانوية، كما ويعود ذلك إلى إدراك مدير المدرسة بعد حصوله على الدورة التدريبية القيادية بأهمية اتخاذ القرار وأثره على بيئة العمل والعاملين، وعلى أهمية اكتساب هذه المهارة لدى الطلاب.

## أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

1. أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يقوم بدوره في تنمية مهارة المبادأة والابتكار لدى طلاب المدارس الثانوية بدرجة متوسطة، وذلك بدرجة متوسطة على كل من:
  - يُبني لدى الطلاب أنماطاً جديدة في التفكير.
  - يُكسب الطلاب مهارات البحث عن الحلول للمشكلات من خلال مواقف ذهنيه.
  - يُبني لدى الطلاب مهارة القدرة على استشعار المشكلات.
  - إقامة لقاءات علمية يتعلم منها الطلاب كيفية الاستجابة للمخاطر.

2. أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يقوم بدوره في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الثانوية بدرجة متوسطة، وذلك بدرجة متوسطة على كل من:
  - تحفيز الطلاب على مهارة صنع اتخاذ القرارات المناسبة للعمل.
  - إشراك الطلاب في لجان مدرسية تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة.
  - تنظيم برامج لتطوير مهارات جمع المعلومات لاتخاذ القرارات علمياً.
3. أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن مدير المدرسة يقوم بدوره في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المدارس الثانوية بدرجة عالية، وذلك بدرجة عالية على كل من:
  - حث الطلاب على احترام العادات الاجتماعية.
  - تشجيع الطلاب على أداء واجباتهم بالشكل المطلوب.
  - تعزيز شجاعة الاعتراف بالخطأ لدى الطلاب.
  - تحفيز الطلاب على الالتزام بمتطلبات العمل.
4. أن مدير المدرسة ينمي المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية بدرجة عالية، حيث يأتي دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية بالمرتبة الأولى، يليها دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادرة والابتكار، وفي الأخير يأتي دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار.
5. أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية، ومن أبرز تلك المعوقات:
  - ضعف ترابط مؤسسات المجتمع مع المدرسة.
  - كثرة مهام المدير.
  - كثرة أعداد الطلاب.
  - ضعف اهتمام الجهات المشرفة على التعليم بالمهارات القيادية.
6. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادرة والابتكار، دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار، المعوقات التي تحد من دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للطلاب) باختلاف متغير سنوات الخبرة.
7. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح من خبرتهم (10) فأكثر.
8. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ومعوقات مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية باختلاف متغير المؤهل العلمي.
10. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (دور مدير المدرسة في تنمية مهارة المبادرة والابتكار، دور مدير المدرسة في تنمية مهارة تحمل المسؤولية، الدرجة الكلية لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للطلاب، المعوقات التي تحد من دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للطلاب) باختلاف متغير الدورات القيادية.

11. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور مدير المدرسة في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغير الدورات القيادية، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن حصلوا على دورة واحدة.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

1. الحرص على ترابط مؤسسات المجتمع مع المدرسة، حيث بينت النتائج أن ضعف ترابط مؤسسات المجتمع مع المدرسة من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية.
2. تفويض المدير بعض صلاحياته إلى الطاقم الإداري المساعد لتمكينه من أداء بعض المهام الموكلة إليه، حيث بينت النتائج أن كثرة مهام المدير من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية.
3. إعادة توزيع الطلاب على المدارس بما يتلاءم مع الطاقة الاستيعابية للمدرسة، حيث بينت النتائج أن كثرة أعداد الطلاب من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية.
4. ضرورة اهتمام الجهات المشرفة على التعليم بالمهارات القيادية، وكيفية اكتشافها وتنميتها لدى الطلاب، حيث بينت النتائج أن ضعف اهتمام الجهات المشرفة بتلك المهارات من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية.
5. ضرورة اهتمام القائمين على إعداد المنهج المدرسي بأن يشمل الثقافة القيادية، حيث بينت النتائج أن غياب الثقافة القيادية في المنهج الدراسي من المعوقات التي تحد من قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

- تزامنا مع التطورات التي يشهدها التعليم اليوم، يقترح الباحث دراسات مستقبلية تساعد الباحثين في إجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بالمهارات القيادية ولا سيما المهتمة بفئة الطلاب، وهي كالتالي:
1. تصور مقترح لتطوير المهارات القيادية لطلاب المرحلة الثانوية.
  2. دور مديرة المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طالبات المرحلة الثانوية.
  3. أثر مشاركة طلاب المرحلة الثانوية في صنع القرار على السمات القيادية لديهم.
  4. أثر أنماط القيادة التي يمارسها قيادات المدارس الثانوية على إنجاز العمل لدى الطلاب.

#### المراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين. (1990). لسان العرب. (المجلد الثالث). ط1. بيروت: دار الفكر.
- أبو زعيتر، منير (2009) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، إدارة تربية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.

- التنجي، شيخة، والخصاونة، عمر. (2009). دور المدرسة في تعزيز وتطوير المهارات القيادية لدى الطلبة. دراسات العلوم التربوية، 36 (1). 200 - 207.
- الثبتي، توفيق (2011) المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
- جمعه، أمثال. (2006). دور مديرة المدرسة في اكتشاف الطالبات الموهوبات ورعايتهن بالمدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- درادكة، أمجد. (2000). دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية التربية والفنون، قسم الإدارة، الأردن.
- الدعجاني، نورة. (2014). مساهمة الأنشطة الطلابية في تنمية المهارات القيادية لدى طالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السكاكر، عبد العزيز (2011) أثر برنامج تدريبي مستند إلى استراتيجيات الحل الإبداعي للمشكلات المستقبلية في تنمية مهارات التفكير ما وراء المعرفي والمهارات القيادية لدى الطلبة الموهوبين، رسالة دكتوراه، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.
- السويديان، طارق، وبشراحيل، فيصل. (2013). صناعة القائد. الرياض، دار قرطبة.
- الشراي، عبد الرحمن. (2009). الكشف عن المهارات القيادية لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية ودور المدرسة في تنميتها من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الصراريه، حسين. (2012). دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية للمعلمين. مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الاسكندرية، مصر. (9)، العام الرابع.
- الطويل، هاني. (2006). الإدارة التعليمية. مفاهيم وآفاق (ط2) عمان دار وائل.
- عبيدات، ذوقان، وآخرون. (2013). البحث العلمي، مفهومه، وأدواته، وأساليبه. ط16، دار الفكر، عمان.
- العساف، الحج. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط2، دار الزهراء، الرياض.
- العلاقي، مدني. (2000). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. ط(9) جدة، تهامة للطباعة والنشر.
- العززي، فريح. (2012). تقييم دور مدير المدرسة في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب في مدارس التعليم الثانوي. رسالة ماجستير، جامعة طيبة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
- الغامدي، عبد الله. (2002). دور مناهج التربية الإسلامية في تعزيز بعض مفاهيم التربية الوطنية لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- وزارة التعليم. (2014). موقع إدارة التعليم بمنطقة الرياض الإلكتروني، <http://riyadhedu.gov.s>

- يمين، فهد. (2005). دور الأنشطة الطلابية في تنمية المهارات القيادية لطلاب المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمحافظة جدة "دراسة مقارنة". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Kaens, A.& Suzane.(2007).Personality characteristics of student leader, Jornal Gifted child Today vol60,p5
- Neigel, K. (2006) Building leadership Capacity in students, Journal Articles: Reports- Descriptive, v7n4p20-24 Dec 2006,(EJ767844)

## Role of School principal for developing the leading skills of High School Students in Governmental Schools for boys in Riyadh

**Abstract: Thesis Title:** Role of School principal for developing the leading skills of High School Students in Governmental Schools for boys in Riyadh

**Study Objectives:** this study aims for the following:-

- 1- Identifying role of School principal for developing the leading skills (Initiative, Innovation, Taking Decision and responsibility) for High School Students in principals' point of view.
- 2- Discovering obstacles of performing role of the principal for developing leading skills.

**Study Curriculum:** for achieving aims of this study, the researcher used the survey descriptive curriculum by application of questionnaire to all study society including all school principals of Governmental High School, about (139) principals.

The questionnaire consists (32) phrases, to be distributed in two elements: Role of School principal in developing the leading skills to high school students and the second element for: obstacles of performing role of the principal for developing leading skills of students.

**The most important results are as follows:-**

- Role of the principal for developing leading skills to high school students is of high degree, and role of principal in developing responsibility shouldering skills is in the first rank, after that role of principal in developing Initiative and Innovation skills, and the last rank is the role of principal in developing taking decision skills.
- Obstacles of performing role of the principal for developing leading skills are of high degree.

**Study recommendations include:-**

- Keen on linking society firms with school
- Authorizing some of principal's authorities to assistant administrative staff in order to perform some vested duties.
- The supervisory authorities shall consider learning with leading skills, method of discovering and developing them with students.
- There is a necessity that the officers of preparing the school curriculum shall consider leading culture.

**Keywords:** School leader, Leadership skills, Leadership.