



قسم التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية



جامعة سوهاج  
كلية التربية

# دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق استراتيجيات التميز

رسالة مُقدّمة لنيل درجة الماجستير في التربية  
تخصص (إدارة تعليمية)

إعداد

محمد ظافر محمد هادي العجمي

موجه فني اللغة العربية

منطقة مبارك الكبير التعليمية بالكويت

إشراف

الأستاذ الدكتور

عبد الباسط مُحمّد دياب

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

الأستاذ الدكتور

نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة سوهاج

١٤٣٩ هـ — ٢٠١٨ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

(آية ٣٢- سورة البقرة)



كلية التربية  
الدراسات العليا

## نتيجة

مناقشة الرسالة المقدمة من الباحث / محمد ظافر محمد هادي ذبيان العجمي (وافد من الكويت)  
للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص (إدارة تعليمية)  
من كلية التربية / جامعة سوهاج

بناء على قرار السيد الأستاذ الدكتور / نائب رئيس الجامعة بتاريخ ٢٥/٧/٢٠١٨م اجتمعت اللجنة المشكلة من السادة :  
أ.د/أحمد إسماعيل أحمد حجي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية- جامعة حلوان ( رئيساً مناقشاً)  
أ.د/فاروق شوقي البوهي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية - جامعة الاسكندرية (عضواً مناقشاً)  
أ.د/نبيل سعد خليل جرجس أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة سوهاج (عضواً مشرفاً)  
أ.د/عبد الباسط محمد دياب أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية - جامعة سوهاج (عضواً مشرفاً)  
وذلك لمناقشة الباحث/ محمد ظافر محمد هادي ذبيان العجمي في رسالته المسجلة بتاريخ ١٣/٦/٢٠١٧م مجلس كلية والعنونة :

دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق استراتيجية التميز  
وذلك يوم الأربعاء الموافق ١٩/٩/٢٠١٨م ابتداء من الساعة ١٥:٠٠ صباحاً وحتى الساعة ١٧:٠٠ مساءً

بقاعة أ.د/ إبراهيم بسيوني عميرة بمقر كلية التربية الجديد بالكويت

وبعد المناقشة: توصي اللجنة بمنح الطالب / محمد ظافر محمد هادي ذبيان العجمي (وافد من دولة الكويت)  
درجة الماجستير في التربية تخصص "إدارة تعليمية" من قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة سوهاج بتقدير عالٍ "تمتاز"

أ.د/ رئيس قسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية

م.د. / ٩ / ٢٥  
٢٠١٨م

لجنة المناقشة والحكم

أ.د/أحمد إسماعيل أحمد حجي

أ.د/فاروق شوقي البوهي

أ.د/نبيل سعد خليل جرجس

أ.د/عبد الباسط محمد دياب

٩ / ٢٥  
٢٠١٨م



قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية



جامعة سوهاج  
كلية التربية

## مرفق [ ١ ]

صفحة العنوان: دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق إستراتيجية التميز

اسم الطالب: محمد ظافر محمد هادي العجمي

الدرجة العلمية: الماجستير في التربية.

القسم التابع له: التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

اسم الكلية: التربية.

الجامعة: سوهاج.

سنة التخرج: ٢٠٢١/٢/٢٠٠٣م

سنة المنح: ٢٠١٨م



قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية



جامعة سوهاج  
كلية التربية

## مرفق [٢] رسالة ماجستير

اسم الطالب: محمد ظافر محمد هادي العجمي.

عنوان الرسالة: دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق إستراتيجية التميز.

اسم الدرجة: الماجستير في التربية.

لجنة الإشراف:

عضواً ومشرفاً	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية - جامعة سوهاج.	١- أ.د/ نبيل سعد خليل
عضواً ومشرفاً	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة سوهاج.	٢- أ.د/ عبد الباسط محمد دياب

لجنة فحص وتقييم الرسالة:

رئيساً ومناقشاً	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ، وعميد كلية التربية الأسيوطي - جامعة حلوان.	١- أ.د/ أحمد إسماعيل حجي
عضواً ومناقشاً	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة المتفرغ بكلية التربية - جامعة الإسكندرية.	٢- أ.د/ فاروق شوقي البوهي
عضواً ومشرفاً	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية - جامعة سوهاج.	٣- أ.د/ نبيل سعد خليل
عضواً ومشرفاً	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة سوهاج.	٤- أ.د/ عبد الباسط محمد دياب

تاريخ المناقشة: ٢٠١٨/٨/م

الدراسات العليا:

ختم الإجازة / ٢٠١٨م. أجازت الرسالة بتاريخ / ٢٠١٨م.

موافقة مجلس الكلية: / ٢٠١٨م. موافقة مجلس الجامعة: / ٢٠١٨م.

## شكر وتقدير

الحمد والشكر والفضل لله أولاً وأخيراً، الذي منّ عليّ بالهداية والتوفيق لطلب العلم، ومنّ عليّ بإتمام هذا البحث. إيماناً بقول الله تعالى ((مَرَبِّ أَوْفِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي بُنْتُ إِلَيْكَ يَا رَبِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ)) [الأحقاف: ١٥]، فالله لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلم الناس الخير سيد الأولين والآخرين ومرحمة الله للعالمين نبينا محمداً بن عبد الله القائل: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

..... وبعد .....

فإن هذا البحث ما كان له أن يتم إلا بعد توفيق الله عز وجل، ثم بتضافر جهود المخلصين.

- لذا يطيب لي في مُستهل هذا البحث أن أقدم بجزل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان لأصحاب البذل والعطاء، وأخص بالذكر:
- هيئة الإشراف، وعلى رأسها سعادة الأستاذ الدكتور/نبيل سعد خليل جرجس. أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ، الذي تعلمت منه كثيراً، ونهلت من علمه فكان نعم الموجه، فقد تبنى هذا البحث منذ أن كان فكرة، فقد أعطاني من وقته وجهده بكل إخلاص، فجزاه الله عنى خيراً الجزاء، كما أخص بالشكر والتقدير أيضاً سعادة السيد الأستاذ الدكتور/ عبد الباسط محمد دياب. أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، على توجيهات السديدة، وتعليماته الهادفة فكان مثلاً أعلى في العلم والعلماء.
  - لجنة المحكم على الرسالة المتمثلة في العالم الجليل سعادة الأستاذ الدكتور/أحمد إسماعيل حجي. أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية - جامعة حلوان، وسعادة الأستاذ الدكتور/ فاروق شوقي البوهي. أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة بكلية التربية - جامعة الإسكندرية، لتفضلهما بمناقشة الرسالة، وتحملهما عناء ومشقة السفر.
  - أسرة قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بالكلية، المتمثلة في سعادة الأستاذ الدكتور/ محمد أحمد محمد عوض. أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ، والسيد الدكتور/ عنتر محمد أحمد عبد العال. أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد.
  - أعضاء لجنة التحكيم لأداة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وجامعة الكويت، الذين كان لإرشادهم وتوجيهاتهم دوراً بارزاً في إتمام الدراسة الميدانية من هذه الرسالة.
  - أسرة كلية التربية المتمثلة في قائدها سعادة الأستاذ الدكتور/ خالد عبد اللطيف محمد عمران. المشرف على الكلية، ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، والسادة وكلاء الكلية.
  - وأتوجه بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء بالكويت، وعلى رأسهم سعادة الأستاذ الدكتور/ مهدي حسن العجمي، أستاذ كلية التربية الأساسية، الهيئة العامة لتعليم التطبيق والتدريب، والسيد الأستاذ/ محمد عايش العجمي. مدير إدارة الأنشطة التربوية بمنطقة مبارك الكبير التعليمية.
  - كما أقدم بأسمى عبارات الشكر إلى نبع العطاء الدائم والدي والوطني، الذين بذلوا كل جهدهما للوقوف بجانبني، أطال الله عمرهما، وجعل هذا العمل في ميزان حسناتهما، وأخيراً لا أدعي الكمال فالكمال لله وحده، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجه الله، وأن يكون نافعاً لي وللمجتمع.
- والله ولي التوفيق،،،

الباحث

## مُستلخس الدراسة

### • عنوان الدراسة: دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق إستراتيجية التميز

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التّعرف على واقع الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت.
- التّعرف على ملامح استراتيجية التّميز في الأدبيات التّربوية المعاصرة.
- التّعرف على واقع دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق استراتيجية التّميز.
- وضع تصور مُقترح لتطوير دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق استراتيجية التّميز.

وتحاول الدّراسة الإجابة عن السُّؤال الرئيسي التّالي:

ما دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق إستراتيجية التميز؟

ويمكن صياغة السؤال الرئيسي السابق في الأسئلة الفرعية التالية:

- ما ملامح الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت؟
- ما ملامح إستراتيجية التميز كمدخل لإصلاح المدارس المتوسطة بالكويت في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ما واقع دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق إستراتيجية التميز؟
- ما التصور المقترح لتطوير دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق إستراتيجية التميز؟

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله تناول واقع المدارس المتوسطة بالكويت

واستراتيجية التميز وملاحظتها، كما استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي لمعالجة نتائج الإطار الميداني.

وتكونت من عيّنة عشوائية من القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة، وقد بلغ حجم العيّنة (٤١٢) متمثلة

في مديري المدارس- المديرين المساعدين- رؤساء الأقسام- المعلمين. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة بحثية

للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث، وتحقيقاً لأهدافه، كما استخدم الإجراءات العلمية للتأكد من

صدق أداة البحث، وعددًا من الأساليب الإحصائية في تحليل وتفسير بيانات البحث.

وقد توصلت الدراسة في ضوء ما تمّ عرضه في الإطار النظري ومن خلال الأدبيات التربوية

المعاصرة، وكذلك ما توصلت إليه الدّراسة الميدانية، وتأسيساً على بُنود الإستبانة تمّ التّوصل إلى تصوّر

مُقترح لتطوير دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في تحقيق إستراتيجية التميز، والذي

تحدّد محاوره فيما يلي: مفهوم أهداف التّصوّر المُقترح وأهمّيته، ومُنطلقاته، ومُتطلبات تنفيذه، ومُعوقات

تنفيذه وسبب التّغلب عليه.

الكلمات المفتاحية: دور – القيادات المدرسية – المدارس المتوسطة بالكويت – استراتيجية التميز

# **The Role of School Leaders In Middle Schools In Kuwait In Achieving The Strategy Of Excellence**

## **The study aims to achieve the following objectives:**

- Identifying the reality of school administration in middle schools in Kuwait.
- Identify the features of the strategy of excellence in contemporary educational literature.
- Recognize the reality of the role of school leaders in middle schools in Kuwait in achieving the strategy of excellence.
- Developing a proposed vision for developing the role of school leaders in middle schools in Kuwait in achieving the excellence strategy.

## **The study attempts to answer the following main question:**

What is the role of school leaders in middle schools in Kuwait in achieving the strategy of excellence?

## **The above main question can be framed in the following sub-questions:**

- What are the features of school administration in middle schools in Kuwait?
- What is the strategy of excellence as an introduction to the reform of middle schools in Kuwait in contemporary educational literature?
- What is the reality of the role of school leaders in middle schools in Kuwait in achieving the strategy of excellence?
- What is the proposed scenario for developing the role of school leaders in middle schools in Kuwait in achieving the strategy of excellence?

The study used the descriptive method through which the reality of the middle schools in Kuwait and the strategy of excellence and its characteristics were addressed. The researcher also used descriptive statistical method to address the results of the field framework.

And consisted of a random sample of school leaders in middle schools. The sample size was (412) represented by school principals, assistant managers, heads of departments, and teachers. The researcher used the questionnaire as a research tool to obtain the data and information necessary to complete the research, and to achieve its objectives. He also used scientific procedures to verify the validity of the research tool and a number of statistical methods in analyzing and interpreting research data.

The study was based on the theoretical framework and through the contemporary educational literature, as well as the findings of the field study. Based on the items of the questionnaire, a proposal was reached to develop the role of the school leaders in the middle schools in Kuwait in achieving the excellence strategy. : Concept of the objectives of the proposed vision and its importance, its starting points, the requirements of its implementation, obstacles to its implementation and ways to overcome it.

**Keywords:** Role - School Leaders - Middle Schools in Kuwait - Excellence Strategy