

أموذج مقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة
الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس
مدى كفايته

إعداد

نورة علي محمد السبيعي

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في

التربية

تخصص الإدارة التربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

كانون ثاني ٢٠١١

ب

التفويض

أنا نورة علي محمد السبيعي، أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا، بتزويد نسخ من أطروحتي، للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: نورة علي محمد السبيعي

التوقيع: نورة

التاريخ: 20/2/2011

قرار لجنة المناقشة

نوقشت أطروحة الدكتوراه للطالبة: نورة علي محمد السبيعي، بتاريخ: 2011/1/11 ،
وعنوانها: "أنموذج مقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في
ضوء إحتياجاتهم التدريبية والإتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس مدى كفايته".

واجيزت بتاريخ 2011 / 2 / 2م

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	د. عاطف يوسف مقابله
عضوا	د. أحمد محي الدين الكيلاني
عضوا	أ.د. أنمار مصطفى الكيلاني
عضوا ومشرفا	أ.د. راتب سلامة السعود

2011/2/20

2011/2/20

2011/2/20

الإله . داء

إلى من علمني أن الإنجازات الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار... وأعطاني ... ولم
يزل يعطيني بلا حدود... إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا بانتمائي إليه... إلى والدي الحبيب،
أطال الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية ومتعني ببره ورد جميله.
إلى نهر العطاء المتدفق حبا وحنانا ... أُمي ... إليك حبا وطاعة وبراً.
إلى قذوتي الأولى... ونبراسي الذي ينير طريقي... وسندي على مر السنين... أخي الأكبر... النادر
إلى ابنائي الذين لم انجبهم م وكانوا عوناً لي وسند ... ناصر... جواهر... غانم... علي
إلى أحبتي... إخوتي وأخواتي وأبنائهم... حماهم الله جميعاً
إلى من ملأت عمري فرحاً وأملاً... رفعة... رعاها الله
إلى إدارة التطوير والتنمية في وزارة التربية في دولة الكويت الحبيبة.
أه . . دي ثمرة جهدي

الباحثة: نورة علي السبيعي

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله العلي العظيم الذي وفقني لإنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
يطيب لي في هذا المقام أن أتقدم بالشكر والتقدير لمعالي الاستاذ الدكتور/ راتب السعود حفظه الله على ما بذله من جهد كبير، وما قدمه لي من توجيه وإرشاد.
كما أتقدم بالشكر والامتنان للاساتذة الأفاضل أعضاء لجنة التحكيم والمناقشة، لتفضلهم قبول مناقشة هذه الأطروحة وستكون ملاحظاتهم بمشيئة الله موقع اهتمامي.
والشكر موصول لأساتذتي الأفاضل في جامعة الكويت والجامعات الأردنية والذين أعانوني كثيرا في إنجاز هذا البحث.
ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير لزميلات الدراسة، وأخص بالذكر الدكتورة ساره المطيري والتي كانت خير معين لي خلال سنوات دراستي وجزاها الله عني كل خير.
وأخيرا أتقدم بكل الامتنان لعائلتي التي أمدتني بالقوة والصبر وأعانتني بالدعوات الصادقة والكلمات الناصحة وأحاطتني بكل أنواع الرعاية والاهتمام.

وجزى الله الجميع عني كل خير

الباحثة: نورة علي السبيعي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.....	و
الملخص.....	ط
Abstract.....	ك
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها.....	١
المقدمة:.....	٢
مشكلة الدراسة:.....	٩
عناصر مشكلة الدراسة :.....	٩
أهمية الدراسة :.....	٩
مصطلحات الدراسة :.....	١٠
حدود الدراسة ومحدداتها :.....	١١
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات ذات الصلة.....	١٢
أولاً : الأدب النظري:.....	١٣
ثانيا : الدراسات السابقة ذات الصلة :.....	٥٩
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....	٧٢
منهج الدراسة:.....	٧٣
مجتمع الدراسة :.....	٧٣
أداة الدراسة:.....	٧٤
إجراءات الدراسة:.....	٧٥
المعالجة الإحصائية:.....	٧٧
الفصل الرابع نتائج الدراسة.....	٧٨
مقدمة:.....	٧٩
أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:.....	٧٩
ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:.....	٨٦
ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:.....	٨٧
رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:.....	٩٤
الفصل الخامس مناقشة النتائج.....	٩٨
أولاً: مناقشة نتائج الدراسة:.....	٩٩

١٠٢.....	ثانيا : مناقشة نتائج السؤال الثاني:
١٠٣.....	ثالثا : مناقشة نتائج السؤال الثالث:
١٠٦.....	رابعا: مناقشة نتائج السؤال الرابع:
١١١.....	المصادر والمراجع
١١٢.....	المراجع العربية :
١١٩.....	المراجع الأجنبية :
١٢٣.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

الرقم	محتويات الجدول	الصفحة
١	توزيع مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية	١٠١
٢	ثبات إستبانة الإحتياجات التدريبية باستخدام معامل كرونباخ الفا للمجالات	١٠٣
٣	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للإحتياجات التدريبية لمديري المدارس	١٠٨
٤	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال الشؤون الفنية	١٠٩
٥	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال الشؤون الادارية	١١٠
٦	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال المجتمع المحلي	١١٢
٧	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال العلاقات الإنسانية	١١٣
٨	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال شؤون الطلبة	١١٤
٩	محتوى البرنامج التدريبي في صورته النهائية	١١٩

فهرس الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	استبانة تحكيم الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس في صورتها الأولية	١٦٥
٢	استبانة الإحتياجات التدريبية في صورتها النهائية	١٧٥
٣	أسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة	١٨١
٤	أسماء السادة المحكمين للأنموذج المقترح	١٨٢
٥	استبانة إستطلاع آراء الخبراء عن مدى كفاية الأنموذج المقترح	١٨٣
٦	استبانة إستطلاعية لمراقبي الإدارة المدرسية	١٩٣

فهرس الاشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	الأنموذج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس	١٢٤
٢	خطوات وإجراءات الأنموذج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس	١٢٥

أموذج مقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم
التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس مدى كفايته

إعداد

نورة علي محمد السبيعي

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس مدى كفايته. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟
 - ٢- ما الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة؟
 - ٣- ما النموذج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة؟
 - ٤- ما درجة كفاية النموذج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس والخبراء المختصين؟
- تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت للعام (٢٠١٠/٢٠٠٩) والبالغ عددهم (١٢٢) مديرا ومديرة. وتمثل عينة الدراسة كامل مجتمع الدراسة. ولغاية جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة لتعرف الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:
- درجة الاحتياج التدريبي لمجالات الدراسة الخمسة (الشؤون الإدارية- الشؤون الفنية- شؤون الطلبة- العلاقات الإنسانية- المجتمع المحلي) كانت بشكل عام متوسطة.

-جاء الاحتياج التدريبي لمديري المدارس في الشؤون الفنية في المرتبة الأولى بالنسبة لاحتياج مديري المدارس ، وجاء مجال الشؤون الإدارية في المرتبة الثانية، أما في مجال المجتمع المحلي فقد جاء في المرتبة الثالثة، وبعده مجال العلاقات الإنسانية من حيث الاحتياج ، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث الاحتياج التدريبي في مجال شؤون الطلبة.

-جاءت درجة الاحتياج التدريبي عالية لدى مديري المدارس بشكل عام في مهارات توظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية، والتخطيط لإدارة الوقت، ووضع خطط مستقبلية وفقا للمستجدات الإدارية والتربوية، وتطبيق معايير الجودة في العملية التربوية، وإدارة الأزمات.

-توصلت الدراسة إلى بناء أمودج مقترح لتصميم برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري المدارس في دولة الكويت وفقا لاحتياجاتهم التدريبية وفي ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتكون البرنامج في صورته النهائية من العناصر الفنية والبشرية والإدارية.

-أوصت الباحثة بتطبيق الأمودج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية، وإفساح المجال أمام مديري المدارس للإسهام الحقيقي في تحديد احتياجاتهم التدريبية ، وأن يتضمن التدريب باعتباره أساس تحقيق التنمية المهنية لمديري المدارس وحدات تدريبية شاملة لكافة الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الإدارة المدرسية.

**A Proposed Model for Professional Development of Public
Secondary School Principals in the State of Kuwait in Light of Their
Training Needs and the Contemporary Administrative Trends and
Measuring its Efficiency**

Prepared by

Nora Ali Mohammed Al Subaie

Supervisor

Prof. Rateb Al-Saud

Abstract

- This study aimed at building a proposed model for the professional development of the principals of the secondary schools in the State of Kuwait in light of their training needs and the contemporary administrative trends and measuring its efficiency. The study attempted to answer the following questions:

١- What are the training needs of the principals of the secondary schools in the State of Kuwait from their points of view?

٢- What are the current administrative trends in the professional development of secondary school principals?

٣- What is the proposed model of the professional development of the principals of the secondary schools in the state of Kuwait according to their training needs and the contemporary administrative trends?

٤- How efficient is the proposed model for the professional development of principals of the secondary schools from the perspectives of principals and the specialized experts?

The study consisted of all the secondary school principals in the state of Kuwait for the year (٢٠٠٩/ ٢٠١٠) these are (١٢٢) male and female principals. The sample of the study represents all the study. To collect the data, the researcher prepared a questionnaire to know the training needs of the principals. The tool was tested for validity and accuracy.

The findings of the study showed the following:

-The degree of the training needs in the five fields of the study (administrative affairs - technical affairs- students' affairs- humanist relationships- local society) was medium in general as the arithmetic average is (٣,٦١) and the standard deviation is (١,٠٤).

-The training needs of the principals in the technical affairs comes in the first rank as per the needs of the principals. The administrative affairs came in the second rank. The field of the local society came in the third rank. After that came the field of the humanist relationships. The field of the students' affairs came in the last rank.

-The degree of the principals training needs is high in general in the information technology skills in the school management, planning for time management, putting future plans as per the new administrative and educational aspects, applying the quality standards in the educational process, and crisis management.

- The study proposed a model to design a training program for the professional development of the principals in the State of Kuwait as per their training needs and as per the current management trends. The program in its final result will be based on the technical, human and management aspects.

- The researcher recommended the application of the proposed model for professional development for principals of secondary schools. It was also recommended to allow principals to really participate in the process of identifying their training needs. Professional development should include training , which is seen as the foundation of development. Training should comprise all contemporary trends relating to school management

.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يشهد عالم اليوم العديد من التطورات والمتغيرات المتسارعة في شتى مجالات الحياة، ومن أبرزها التحديات التي أفرزتها العولمة والمنافسة العالمية وتطور نظم المعلومات والاتصالات، إذ تواجه المؤسسة التربوية في ظل التحديات ضغوطاً شديدة، تجعلها تبحث عن آليات وأساليب جديدة وفعالة للارتقاء بمستوى أدائها وخدماتها، وقد فرضت هذه التغيرات المتلاحقة أدواراً ومسؤوليات جديدة على العاملين في مختلف المؤسسات التربوية ولا سيما قادتها، ومنهم مديري المدارس، وكان لزاماً الاستجابة لهذه التطورات من خلال تزويد مديري المدارس بالمهارات والمعارف، وإكسابهم الخبرات التي تساعدهم على الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، وتجعلهم قادرين على التكيف مع كل المتغيرات العالمية في المنظومة التربوية التعليمية.

ويرى المصلح (٢٠٠٢) أنه نظراً لهيمنة العديد من المتغيرات العالمية المعاصرة على التعليم وإدارته، فقد تطلب ذلك تعديلات جذرية في أنشطة التعليم وممارساته وخططه، وأساليب العمل الإداري وتنظيماته الهيكلية. لأن نجاح أي محاولة للارتقاء بنوعية التعليم في ظل هذه المتغيرات لا يعتمد فقط على برامج تطويرية، وإنما يستلزم مسبقاً تجويد القيادة. فالتعليم الجيد بحاجة إلى القيادة الفعالة التي تعد بمثابة نقطة الانطلاق والبداية نحو النجاح، لتحقيق التميز لأي مؤسسة تربوية.

لذا فإن من اتجاهات الفكر التربوي الإداري المعاصر تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية التي تمثل أمراً حيويًا لدعم آلية الجودة الشاملة، وعلى الرغم من أن الاهتمام خلال السنوات السابقة كان مركزاً على التنمية المهنية للمعلمين لما لهم من دور مباشر داخل المدرسة في إثراء العملية التعليمية، إلا أن للتنمية المهنية لمديري المدارس أهمية مضاعفة حيث إن كفاءة العملية التعليمية لأي مؤسسة تعليمية مرهونة في المقام الأول بمدى نجاح إدارتها ممثلة في شخصية المدير، وأسلوبه الإداري، ومدى فهمه وإدراكه للأساليب الإدارية الصحيحة، والتطورات والمستحدثات في مجال ممارسة العمل الإداري والعلاقات الإنسانية (عبدالعليم، ٢٠٠٨).

وقد سعت المجتمعات المعاصرة للنهوض بأداء أفرادها للوصول إلى أعلى المستويات التي تسمح بها إمكاناتهم واستعداداتهم، فإذا كانت التنمية المهنية ضرورية وأساسية للعاملين في أي مؤسسة، فإنها تشكل

أهمية بالغة بالنسبة للقيادات في مختلف المستويات، لأنهم يعملون في مواقع مهمة ولهم تأثير كبير في العاملين معهم(الشمري،٢٠٠٤).

ويؤكد فالوقي (١٩٩٦) أن التنمية المهنية لمديري المدارس تساعدهم على فهم الاتجاهات التربوية الحديثة ودعم روح الفريق الواحد، وتحسين الاتصالات داخل المدرسة، والاهتمام بعملية التفويض وتوزيع العمل، وفي هذا الصدد فقد أشار السعود وبطاح (١٩٩٥) إلى بعض الأسباب التي تجعل تدريب مدير المدرسة لازماً وهي:

- التدريب يزود مدير المدرسة بكثير من المعلومات والمهارات التي تضمن نجاحه في أداء عمله بفاعلية.

- التدريب يشعر مدير المدرسة بأهمية عمله الذي يعزز احترامه لمهنته وانتماءه لها.

- التدريب يمد مدير المدرسة بالاتجاهات المطلوبة لأداء عمله، لأن المديرين الذي لم يتلقوا أي تدريب يمارسون أدوارهم وفقاً لقناعاتهم وانطباعاتهم.

- التدريب هو أحد الوسائل الفاعلة لرفع مستوى أداء مدير المدرسة وتعظيم إنتاجه.

وهما أن القائد التربوي مطالب بالقيام بمهام جديدة تتماشى مع متطلبات عصره فلا بد من وجود آليات لتصميم برامج التنمية التي تلبي احتياجات القادة التربويين والمؤسسات، لذا أكد ميلر (١٩٧٧، Miller) أهمية تعميم برامج التنمية للقيادات التربوية لرفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم من خلال التعلم عن بعد باستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، وكان ذلك في دراسة أجريت فيها أربع دورات تدريبية للقيادات شملت الإعداد والتأهيل والتدريب على الوسائل التكنولوجية والتدريب الفعال لتولي الوظائف القيادية الإدارية.

ويرى أحمد(٢٠٠٢) أن مدير الألفية الثالثة قضية تشغل المهتمين بقضايا التعليم حيث يعد المدير أحد تحديات التنمية خلال الفترة القادمة، ومدير المدرسة أينما كان مطالب أن يعايش كل المتغيرات العالمية، والتسلح بالمعلومات ومعايشة ثورة العلم والاتصالات، وأن يكون مُطَّلِعاً وملاحقاً للمؤتمرات، وينمي خبرته عن طريق الدورات التدريبية، وأشار إلى عدد من الخصال التي يجب أن يتسم بها القائد في الألفية الثالثة وهي:

- نضوج علمي يتناسب مع نوع المرحلة الدراسية التي سيتولى مسؤولية توجيهها والإشراف عليها.

- نضوج مهني يعتمد على بصيرة تربوية أساسها علم النفس، وعلى فهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.

- نضوج قومي يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته.
- الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح، وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت في حاجة إلى التطوير.
- التمتع بعقلية منظمة وبأسلوب علمي في التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور.
- المقدرة على التعاون مع جميع العاملين وتقديم الخدمات والمساعدات لهم وسماع وجهات النظر المختلفة.
- المقدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية، لأن من يفقد زمام نفسه لا يستطيع التحكم في زمام مرؤوسيه والعاملين معه.

ويرى الحديدي (١٩٩٨) أن نجاح برامج التنمية المهنية لمديري المدارس يعتمد على درجة استجابتها لسد احتياجاتهم التدريبية، وهذا يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية لهم في ضوء المتغيرات المستمرة في أدوار مديري المدارس استجابة للتطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة، وما يرتبط بها من تغيرات تربوية واجتماعية.

ويعد مدخل الاحتياجات التدريبية للمديرين، من أهم مداخل بناء المدير التربوي العصري، وهو عملية مقصودة لإكساب المديرين المهارات والمقدرات، وما يرتبط بها من كفايات أدائية لتمكينهم من مساهمة التطور المستمر في أداء واجبات وظائفهم، وإنجاز أعمالهم، وفقاً للأسلوب العصري، ويتم ذلك من خلال تعرف حجم الفجوة بين المستوى الذي ينبغي أن يكون عليه المدير وبين مستواه الفعلي (حسان و العجمي، ٢٠٠٧).

وتبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في عملية التدريب، من حيث إنها أساس التدريب الناجح الذي يساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الأساسية للعملية التدريبية في المؤسسات التربوية. وأما تحديدها بشكل غير دقيق، وغير واضح، وغير مبني على دراسات علمية، فقد يؤدي إلى تنفيذ برامج تدريبية لا حاجة لها، وإضاعة الوقت والجهد والمال للمؤسسة التربوية (ياغي، ١٩٩٣).

وأشار الحديدي (١٩٩٨) إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليست عملاً سهلاً كما يعتقد التربويين، ولكنه عمل مسحي منظم يعتمد على جهود جماعية تضطلع بها كافة أجهزة النظام التربوي، بغية معاينة الفجوة المراد تحديدها وفحصها، وتكون هذه الجهود في صورة برامج منظمة تسعى لتحديد الاحتياجات التي يستشعر بها المستهدفون، والتي عادة ما تنبع من احتياجاتهم الفعلية. وقد عرف الطعاني (٢٠٠٩) الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة التغيرات المتعلقة بمعلومات الفرد، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، واتجاهاته،

والمطلوب إحداثها فيه لجعله مناسباً لشغل وظيفة وأداء واجباتها بكفاءة عالية". وبين السلمي (٢٠٠١) أن تحليل الاحتياجات التدريبية هو عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة، وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها، وتعد أيضاً عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه لتحديد الفجوة التي يمكن معالجتها أو سدها بالتدريب وبرامج التنمية المهنية للعاملين.

وتشكل الاتجاهات الإدارية المعاصرة وتطبيقاتها الأساس الذي توليه المؤسسات بصورة عامة والتربوية بصورة خاصة، تماشياً مع ما يزرع به هذا العصر من ثوره معلوماتية وتقنية عالية، وأصبحت تشكل فلسفة إدارة عصرية كإدارة الجودة الشاملة، والموارد البشرية والمعلوماتية، والتي ألزمت الإداري امتلاك الكفاية لهذه الاتجاهات والعمل على توظيفها لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد ممكنين (Packard، ١٩٩٥). وترتكز المفاهيم الإدارية الحديثة على العنصر البشري في كل مستويات العمل، فهو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى مقدرات تنافسية، وتعد المشاركة الفاعلة للعقل البشري وطاقته الذهنية مصدر المعرفة، وأساس المقدرة الابتكارية في تحويل الأفكار إلى فعل يدعم الخدمات والمنتجات التي ترضي المستفيدين منها. ويعد العنصر البشري العامل الأساس في تحسين الأداء وتطويره، لذا أصبح من الضروري تنمية طاقاته واستثمارها بهدف تجويد الأداء (السلمي، ٢٠٠١).

وأشار القريوتي (٢٠٠٠) إلى أن هناك أسباباً تجعل التغيير ضرورياً للمؤسسات التربوية، منها: التطور في الأساليب المستخدمة في العمل، والتغيير في السياسات والقوانين، وتطوير وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم، والتغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.

ويرى عبد العليم (٢٠٠٨) أن عملية التنمية المهنية لمدير المدرسة في ظل المتغيرات العالمية والتحديات غير المسبوقة لن تواجه بأسلوب قيادة الأمس، لذا فقد ظهرت مداخل لإعداد المدير التربوي العصري كمدخل التكنولوجيا الإنسانية، والذي يقوم على أساس فهم المدير لنفسه وللآخرين، واكتساب مهارة حسن التعامل مع الآخرين بشكل يرغبهم بالعمل، فالمدير الناجح هو القادر على التحول من رئيس مفروض على الجماعة إلى قائد يشعر الجماعة أنه واحد منهم، يرضونه موجهاً ومرشداً لهم، بالإضافة إلى مدخل الاحتياجات التدريبية الذي يزود مديري المدارس بالمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة. كما تركز برامج التنمية المهنية على تفعيل الدور القيادي الذي يهدف إلى تحسين الأداء، وتنمية المهارات الإدارية، والإشرافية، ومهارات إدارة الوقت وتنظيمه، ومهارات استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة وكيفية التغلب على المعوقات والصعوبات، وتغيير بعض العادات والمعتقدات

(عبد المنعم ، ٢٠٠٠).

ويرى ماكبيث (Macbeath, ١٩٩٩) أن نجاح إدارة المنظمة التربوية يعتمد على جودة قيادتها، حيث تتضمن معايير الحكم على القيادة التربوية الفعالة من خلال:

- قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة التربوية والنهوض بمستوى أدائها.
- قدرتها على ترجمة هذه الأهداف إلى واقع ملموس.
- تدعيم وتطوير المنهج المدرسي.
- التركيز على أخلاقيات الإدارة التربوية وتحسين البيئة المدرسية.
- تطوير عملية التخطيط وتدعيم عملية التقييم لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحسين مستوى الإنجاز ، وتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين.

وانطلاقاً من أهمية التنمية المهنية، نجد أن معظم دول العالم إن لم يكن جميعها تولي اهتماماً متزايداً بالتنمية الشاملة بجميع أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية، وتحرص على تطوير الطاقات البشرية واستثمارها، وذلك من خلال تحسين تدريبها ومتابعة تأهيلها ورفع مستوى أدائها وتحسين قدراتها الإنتاجية باعتبار البشر هم محدثو التنمية وتاجها وهم العنصر الأساس في بنائها، ويتمثل التحدي الحقيقي في قدرة مدير المدرسة على التخلي عن قوالب الإداري التقليدية واستبدالها بتوجيهات إدارية وتربوية معاصرة ولا يقل عن ذلك معرفته بالتكنولوجيا الإنسانية وهي تكنولوجيا التعاون البشري الإداري (عبد العليم، ٢٠٠٨).

أما دولة الكويت، فإنها تشهد تغيرات وتطورات مهمة على جميع الأصعدة السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية، ولمواكبة هذه التغيرات قامت وزارة التربية بإجراء مراجعة وتقييم شامل لجميع عناصر النظام التعليمي في ضوء المتغيرات، واهتمت بتطوير نظامها التعليمي ورفع مقدرات قيادتها التربوية وكفائتها، حيث يتم تنفيذ برامج تدريبية لقيادتها في مختلف مستوياتها في أثناء الخدمة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم. ولتفعيل دور التدريب قامت وزارة التربية باستحداث إدارة التطوير والتنمية التي تعنى بمراقبة التدريب التربوي للعاملين في القطاعين التعليمي والإداري، وذلك بالتعاون مع جهات استشارية من خارج الوزارة، للقيام بدورات تدريبية لتأهيل العاملين فيها، وهناك قسم معني بالإجازات، والبعثات الدراسية، لمن يريد استكمال دراسته في التخصصات التي تخدم وزارة التربية، وقد أقرت وزارة التربية تجربة الإدارة المدرسية

المطورة في عام (١٩٩٢) وطبقت في عدد من المدارس وأظهرت هذه التجربة أن هناك ثغرات في دور القيادة المدرسية في تنمية العلاقات المدرسية، وإشاعة أسلوب القيادة الجماعية، وصلة الإدارة بالتلاميذ والمعلمين، وضعف في تطوير المناهج والخطط الدراسية والامتحانات المدرسية (وزارة التربية، ١٩٩٣).

وبناء على نتائج التقرير الختامي لهذه التجربة، فقد اتجهت النية إلى العمل على تطوير الإدارة المدرسية في دولة الكويت وسد الثغرات التي أظهرها التقرير، أبرز ما ركزت عليه عملية التطوير هذا التحول الذي حدث في مهام ووظائف مدير المدرسة، حيث كان مديرو المدارس يزاولون بعض المهام الروتينية، التي تستغرق جل وقتهم مثل أمور (الصيانة و النظافة و السلف المالية و المقصف المدرسي)، أما في ظل تجربة الإدارة المدرسية المطورة فقد تم إناطة هذه المهام بأمين المدرسة وهي وظيفة جديدة يقوم بها سكرتير المدرسة وحددت مهام مديرالمدرسة في عدة مجالات وهي: المنهج و الطلبة والمعلمون و المجالس واللجان.(وزارة التربية، ١٩٩٣). وقد كشفت إدارة التطوير والتنمية عن العديد من المشاريع والبرامج التي لم تأخذ حيز التنفيذ حتى الآن، وأدخلت ضمن استراتيجية التعليم العام لخطة (٢٠٠٥-٢٠٢٥) وبينت أنه تم تنفيذ ما يقارب (٢٥) برنامجا تم اختيارها حسب الاحتياجات التدريبية للعاملين بالوزارة، وأظهرت دراسة هاشم (١٩٨٠) أن أهم الظواهر المعوقة لجهود تنمية المديرين في الجهاز الحكومي في دولة الكويت هي:

- عدم تطبيق نظام موضوعي لتوصيف وترتيب الوظائف العامة يحدد اشتراطات شغل كل وظيفة إدارية، من حيث المؤهلات والخبرات العملية، وبرامج التدريب الإداري اللازم اجتيازها، وربط الأجر بالعمل والكفاءة في الأداء.
- عدم اتباع المنظمات الحكومية الأساليب العلمية لمتابعة وقياس أداء وسلوك العاملين في المستويات الإدارية، بما يمكن معه الوقوف على مشكلات ومعوقات الأداء الإداري، واقتراح الحلول العملية والمتمثلة في جهود التنمية والتدريب الإداري الفعال.
- عدم اكتمال الوعي لدى المنظمات الحكومية بأهمية عملية تنمية المديرين وأهدافها.
- عدم التحاق المديرين بالدورات التدريبية وهي أساس جوهري وهام لنجاح جهود التدريب الإداري.

ووفقا للتقرير الختامي لدراسة قام بها فريق عمل المعايير الوظيفية لمديري المدارس في ظل تطبيق نظام الجودة الشاملة في التربية، والذي قدم في المؤتمر الوطني لتطوير التعليم (٢٠٠٨)، وجد أن تطويرالإدارة المدرسية أصبح ضرورة ملحة في ظل التطورات العالمية المتلاحقة، باعتبارعملية التطوير مشروعا وطنيا، عماده المشاركة بين قطاعات المجتمع بصفة عامة ووزارة التربية بصفة خاصة ، وأن المدرسة هي المجتمع الأول

والأساس الذي يتعلم فيه النشء الشورى، والديمقراطية والاعتدال، والوسطية والحوار، واحترام الآخر. وهي قيم سامية لا تتحقق إلا في وجود إدارة مدرسية واعية، ومدركة تماما حجم وأهمية الدور الذي تواجهه (وزارة التربية، ٢٠٠٨). وعلى الرغم من الجهود المبذولة من وزارة التربية في الكويت في رفع كفاءة قادتها التربوية عن طريق التنمية، والمتعلقة بالدورات والبرامج التدريبية المنفذة للقيادات التربوية، فقد كشفت عن وجود قصور وسلبات تمثلت في قلة الدورات التدريبية وقصر مدتها الزمنية، وعدم استنادها إلى الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية. وتشير دراسات إدارة التطوير والتنمية في وزارة التربية إلى جوانب القصور العديدة ومن مظاهرها:

- ضعف إلمام مدير المدرسة الثانوية بأساليب التخطيط والإشراف المختلفة ومنها الاجتماعات المدرسية التي يغلب عليها الرأي الواحد.
 - القصور في كفاية البرامج التدريبية الحالية لتزويد مديري المدارس الثانوية باحتياجاتهم الضرورية لمواجهة متطلبات العمل القيادي المستقبلي، من حيث أهدافه وأساليبه وموضوعاته، إضافة إلى عدم مواكبتها للتحويلات المحلية والعالمية المعاصرة .
 - تركيز جهود المدارس الثانوية على الجوانب الإدارية التقليدية دون الاهتمام بالجوانب التربوية والفنية والمهنية .
 - تدني أداء بعض الإدارات المدرسية مما يسبب الهدر التربوي .
 - عدم مقدرة الإدارة المدرسية على تحقيق انضباط المعلمين .
 - تهاون بعض الإدارات المدرسية مع المقصرين من العاملين .
- وتسهيلا لأعمال المؤسسات التربوية وتمكين العاملين بها من تحقيق الأهداف المطلوب القيام بها ظهرت النماذج الإدارية في النصف الثاني من القرن العشرين، والأمودج كما عرفه كرون(١٩٨٠،Kron) يمثل الواقع، ويعد جزءا مبسطا للحقيقة ويشمل الجوانب المهمة التي تساعد في فهم وضبط الظاهرة المدروسة، كما أنه تقريب رمزي للموقف الحقيقي وبهذا فهو ليس تاما، لأنه لايمثل الحقيقة كلها، وهو تبسيط للواقع ويحتاج في بنائه إلى قدرة ذهنية مبدعة، وأكد اللوزي(٢٠٠٢) أنه في حالة غياب الأمودج المناسب تصبح العملية الإدارية في غاية الصعوبة، وتسودها حالة من الفوضى والازدواجية وتراجع في العمل.

لذا فإن تطوير المؤسسات التربوية ورفع مستواها، يتطلب وجود قيادات تربوية تمتلك مهارات وكفايات قيادية، تجعلها قادرة على تأدية مهامها، وعدم وجود برامج للتنمية المهنية يؤثر في أدائها سلباً، وقد جاءت هذه الدراسة للوقوف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية، ووضع أمودج لرفع مستوى أدائهم للقيام بأدوارهم المطلوبة وبلوغ الأهداف المنشودة في مجال عملهم.

مشكلة الدراسة:

إن الغرض من هذه الدراسة هو بناء أمودج للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم المهنية ووفقاً للاتجاهات الإدارية المعاصرة.

عناصر مشكلة الدراسة :

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة؟
- ٣- ما الأمودج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة؟
- ٤- ما درجة كفاية الأمودج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس والخبراء والمختصين؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول قضية التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية وهي قضية مهمة في مجال الإدارة المدرسية، وذات صلة برفع كفاءة وفعالية النظام التربوي. وبشكل أكثر تحديداً، فإنه يؤمل من هذه الدراسة الآتي:

- إمكانية الاستفادة منها في تطوير نظام التنمية المهنية بدولة الكويت، لتضمن الدراسة في إطارها النظري مجموعة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال القيادة التربوية.
- تمثل تلبية لما أوصت به كثير من الدراسات السابقة بضرورة الاهتمام بالدورات والبرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت.

- تسهم في مساعدة القائمين على التخطيط للبرامج التدريبية في اختيار البرامج التربوية وإعدادها، لتطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس عامة والثانوية خاصة.
- مساعدة مديري المدارس الثانوية في الكشف عن احتياجاتهم المهنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- تقديم أمودجا مقترحا للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية يستفيد منه المسؤولون في إدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية في رفع مستوى أداء مديريهم لمهامهم الوظيفية والتربوية.

مصطلحات الدراسة :

لغايات هذه الدراسة تم تعريف بعض المصطلحات على النحو الآتي :

الأمودج :

هو شكل مبسط للواقع يساعد على الكشف عن الصفات الأساسية للظاهرة التي يقوم المحلل بدراستها ، ويعطيه مقدرة كبيرة على التحكم في المتغيرات التي يؤثر فيها، مما يمكنه في نهاية الأمر من اختبار الفرضيات، واختيار أفضل البدائل أو الحلول للمشكلات التي تواجه المخطط الإداري، أو المعوقات التي تحد من قدرته على وضع استراتيجية مناسبة (الشواف، ١٩٩٠). ويعرف اجرائيا في الدراسة الحالية بأنه: شكل بياني مبسط يوضح عناصر التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية والمكونة من العناصر الإدارية والفنية والبشرية، ويبين الأنشطة الإدارية في كل عنصر منها التي توضح العلاقات بين عناصر التنمية المهنية.

التنمية المهنية :

عرفت بأنها: "جهود منظمة لتزويد الأفراد بالمهارات المعرفية والميدانية، وغرس الاتجاهات الإيجابية لديهم، لتحسين مستوى أدائهم نحو العمل" (Good, ١٩٧٣).

وتعرف الباحثة التنمية المهنية إجرائيا بأنها: الجهود المبذولة والبرامج التي تقوم بها وزارة التربية في دولة الكويت لتزويد مدير المدرسة الثانوية بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، والتي تجعله قادرا على التعامل مع المطالب التربوية والاجتماعية في المدرسة، ويقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض .

الاحتياجات التدريبية :

"هي مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد العاملين، لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب في صدوره عنهم، والذي يحقق وصولهم إلى الكفاية الانتاجية في أدائهم، والقضاء على نواحي القصور في هذا الأداء، وبالتالي زيادة فاعليتهم في العمل" (الخطيب والخطيب، ١٩٨٦).

وتعرف الباحثة الاحتياجات التدريبية إجرائياً بأنها: مجموعة المهارات الفنية والإدارية والتصورية والإنسانية والاتجاهات الإيجابية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت، والتي ستكشف عنها أداة تحديد الاحتياجات التدريبية المستخدمة في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة.

الاتجاهات الإدارية المعاصرة :

هي المدارس الفكرية الإدارية والأفكار والممارسات الإدارية الحديثة السائدة في الوقت الحاضر التي جاء بها الأدب النظري عن الكفايات والمهارات الإدارية والتربوية اللازمة للقيادات التربوية، كإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الأزمات والتغيير والتخطيط، وإدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، وإدارة فرق العمل والمعلوماتية والاتصال، مما يميز الإدارة المدرسية التربوية المنشودة مستقبلاً في ضوء الاتجاه الجديد للنظام التربوي الإداري.

حدود الدراسة ومحدداتها :

تحدد نتائج الدراسة في الآتي:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت التابعة لوزارة التربية والمتمثلة في المناطق التعليمية الست وهي: (الأحمدي، الفروانية، العاصمة، حولي، مبارك الكبير، والجهراء).
- الحدود الزمانية : تتمثل في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠٠٩-٢٠١٠)
- المحددات المنهجية: تحدد نتائج الدراسة اعتماداً على دقة استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة بصدق وموضوعية .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات ذات الصلة

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب التربوي والدراسات السابقة المتصلة بالدراسة، وقد خصص الجزء الأول منه للأدب النظري والجزء الآخر للدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

تضمن هذا الجزء عرضاً لمفهوم التنمية المهنية وأهميتها، وأهم المداخل الحديثة في التنمية المهنية وأساليب تحقيقها، والاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية وبناء النماذج وأهميتها وعناصرها، وبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال التنمية المهنية.

مفهوم التنمية المهنية:

تعد التنمية المهنية من أهم المقومات الأساسية الفعالة للقيادات التربوية في المؤسسة التعليمية، وهي عملية منظمة ومدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة لتلك القيادات، وتجديد ما لديهم من معارف ومهارات، وإثرائها للارتقاء بمستوى أدائهم في مجال عملهم (مقرب، ٢٠٠٠). وعرف غانم (١٩٩٣) التنمية المهنية بأنها عملية طويلة المدى، تبدأ بعد التخرج وتنتهي بانتهاء الخدمة، وتهدف إلى تحسين الأداء. أما سيفرث (Seyfaryth, ١٩٩٦) فذكر أن التنمية المهنية هي أي نشاط أو عملية تتجه نحو تحسين المعارف والمهارات والأداء في الأدوار الحالية أو المستقبلية. وعرفها توفيق (١٩٩٥) بأنها كل خبرات التعليم التي يزود بها الأفراد من أجل إحداث تغيير في السلوك، يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، وهي عملية مستمرة منظمة هادفة، وفرصة ذهبية، تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، بشرط أن يتوافر لدى الفرد عنصرا القدرة والرغبة.

وقد أشارت الأدبيات التربوية إلى وجود بعض الخلط بين مفهوم التنمية المهنية وعدد من المفاهيم والتي تتداخل كمترادفات لهذه العملية مثل: التدريب أثناء الخدمة و التعليم المستمر والنمو المهني والتعلم الذاتي. وقد ذكر زاهر (١٩٩٠) أن أخطر أنواع الخلط هو ما يوجد بين مفهوم التنمية، ومفهوم التدريب، فالمفهومان يلتقيان في أنهما يهدفان إلى إمداد الفرد بالخبرات المنظمة التي تساعد على اكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة تعادل له بعض مما يمتلكه منها، على نحو يتناسب إيجاباً مع أهداف مؤسسته ومجتمعها. أما الاختلاف فيكمن في:

١- طبيعة المستويات التنظيمية التي يتعامل معها كل منها، حيث إن التنمية المهنية تتعامل مع المستويات الإدارية متخذة القرارات بمختلف مستوياتها في المؤسسات المختلفة، في حين يتفاعل التدريب مع المستويات التنفيذية.

٢- التنمية المهنية تهتم بالاحتياجات المتوقعة، أما التدريب فيهتم بالاحتياجات الحالية.

٣- التنمية المهنية تكييف للفرد، بينما التدريب تكييف للوظيفة.

٤- تتعامل التنمية المهنية مع متطلبات تنظيمية وتعقيدات وظيفية، والتدريب يتعامل مع متطلبات وظيفية محددة.

وأضاف غانم(١٩٩٣) أن التنمية المهنية تمتاز بخصائص لا يحظى بها التدريب في أثناء الخدمة مثل الشمولية والاستمرارية، كما أنها تشمل أبعاداً أكثر مما يشملها التدريب، حيث إن التدريب في أثناء الخدمة يمثل جانباً من عدة جوانب للتنمية المهنية وهو يمثل أحد أساليب التنمية المهنية.

وذكر فالوقي(١٩٩٦) أن هناك من يرى أن مفهوم التنمية المهنية Development Professional يعني ما يعنيه مفهوم التدريب في أثناء الخدمة In service Training لدرجة جعلت بعض المعنيين يعدانها أنهما عمليتان مترادفتان. ولعل مرد ذلك أن نشأة التنمية المهنية للإداريين كانت في أول الأمر على شكل برامج تدريبية للإدارة العليا والقادة الإداريين، وقد بدأ مفهوم التنمية المهنية بشكل عام يأخذ طريقة إلى الظهور في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، مرتبطاً بعلوم الإدارة مستهدفاً تحقيق الكفاية المهنية للعاملين، ورفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة.

و يفرق سيفرث(١٩٩٦، Seyfryth) بين مصطلح التنمية المهنية ومصطلح تنمية العاملين إذ إن تنمية العاملين تصمم للمجموعات وتركز على أهداف المدرسة أو المؤسسة التربوية، والتنمية المهنية تهتم بتحقيق فهم ووعي شخصي متزايد لدى الأفراد. ولتحقيق الأهداف التربوية يلاحظ أن كثيراً من دول العالم اتخذت التنمية أسلوباً للإصلاح والتطوير، وأصبحت التنمية المهنية للقيادات التربوية وللعمالين معها مدخلاً مهماً من مداخل العملية التربوية التعليمية، لرفع مقدرة القيادات، والمجتمع المدرسي على أداء أدوارهم ومتطلبات العمل بكل كفاءة وفعالية.

أهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية:

مع التعقيد والتشابك والتغيير المستمر في دور القائد التربوي بشكل عام ومدير المدرسة بشكل خاص، تبرز أهمية التنمية المهنية للقائد التربوي. على الرغم من أهمية التنمية المهنية لجميع العاملين داخل المدرسة، فإن التنمية المهنية لمديري المدارس تكتسب أهمية خاصة تنبع من الحاجة إلى تطبيق الأساليب والتقنيات

الحديثة في مجالات الإدارة المدرسية، كما أن نجاح خطط التطوير وبرامجه ومشروعاته أصبح رهناً بكفاية مدير المدرسة، فضلاً عن التداخل والترابط والتغيير المستمر في أدواره وكفاياته (بسيوني، ١٩٩٨) وقد أوضحت الأبحاث أن المدارس الناجحة هي التي يديرها مديرون ذوو كفاءة عالية، حيث ثبت أن الفرق بين مدرسة متميزة وأخرى عادية يعود أساساً إلى الدور الذي يقوم به المدير في طريقة إدارتها وأسلوب قيادته للمعلمين وسائر العاملين بها، ومن هنا زاد الاهتمام بتحقيق التنمية والتطوير لمدير المدرسة لرفع مستوى القيادة التعليمية والتربوية داخل المدرسة (كاربنتر، ٢٠٠١).

وأكد نينفلد (Nenfeld, ١٩٩٧) أن أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية ترجع إلى أنها تعود عليهم بالعديد من المزايا من أهمها:

- تبني رؤية تعليمية واضحة ومحددة يشترك فيها جميع أعضاء المجتمع المدرسي.
- قيادة العملية التربوية داخل المدرسة نحو أهدافها المرجوة.
- تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المدرسية.
- تهيئة المناخ المدرسي الصحي لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.
- تفعيل الممارسات القيادية، واكتساب المهارات الإدارية المختلفة.
- التفاعل البناء مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المدرسي.
- اختيار نمط القيادة المناسب الذي من خلاله يمكن التأثير في الآخرين.
- القيام بقيادة العمل الجماعي، من خلال تشكيل فرق عمل تقوم باتخاذ القرارات المشتركة.
- الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التعليم والتدريب، مما يمكنه من تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة، والذي ينعكس على تحقيق الإنجاز الأكاديمي المطلوب للطلاب.
- تحسين عمليات المحاسبية والاتصال مع جميع العاملين بالمدرسة.

ولقد كشفت إحدى الدراسات (Keller, ١٩٩٨) أن ٤٠% من البحوث التي تمت في مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام (١٩٩٦) تركزت بشكل أساسي على المديرين، حيث توصلت نتائج هذه البحوث إلى أن مدير المدرسة دوراً أساسياً في عمليات التعليم والتعلم، وللدور أهمية في تحقيق التغييرات في مدرسته، فالمدير الناجح هو الذي يصنع الاختلاف في مدرسته ليقودها إلى التميز والنجاح، وحتى يستطيع أن يقوم بهذا الدور يجب تحقيق تنمية مهنية حقيقية له تمكنه من القيام بمهامه بنجاح.

وأضاف نينفلد (Nenfeld, ١٩٩٧) أن التنمية المهنية تساعد المدير على الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بإعادة الهيكلة والتي تكون وثيقة الصلة بالإصلاحات التعليمية.

أهداف التنمية المهنية:

لم تعد التنمية المهنية لمديري المدارس ترفاً يمكن الاستغناء عنه، بل أصبحت ضرورة مهمة في ظل عالم يوجع بالتحويلات والتغيرات السريعة المتلاحقة، حيث اتسع دور مدير المدرسة وأضيفت إليه أعباء ومسؤوليات فرضتها عليه طبيعة العصر وتحدياته، وأصبحت التنمية المهنية الوسيلة الأساسية لإكسابه العديد من المهارات والكفايات التي تمكنه من مواكبة ومواجهة هذه التحديات، لذلك نجد أن من أهداف التنمية المهنية كما بينها كل من (عبدالعليم؛ ٢٠٠٨، محروس؛ ٢٠٠٢؛ ١٩٩٨، Blandford، ١٩٩٦؛ Fertino، الآتي):

- ١- تبصير مدير المدرسة بالرؤية المستقبلية للتعليم، والدور المتوقع من العاملين بالمدرسة.
- ٢- زيادة معارف ومهارات مدير المدرسة في مجال التقنيات الحديثة، ونظم المعلومات والاتصالات، والاتصال مع الآخرين، ومسؤولياته المهنية.
- ٣- متابعة الفكر التربوي المعاصر، لتعزيز الممارسات الجيدة لدى مديري المدارس.
- ٤- تسهيل عملية التغيير، وإقامة القاعدة اللازمة لتحديد الأهداف، وتنفيذ السياسات التعليمية.
- ٥- توفير فرص المشاركة في صنع القرار، وتوزيع أدوار القيادة (تفويض السلطة).
- ٦- إحداث تأثير إيجابي في عمل القيادات التربوية، حيث إن زيادة الوعي والإكثار من التوجيه والإرشاد يؤدي إلى تحسين عملها مستقبلاً.

أسس التنمية المهنية:

وحتى تحقق التنمية المهنية أهدافها المرجوة لابد أن تستند على بعض الأسس، وأشار (Gasky، ٢٠٠٠) إلى أهمها وهي:

- ١- أن تكون عملية مقصودة وهذا يتم من خلال خطوات أساسية هي:
 - أ- تحديد الأهداف المرجوة من التنمية المهنية بوضوح.
 - ب- التأكد من أن التنمية المهنية التي سوف تقدم لمديري المدارس ذات قيمة وأهمية في مجال عملهم.
 - ج- تحديد الطرق والأساليب التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف، مع اعتبار للتغيرات المحيطة المتوقعة.
- ٢- أن تكون عملية مستمرة، فالتنمية المهنية لا تحقق أهدافها في فترة وجيزة، ولكنها عملية تستمر خلال الحياة المهنية للمدير، حيث إنها تقدم كل فرص للتعلم والنمو، واستغلال هذه الفرص بشكل مناسب يساعد مدير المدرسة على زيادة كفايته المهنية.

٣- أن تكون عملية منهجية (نظامية)، فالتنمية المهنية تتم من خلال أنشطة وعمليات منظمة، ومن دون المدخل المنهجي لن يتحقق التحسن المستمر في مهارات وكفايات واتجاهات مدير المدرسة.

٤- أن تركز على التغيير الفردي والتنظيمي، فحتى تتحقق أهداف التنمية المهنية لابد من التركيز على إحداث تغييرات في اتجاهات ومهارات ومعارف مدير المدرسة، وأيضاً جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المدرسة، وأن تكون التنمية المهنية جزءاً من الحياة المهنية لمدير المدرسة وللعاملين لتحديث المهارات والمعارف بصفة مستمرة.

يتضح مما سبق مدى أهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية ومنهم مديري المدارس، حيث تسعى للارتقاء بمستوى الأداء وتطوير العمل في عالم اليوم الذي يشهد تغييرات وتحولات متتابة في شتى المجالات، حيث لم تقتصر مهمة القائد على الأعمال الروتينية اليومية، بل هو مطالب بالقيام بأدوار ومهام أخرى، كتحقيق الجودة في مدرسته، وإدارة التغيير وإدارة الأزمات والصراعات وإدارة الوقت بفاعلية، وهذه مهارات لا يمكن امتلاكها واستخدامها بشكل فعال إلا من خلال تحقيق التنمية المهنية المستمرة التي تساهم في تطوير القدرات والمهارات التي تمكن مدير المدرسة من مواكبة التغييرات والمستجدات المعاصرة واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التربوية. وحتى تصبح التنمية المهنية أكثر فعالية فإنها بحاجة إلى أن تكون جزءاً من الخطة التنظيمية الشاملة والمتكاملة التي تعدها وتقرها وزارة التربية.

مداخل التنمية المهنية:

ظهرت مجموعة من المداخل التي تحدد التنمية المهنية ومن أهمها:

١- مدخل التنمية المهنية في التربية.

٢- مدخل التدريب.

٣- مدخل التعليم المهني.

٤- مدخل التدريب المهني.

٥- مدخل التكنولوجيا الإنسانية.

٦- مدخل الثقافة التنظيمية.

٧- مدخل الاحتياجات التدريبية.

وفيما يلي توضيح لهذه المداخل:

١- مدخل التنمية المهنية في التربية لديمبستر (Dempster, ٢٠٠١)، وقد حددها في إطار نظري يتكون

من عدة محاور وهي:

أ- محور المحافظة على النظام: ويسعى هذا المدخل إلى تحقيق التنمية المهنية من خلال الاعتماد على رؤية المنظمة لنوع المعارف والمهارات التي تحتاج إليها، بهدف المحافظة على وضع المنظمة الراهن، ويشتمل هذا المدخل على الحد الأدنى من المعارف والمهارات التي تحقق أقل قدر ممكن من التغيير، وفي هذا الإطار تنطلق توقعات العاملين حول نوع المعارف والمهارات اللازمة لقيامهم بأدوارهم المهنية، وهكذا يمكنهم الاستفادة من التدريب بالقدر الذي يساعدهم على أداء وظائفهم داخل المنظمة، ويؤدي نجاح هذا المدخل إلى مساعدة مديري المدارس للعاملين على اكتساب المعرفة المهنية والوظيفية الضرورية التي تمكنهم من أداء مهامهم اليومية، وأنشطة التنمية المهنية في هذا المدخل تعتمد على دعم ومساندة المديرين والنظام الإداري.

ب- محور إعادة بناء النظام: يعتمد هذا المدخل على الضغوط لتغيير النظام من خلال اكتساب مهارات ومعارف جديدة، وإعادة ما يلح في طلبه القادة الذين يستغلون الموارد البشرية المتاحة لديهم، لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجل إعادة بناء هيكله النظام ويتطلب هذا المدخل أن يكون لدى مدير المدرسة كفاية وقدرة وفاعلية في جانبين هما الأولويات الحكومية، وخطة النظام المدرسي نفسه . ولذلك فإن مدير المدرسة الذي سيشارك في إعادة بناء النظام يجب أن يكتسب ما يأتي:

- كيفية القيام بتنمية قيم واتجاهات تتوافق مع اتجاهات النظام.

- كيفية قيام الأفراد بصناعة التغيير على المستوى البنائي والوظيفي داخل مدارسهم،

وذلك في ضوء اتجاهات النظام المحددة.

وتعتمد أنشطة التنمية المهنية المرتبطة بهذا المدخل في المقام الأول على دعم النظام الإداري.

ج- محور الدعم المهني: يعتمد هذا المدخل في التنمية المهنية على التعلم، الذي يستخلص من الخبرة الشخصية والفردية والجماعية للأفراد في ممارستهم التربوية اليومية، وفي هذا المدخل تسعى التنمية المهنية لمديري المدارس لتلبية احتياجات شخصية وجماعية، وتميل الاحتياجات إلى أن يكون مبعثها اهتمامات عملية وإدارية وأخلاقية تجاه جوانب القيادة والممارسات الإدارية اليومية، وتستوجب التنمية المهنية مشاركة مديري المدارس في تحديد عناوين البرامج التدريبية، والوسائل الكفيلة بتحقيق النتائج المرجوة، وترى برامج الدعم المهني أنه يجب أن تدور البرامج التدريبية حول القضايا المرتبطة بالوظيفة والقيادة المدرسية والممارسات الإدارية، وتعتمد الأنشطة المرتبطة بالدعم المهني على دعم زملاء العمل.

د- محور التحويل المهني: ترتبط التنمية المهنية وفق هذا المدخل بالبدائل الموجودة في النظم التقليدية، وكذلك تحقيق بعض الأهداف مثل تنمية الشخصية والمساواة والعدالة الاجتماعية، وهذا المدخل يستند إلى

تشجيع بعض الجوانب وأخذها في الاعتبار مثل التنظيم الاجتماعي والقيود الاجتماعية في أثناء الممارسة، وكذلك يأخذ في الاعتبار ما يفعله الأفراد ذوو الاهتمامات المتنوعة، فالاهتمام ينصب على الأفراد الذين يعملون واهتماماتهم، وكذلك النظر إلى اهتمامات المجتمع على النطاق الواسع، لذا فإن هذا المدخل يدعم ويساند ويؤكد التعلم التعاوني، ويبحث عن الطرق والأساليب التي يمكن اتخاذها من أجل تقوية فريق العاملين والتواصل

الاجتماعي بينهم، وتعتمد أنشطة التنمية المهنية وفقاً لتوجه التغيير المهني على الأولويات الشخصية وتدعيم ومساندة زملاء العمل.

٢ - مدخل التدريب: ويعد التدريب أحد المداخل المهمة للتنمية المهنية، ومن أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية، والذي يحظى باهتمام متزايد من المؤسسات المعاصرة باعتباره وسيلة فعالة في إعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وأحد وسائل التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية، والتي تهدف إلى تغيير مقصود في سلوك واتجاهات ومعارف الأفراد (توفيق، ١٩٩٥).

لابد أن تتوافر لأي نظام تدريبي فلسفة واضحة ومحددة، لأن في ذلك توجيه لمسار أي برنامج، ويعد تحديد الفلسفة والأهداف المعيار الذي يمكن على ضوئه تحليل البرنامج التدريبي وتقييمه، ولا بد أن تكون فلسفة التدريب انعكاساً للفلسفة التربوية والأهداف التربوية التي توجه النظام التربوي واستراتيجيات التربية بكاملها، وعدم وجود فلسفة واضحة لنظام التدريب قد يؤدي إلى عدم وجود التناسق والتكامل والفهم الواضح للقضايا التعليمية المختلفة، ويبقى القائمون على التدريب يتخبطون بغير هدى، ولا بد أن تقوم فلسفة التدريب على مبدأ أن عملية التدريب عملية لا تنتهي، وأنها عملية ديناميكية، وذلك بسبب التغيير الذي يحدث في العالم اليوم، وأنها عملية تتعلق بالقوى البشرية وهي دائمة التغيير (صبيح، ١٩٨١).

إن وجود فلسفة مدونة وواضحة ومحددة تساعد القيادات التربوية على (عبد اللطيف، ١٩٩٠):

- ١ - توضيح وتعميق فكر القائد التربوي عن الأهداف والسياسة التربوية.
- ٢ - تكوين وجهة نظر كاملة عن العملية التعليمية.
- ٣ - تعرف على أنواع الصراعات والتناقضات بين نظرية وأخرى، أو بين النظرية والتطبيق، وإيجاد حل لهذه التناقضات.

٤ - وضع معايير للنمو والنجاح والفشل في العمل التربوي.

٥ - إلقاء الضوء على طبيعة المشكلات التربوية المعاصرة مما يقوي بصيرة القائد التربوي وإدراكه لها، كما يمكن أن تمده بأساليب مقترحة لمواجهة المشكلات.

٦- رؤية العمل التربوي في كلياته وجزئياته بنظره شاملة واسعة، وتحليل المفاهيم الأساسية

للعمل التربوي، وكشف أسباب التناقض بين الفكر التربوي والواقع التعليمي.

وكما أنه لا بد من وجود فلسفة واضحة للتدريب، فكذا لا بد من وجود أهداف واضحة ومحددة

للتدريب، وقد أشار مصطفى (٢٠٠٠) إلى أهم أهداف تدريب القيادات التربوية ومنهم مديرو المدارس وهي:

١ - تطوير وتحسين مهاراتهم للقيام بالتجديدات التربوية.

٢ - تمكينهم من أساليب التعلم الذاتي.

٣ - زيادة قدراتهم على التفكير العلمي الناقد والإبداع والتجديد.

٤ - تبصيرهم لتمكينهم من ترجمة السياسات التعليمية إلى إجراءات وأنشطة تربوية.

٥ - تطوير مهاراتهم في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتواصل واتخاذ القرارات.

وأضاف الطعاني (٢٠٠٩) أن التدريب يسعى إلى:

١- إكساب الكوادر الفنية والإدارية المهارات العملية الضرورية لتحسين أدائهم وتطوير عملهم.

٢- تحقيق التكامل بين أدوار العاملين في المؤسسة، لتحسين نوعية العمل ضمن بيئة تشاركية.

٣- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية،

ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.

٤- تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في مجال العمل الإداري والتعليمي.

وقد أكد المنيف (١٩٨٣) ضرورة أن تشمل برامج التدريب أهداف تكوين اتجاهات إيجابية لدى القيادات

التربوية نحو الإدارة الديمقراطية، والعمل الجماعي، والعمل على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وينبغي أن

يكون أول اتجاه يعمل التدريب على تنميته هو الاتجاه الإيجابي نحو عملية التدريب نفسها، ليكون الفرد

راغباً ومقتنعاً حتى تتم الاستفادة.

وهناك عوامل لها تأثير في تحقيق أهداف التدريب وضحاها صبيح (١٩٨١) بالآتي:

١- القادة المطلوب تدريبهم، يجب معرفة عددهم ومستوياتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ونواحي القصور لديهم.

٢- الزمن المخصص للتدريب وإمكان تقسيمه إلى فترات (صباحية - مسائية).

٣- المدربون، يجب معرفة عددهم وخبراتهم وتخصصاتهم، حتى يمكن حصر عدد الدورات التدريبية التي

يمكنهم تنفيذها.

٤- البرامج التدريبية التي يجب حصرها لتحديد أنواعها وتحديد المادة العلمية والتطبيقية التي تلزم لكل

برنامج.

٥- معينات التدريب: وهي من العوامل التي تساعد على انتظام التدريب واستفادة المتدرب منها (الأجهزة - الإنترنت - الزيارات - الرحلات...)

٦- أماكن التدريب: مقر التدريب وجاهزيته تؤثر في حجم العمل التدريبي وعدد المدربين والجو العام للتدريب.

٧- ميزانية التدريب: لإنجاح أي برنامج تدريبي لابد من تخصيص موارد مالية وكل ما يستلزم لأنشطة وفعاليات البرنامج.

وينبغي أن يقوم التدريب على برنامج منظم ومخطط له وليس عفويًا، لذا يستدعي أن يسبق تصميم أي برنامج تدريبي دراسات وبحوث، وأن يستهدف رفع مستوى عملية التعليم والتعلم، ويزيد من طاقات المديرين الإنتاجية (حبيل، ١٩٩١).

ولضمان تحقيق فعالية تدريب القادة لابد من أن تخضع برامج إعداد القادة التربوية للفحص الدقيق، لتحديد مدى جودة وفعالية هذه البرامج، وتكليف لجان المتابعة بمراقبة الجهات التي تقوم بتنفيذها، وجعل معيار الممارسات القيادية الفعالة الأساس الذي يقاس به أداء الجهات التي تقوم بتنفيذ هذه البرامج وفق معايير محددة.

٣ - مدخل التعليم المهني:

ويمثل هذا المدخل البرامج التي تقدم من خلال مؤسسات التعليم المختلفة، والتي تركز على العلاقة بين التنظير والممارسة العملية، ويشتمل التعليم المهني للقيادات التربوية على مجموعة من المبادئ (Blandford، ٢٠٠٢):

١ - المقدر على إجراء البحث العلمي واستخدام شبكة الإنترنت.

٢ - استخدام التقنيات الحديثة التي تزيد من فعالية البحث العلمي.

٣ - التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة وكيفية الاستفادة منها في إجراء البحوث.

٤ - مدخل التدريب المهني:

ويمثل هذا المدخل المشاركة في المؤتمرات والبرامج التدريبية وورش العمل التي تركز على المعارف والمهارات التي ترتبط بالممارسة العملية والاستفادة من الخبراء والمدربين في مؤسسات التعليم المختلفة، وتلك البرامج تؤهل المشاركين فيها إلى الحصول على شهادة أكاديمية، وقد حدد جيرالد (Gerald ، ٢٠٠٠) مجموعة من الأنشطة يعتمد عليها التدريب المهني تتمثل في:

- التعلم بالممارسة الفعلية والاستماع إلى النصائح والإرشادات.

- العصف الذهني والتدرب على إبداء الرأي بحرية.
- تشكيل جماعات لحل المشكلات والتنبيه على الأخطاء.
- استخدام تقنية دلفي وأساليب جمع المعلومات وتبادلها.
- دراسات الحالات وتحليل الأزمات الحرجة.
- بناء فرق العمل وحلقات الجودة.
- التطوير الذاتي وقيادة ورش العمل وحلقات النقاش.
- إجراء المقابلات الشخصية لحل المشكلات وتطوير أداء العمل.

٥ - مدخل التكنولوجيا الإنسانية.

ويقوم هذا المدخل على أساس فهم المدير لنفسه وللآخرين، واكتساب مهارة حسن التعامل مع الآخرين بشكل يحببهم في العمل، ويتيح لهم التعبير الحر عن مشكلاتهم وآرائهم واقتراحاتهم، وحفزهم للعمل، ويتعلق هذا المدخل بالمقدرة على خلق بناء قوي منسجم متكامل متعاون مع العنصر البشري الذي يتعامل معه القائد الإداري، فالقدرات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في المنظمات التعليمية، نظراً لأن طبيعة العمل تتصل بإدارة العنصر البشري الذي يزيد مهمة المدير صعوبة وتعقيد، ولذلك يصبح تحقيق التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي هدفاً في حد ذاته والسعي للعمل على تحقيقه من واجبات المدير الأساسية، ولكي تتوافر هذه المقدرة فإنه يتعين على المدير أن يكون على علم ودراية بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه، وعلى خبرة بالتعامل والاتصال مع المجتمع المحلي ومنظماته المختلفة، وأن يعتمد في قيادته على الفن والعلم معاً، وهذا يتطلب طرائق ومهارات ووسائل، على المدير أن يتدرب عليها ويحسن تطبيقها بلباقة ومهارة (حسان و العجمي ٢٠٠٧)

٦ - مدخل الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة التنمية المهنية أحد المدخل الأساسية لتفعيل الأداء في المؤسسة التعليمية من خلال التركيز على العناصر الآتية (Blandford, ١٩٩٨):

- التسليم بأن التنمية المهنية عملية مستمرة طوال الحياة الوظيفية مثل التعليم المستمر.
- تنمية الوعي بأهمية التعليم المستمر وتزويد القيادات بخبرات التعلم.
- التوجيه والإرشاد والدعم المبني على الخبرة لقضايا التنمية المهنية لكل الأفراد.
- تشجيع البحث العلمي والتطوير.
- تطوير وتجديد بيئة التعليم لجميع الأفراد بالمؤسسة.

إن تنمية الثقافة التنظيمية للقيادات التربوية لها دور مهم في زيادة وعيهم وإدراكهم لأهمية تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة والجودة الشاملة ومن مجالات تنمية الثقافة التنظيمية لدى القيادات التربوية (Seagren ، ١٩٩٣):

- ١- ثقافة السلطة: وتعني تفويض السلطات وتوزيع الصلاحيات على العاملين وفرق العمل، لتنفيذ المهام والمسؤوليات الوظيفية الموكلة إليهم بفعالية.
- ٢- ثقافة الدور: وتعني ممارسة الديمقراطية داخل إطار العمل المؤسسي، وتحقيق نظم المرونة للعاملين من الأفراد وفرق العمل.
- ٣- ثقافة المهام: وتتمثل في توزيع المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع قدرات ومهارات الأفراد وفرق العمل وتعزيز مفهوم الرقابة الذاتية في العمل.

٧ - مدخل الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية:

يهدف هذا المدخل إلى زيادة معارف ومهارات القادة التربويين، وإعطائهم مقدرة أكبر على إدارة وقيادة المدرسة بأسلوب عصري، من خلال تزويدهم بالاتجاهات الجديدة وتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة لأعمالهم الحالية، وهذا المدخل عملية مقصودة لإكساب القادة كفايات أدائية تمكنهم من مقابلة التطوير المستمر في أداء واجبات وظائفهم من خلال تعرف حجم الفجوة بين المستوى الذي ينبغي أن يكون عليه المدير وبين مستواه الفعلي، ويركز التدريب على المدير كمهني قائم بأعمال معينة ويرغب في اكتساب مهارات واتجاهات تساعده على فهم طبيعة هذه الأعمال والقيام بها بكفاءة (حسان، العجمي، ٢٠٠٧).

وقد أكد حسن (٢٠٠٣) أن عملية التدريب في أثناء الخدمة للقيادات التربوية لابد أن تنطلق من المرتكزات الآتية:

- ١ - شمولية التدريب لكل العاملين في المؤسسة التربوية وفق احتياجاتهم التدريبية.
- ٢ - ربط المواقف التدريبية بالحياة العملية بالتركيز على الجانب العملي.
- ٣ - تنوع وتكامل برامج التدريب لمختلف الفئات الوظيفية.
- ٤ - مرونة التدريب والمقدرة على مواجهة التغييرات والمستجدات والاستفادة من التغذية الراجعة.
- ٥ - استمرارية التدريب لجميع العاملين لمواكبة عمليات التطوير في مختلف الجوانب.
- ٦ - الإشراف والمتابعة والتقييم لتنفيذ البرامج التدريبية عن طريق الزيارات الميدانية للمتدربين في مواقع عملهم، وإجراء الدراسات وتحليل نتائج التقارير الميدانية وتقديم التغذية الراجعة.

التنمية المهنية لمديري المدارس من منظور نظمي:

تمثل التنمية المهنية لمديري المدارس نظاماً يتألف من ثلاثة عناصر أساسية هي: المدخلات والعمليات والمخرجات، وفيما يلي توضيح لهذا النظام (بسيوني، ١٩٩٨):

١ - مدخلات نظام التنمية المهنية:

أ - فلسفة التنمية المهنية وأهدافها: فلسفة التنمية المهنية هي الأسس والمبادئ الأولية التي يقوم عليها النظام، وتشتق من الفلسفة العامة للنظام التربوي والتي تؤكد القدرة المتميزة التي تبني وتطور المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب، للإيفاء بالاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية، لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتنبتق أهداف التنمية المهنية عادة من الفلسفة التي يتبناها النظام التدريبي في ضوء الفلسفة العامة للدولة، كما أنها تشتق من عدة مصادر مختلفة مثل طبيعة المعرفة وطرق اكتسابها وطبيعة الفرد وطبيعة المجتمع والقيم السائدة فيه.

ب - احتياجات مدير المدرسة: تمثل احتياجات مدير المدرسة الأساس الذي يجب أن تقوم عليه جميع أنشطة التنمية المهنية لمديري المدارس، وباعتبار أن التدريب في أثناء الخدمة يعد أبرز أساليب تحقيق التنمية المهنية، فإن تحديد الاحتياجات التدريبية ينبغي أن يكون هو الأساس الذي يقوم عليه النشاط التدريبي. والعناصر الأساسية للاحتياجات المهنية بالنسبة لمديري المدارس هي:

- معارف ومعلومات نظرية حديثة.

- خبرات وتطبيقات عملية مطلوب تنميتها للتغلب على مشكلات العمل.

- تغيرات في سلوك واتجاهات وقيم مديري المدارس بهدف رفع مستوى مهاراتهم.

- دعم وتنمية المعلمين مهنيًا.

ج - أساليب التنمية المهنية: تتعدد طرق وأساليب تحقيق التنمية المهنية ويمكن تحديد ثلاثة

أساليب رئيسية للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية وهي: التدريب، الدراسات العليا،

التعليم الذاتي. وفيما يلي توضيح لهذه الأساليب:

التدريب: Training

يلعب التدريب دوراً مهماً في تحقيق التنمية المهنية، وقد عرفه بطاح والسعود (١٩٩٥) بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والسلوك، والاتجاهات التي تجعل ذلك الفرد وتلك الجماعة مناسبة للقيام بالعمل بكفاءة وإنتاجية عالية.

وحدد كل من مرسي(٢٠٠١)، وصادق(١٩٩٠) أهمية تدريب مديري المدارس كما يأتي:

- أحد وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم الحالية على أفضل وجه.
- أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة.
- وسيلة ناجحة لإثراء وتجديد معارف ومهارات القادة التربوية كلما استجد أمر في مجال العمل التربوي.
- يساعد مدير المدرسة على إتقان مهارات ضرورية لعمله، وأهمها مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- يكفل للمؤسسات التعليمية في الدولة كفاءات قيادية تربوية تستطيع قيادة العمل التعليمي حسب السياسة التعليمية للدولة، وتقديم خدمات تعليمية جيدة لأفراد المجتمع.
- إكساب مديري المدارس المعرفة الأساسية والاتجاهات والقيم والمهارات التي تمكنهم من القيام بدورهم باستقلالية ومسؤولية مهنية.

الدراسات العليا Higher Studies

من الطرق المهمة لتحقيق التنمية المهنية استكمال مديري المدارس للدراسات العليا في مجال الإدارة المدرسية، وذلك من خلال ترشيحهم للحصول على المؤهلات العليا في كليات التربية، كما يمكن لمديري المدارس الاستفادة من خبرات أساتذة كليات التربية من خلال حضورهم المحاضرات أو الندوات، وبعض الجامعات تقوم بإعداد برامج للتنمية المهنية للمديرين مدتها عام دراسي وتساعد هذه البرامج المديرين على ما يأتي(بسيوني، ١٩٩٨):

- تحقيق النمو المهني والشخصي المستمر لهم.
- تعريف المديرين ببعض المؤسسات والأنظمة التعليمية والتربوية التي يمكن أن تساعدهم في أداء عملهم.
- مساعدة المدير على تنمية مهاراته القيادية وفهم نمط القيادة الذي يجب أن يتبعه.
- توضيح الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها توفير المناخ الملائم للتعلم.

التعلم الذاتي Self learning

وهو أحد الأساليب المهمة لتحقيق التنمية المهنية لمديري المدارس، ويؤكد الدور الإيجابي الذي يمكن أن يقوم به المدير في تنمية نفسه ذاتياً، وهو أسلوب يمكن من خلاله التغلب على العقبات التي تحول دون عقد دورات تدريبية مثل الأسباب الاقتصادية أو بعد المناطق المدرسية عن مراكز التدريب، ويمكن لمدير المدرسة تحقيق التعلم بوسائل عديدة مثل: الاطلاع الحر، زيارة المكتبات، زيارة مدارس أخرى، استخدام شبكة الإنترنت(١٩٩٩، Evans).

د - القائمون على التنمية المهنية:

تعد تنمية كفايات مدير المدرسة مسؤولية مشتركة تقع في جانب منها على عاتق مدير المدرسة نفسه، وفي جانبها الآخر على المؤسسات التدريبية أو الجامعية، وتعد أجهزة التدريب، ومشرفو ومخطوطو البرامج التدريبية لمديري المدارس، أهم الفئات المسؤولة عن التنمية المهنية لمديري المدارس، ويمثل المدرب عنصراً رئيساً مهماً في العملية التدريبية لأنه العنصر المنفذ لها، وعليه يعتمد مدى النجاح في تحقيق الأهداف التدريبية (عبد اللطيف ، ١٩٩٠). لهذا فهناك شروط واجب توافرها في المدرب وهي كالاتي (السلمي، ٢٠٠١):

- خبرة وممارسة ومؤهل في التدريب وفي التعامل مع الآخرين.

- القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.

- القدرة على الاتصال وفهم الآخرين وإيصال المعلومات والأفكار بوضوح.

- القدرة على المبادرة ومواجهة المواقف والأسئلة المحرجة ببراعة وسرعة.

- القدرة على إدارة الحوار وإثارة الاهتمام لدى بعض المتدربين الذين فترت حماسهم.

٢ - عمليات نظام التنمية المهنية:

أ- التخطيط: يعد التخطيط لبرامج التنمية المهنية لمديري المدارس عملية يجب أن

يشترك فيها جميع المعنيين بما فيهم المديرون أنفسهم، حتى يكون التخطيط شاملاً وواقعياً ويحرص الجميع

على حسن تنفيذه، وتتحدد مراحل التخطيط لأية عملية تدريبية بالآتي: (الشاعر، ١٩٩٥):

- دراسة وتحليل الوضع الراهن لبرامج التنمية المهنية لمديري المدارس.

- دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية.

- تحديد حجم الاحتياجات التدريبية عند تنفيذ التدريب والجدول الزمني للتنفيذ.

- تعيين واختيار الجهاز التدريبي سواء من داخل المؤسسة أم خارجها وفق معايير الدراسات الأولية للوصف

الوظيفي للمتدرب.

ب- التنفيذ: في هذه المرحلة تتم ترجمة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات التي تم وضعها في مرحلة

التخطيط لتحقيق الأهداف الموضوعية، وتعد مرحلة تنفيذ التدريب من أهم المراحل في عمليات أي

نظام تدريبي، كونها تتضمن الكيفية التي يتم من خلالها نقل ما خطط له إلى الواقع الفعلي، وتتنوع

الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية تنوعاً كبيراً.

ج- **التقويم والمتابعة:** وتتم هذه العملية بالتوازي مع عمليتي التخطيط والتنفيذ للتأكد من حسن سير البرنامج وفقاً للخطة المقررة، وتحديد الأخطاء والتنبيه لها، ومن خلال عملية التغذية الراجعة يتم تصحيح الأوضاع بما يخدم في النهاية تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، ويمكن أن نميز بين ثلاثة جوانب رئيسة في هذه المرحلة وهي (أحمد، ٢٠٠١):

الجانب الأول: تقويم ومتابعة المتدرب قبل التدريب وفي أثناء تنفيذه للبرنامج التدريبي وبعد انتهاء التدريب للوقوف على النتائج التي حققها في الوصول إلى الهدف الذي صمم من أجله البرنامج.

الجانب الثاني: تقويم ومتابعة المدرب حيث إن القصور في إمكانيات أو قدرات أو أداء المدرب يمثل خطراً بالغاً ينعكس أثره على تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه بفعالية، وهذا يؤكد أهمية مراعاة الدقة في اختيار المدربين المتخصصين من ذوي الدرجات العلمية المناسبة ولمن لديهم إلمام كامل بأساليب التدريب الحديثة.

الجانب الثالث: تقويم ومتابعة البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من أنه سليم ويحقق الهدف الذي صمم من أجله، وفي أثناء التنفيذ للتحقق من أنه يسير وفقاً للقواعد التنفيذية المنظمة له وأنه يحقق الهدف المنشود منه وبعد التنفيذ للوقوف على مدى تحقيقه لأهدافه.

٣ - مخرجات نظام التنمية المهنية:

يسعى نظام التنمية المهنية لمديري المدارس إلى تحقيق المخرجات الآتية وقد أشارت صادق (١٩٩٠) إليها ومنها:

- مدير مدرسة مزود بمعارف نظرية حديثة ومن أهمها أممات القيادة ونظرياتها الحديثة، وأساسيات المنهج وأساليب تطويرها، أساليب الإشراف التربوي، وإدارة الاجتماعات، ونظم الاتصالات والمعلومات، وتنمية العمل الجماعي، وديمقراطية الإدارة، والعلاقات الإنسانية، والتقويم والرقابة الذاتية.

- مدير مدرسة مزود باتجاهات إدارية معاصرة: ومن أهمها في العمل القيادي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية، ونحو تعزيز العمل الجماعي، والاتجاه نحو تشجيع الابتكار والتجديد، والاتجاه نحو عملية التدريب في حد ذاتها لضمان تأهيل القيادات الجديدة ولتطوير وتحسين أداء القيادات العاملة.

- مدير مدرسة متقن للمهارات الإدارية الحديثة: ومن أهم المهارات الإدارية الحديثة التي ينبغي على النظام التدريبي تنميتها عند مدير المدرسة المهارات الفنية، والمهارات التصورية، والمهارات الإنسانية.

- مدير مدرسة مؤيد لقيم التجديد الإداري والتربوي: وذلك نظراً للتغيرات السريعة والمتلاحقة والتي يتميز بها عصرنا الحالي، فإن النظام التدريبي لمديري المدارس مطالب بتنمية قيمهم المرتبطة بالتغيير عامة وبالتجديد

الإداري والتربوي خاصة، وقد يساعدهم هذا في التكيف السليم مع هذه التغيرات ومقاومة جماعات الرفض من العاملين بالمدرسة، وتحويلها إلى قوة ابتكارية وتجديدية.

أساليب وطرق التنمية المهنية لمديري المدارس:

يتم تحقيق التنمية المهنية لمديري المدارس من خلال استخدام العديد من الأساليب والطرق على مستوى المؤسسات التدريبية، سواء أ كان هذا التدريب قبل الخدمة، أم في أثناء الخدمة، ومن الأساليب التدريبية المستخدمة للتنمية المهنية:

١ - أساليب وطرق التنمية المهنية على مستوى الفرد:

إن مدير القرن الحادي والعشرين هو شخص شامل التعلم، يستطيع أن يتعامل مع كافة الأفراد من مختلف الوظائف والثقافات، وله نظرة موضوعية تساعده في عمليات تطوير نفسه مع الآخرين، والمدير هو المسؤول الأول عن تحقيق رسالة المدرسة، ولن يتحقق ذلك إلا إذا كان قادراً على التعلم الذاتي المستمر، وتنمية قدراته وأدائه مهنيًا بنفسه من خلال استخدام العديد من الأساليب والطرق والتي منها:

أ - شبكة الإنترنت:

يعد استخدام شبكة الانترنت من الأساليب الهامة لتحقيق النمو المهني للمديرين من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية من بحوث وكتب ومقالات تنتشر عبر شبكة (web)، مما يساعد المديرين على القيام بعملية التحديث والتعديل المستمر. ويتيح الانترنت للمدير بناء صداقات مع العديد من المديرين في مدارس أخرى وبلاد أخرى، والاستفادة من خبراتهم، كما أنه يمكن الاستفادة من نتائج وتجارب بعض المدارس التي تقوم بنشرها عبر الصفحة المخصصة لها(home page)، ويمكن لمدير المدرسة الاطلاع على هذه الصفحة والاتصال بالبريد الإلكتروني بهذه المدارس والتخاطب مع مديريها بالصوت والصورة لتبادل الخبرات، ويعد الإنترنت وسيلة جيدة لمدير المدرسة للتعلم عن بعد من خلال ما تقدمه مؤسسات التدريب العديدة من برامج تدريبية يمكن للمدير أن يقوم بها وهو في منزله وهذا يتطلب منه بذل مزيد من الوقت والجهد والمال، حيث إن هذا التدريب يعد وسيلة جيدة لمواجهة الحاجات المتزايدة إلى التدريب وتنمية الكفايات المهنية، كما يمكن لمدير المدرسة الالتحاق بالجامعات المفتوحة للحصول على مؤهل عال من خلال التواصل بشبكة الإنترنت(Vojtek, 1996)، ويمكن استخدام شبكة الإنترنت في التدريب والتعليم عن بعد (Distance training) ويحتاج هذا النوع من التدريب إلى خبراء متخصصين في محتوى ومضمون المادة التعليمية التي سيتم تدريسها، وخبراء في إنتاج مختلف الوسائط التكنولوجية

وغيرهم من مخرجين ومنسقين ومحررين يعملون معاً بروح الفريق (السلمي، ٢٠٠١).

ب - الصديق الناقد:

هو شخص يرتبط بمدير المدرسة بعلاقة مهنية قوية، ويعد محل ثقته، حيث يقوم بعمليات نقد صريحة ومباشرة لمدير المدرسة، وله الحق في الاستفسار وطرح العديد من الأسئلة عن العمليات والإنجازات التي تمت في المدرسة، والتي توضح مدى الاستفادة من الموارد المتاحة في المدرسة، كما أنه يقوم بعمليات النصح والتفاوض والاتصال الخارجي بكافة الأطراف المعنية للحصول على البيانات والمعلومات التي يحتاجها (الشاعر، ١٩٩٥).

ج - الاطلاع الحر:

يعد اطلاع مدير المدرسة على الصحف اليومية والمجلات العلمية المتخصصة في مجال التعليم وسيلة من وسائل التنمية المهنية، وتساعد في تعديل سلوك واتجاهات المديرين وتبني أنماط قيادية معينة تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة كما أنها تساعد في اتخاذ القرارات (الشاعر، ١٩٩٥).

د - أزواج العمل:

وهذه استراتيجية متبعة في العديد من الدول المتقدمة حيث يرسل المديرون الذين يرغبون في المزاجية اسماءهم إلى الإدارات التعليمية الموجودة في المنطقة، بحيث يجتمع كل زوجين من المديرين لدراسة ممارسات كل منهما، وأفضل الطرق لفهم المحيطين، والنمط القيادي المستخدم وكيفية القيام بالاتصالات الجيدة، والطرق المستخدمة في تحليل البيانات في المدرسة، وطرق المحاسبة. وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما يرغب مدير المدرسة في تحليل أدائه لمعرفة المهارات الأساسية التي هو في حاجة إليها، مما يساعد على تحقيق التنمية المهنية (wood, ١٩٩٩).

هـ- الاستفادة من خبرات أساتذة كليات التربية: وذلك من خلال حضور المحاضرات الشهرية

والمؤتمرات والندوات، التي يعدها الأساتذة بهذه الكليات، والتي تساعد على تبني رؤى مختلفة في التعليم، تعمل على تحقيق الإنجاز الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب، وحتى يكون التفاعل إيجابياً فإن هذه المحاضرات لا تقتصر على مديري المدارس ولكن يحضرها أولياء أمور وأصحاب مؤسسات أخرى، حيث تعد هذه المشاركة مصدراً حقيقياً لإمداد المديرين بالخبرة الحقيقية التي تساعد على تحقيق النمو المهني المستمر (كاربنتر، ٢٠٠١).

٢ - أساليب وطرق التنمية المهنية على مستوى المدرسة:

تتوافر لدى المدرسة العديد من الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية المهنية للمدير

وجعلها جزءاً من حياته اليومية والمهنية، وسيكون سهلاً على مدير المدرسة القيام بذلك بتفويضه بعض الأعمال الروتينية إلى الإداريين بالمدرسة ليستطيع استثمار جزء من وقته لتحقيق التنمية المهنية المستمرة له، ومن هذه الأساليب:

أ - زيارة المدارس الأخرى:

وتلك تمثل إحدى الوسائل التي يمكن أن تحقق نوعاً من التنمية المهنية لمدير المدرسة، وذلك من خلال تعرف كل ما يحدث في هذه المدارس والاستفادة من خبرات مديري المدارس الأخرى، وكيفية معالجتهم للمشكلات المدرسية المختلفة، والنمط القيادي الذي يتبعونه في إدارة العمل المدرسي، وهكذا يمكن لمدير المدرسة تطوير العديد من الخبرات والممارسات التي يمكن أن تساعد في قيادة عمليات التغيير في مدرسته، وهناك ما يسمى بالإسناد إلى صاحب الخبرة، وهو أسلوب مفيد لإعداد القادة في المستقبل، وفيه يتم التحقق من نوعية المعلومات والمهارات والقيم التي سيتعلمها المدير الجديد، لذا فإن الإسناد للمدير ذي الخبرة يجب أن يتضمن نوعية من المعرفة العامة والمتخصصة (Peterson، ٢٠٠٢).

ب - شبكة العمل:

يعد توافر شبكة عمل في المدرسة من الوسائل الهامة التي يتم من خلالها مناقشة المشكلات بين مديري المدارس والوصول إلى أفضل الحلول، وتبادل الأفكار والخبرات، والاتصال بالخبراء في مجال التربية والتعليم للاستفادة من خبراتهم (Wakitavi، ١٩٩٦).

ج - كتيب أو مرشد للمديرين الجدد:

حيث تزود المدارس المديرين الجدد بكتيب أو دليل تدون فيه أسماء المؤسسات التعليمية والوزارات والهيئات والأفراد والتي يمكن أن تساعد المدير الجديد وقت الحاجة في حل المشكلات التي تقابله (Wakitavi، ١٩٩٦).

د - الظل:

وتسمى هذه الطريقة (مدير الظل) حيث تعد طريقة مفيدة في تعلم (مدير الظل) الذي يلازم المدير ذا الخبرة لبضعة أشهر، ليتعرف الكيفية التي يستخدمها في حل المشكلات وتحليلها والتعامل معها، ويساعد ذلك على فهم طبيعة العمل دون الحاجة إلى تحمل فعلى مسؤولية القرارات المهمة بالمدرسة، وهي الطرق الجديدة المتبعة في بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، حيث يعمل المدير الجديد المرشح للترقية مع المدير الحالي كظل له مدة تتراوح بين (٥ - ١٢) شهراً يلاحظ فيها المدير كل ما

يقوم به من أنشطة، ويقوم بتسجيل هذه الأنشطة لمعرفة كيفية قيام المدير بالقيادة، وإدارة الصراع داخل المدرسة، وقضاء الوقت وإدارة الفريق المدرسي، وإدارة التغيير والتعامل مع الآخرين والقيام بعمليات الإصلاح والتطوير، واتخاذ القرارات الرشيدة (Wakitavi، ١٩٩٦).

هـ - الاجتماعات المدرسية:

تعد الاجتماعات المدرسية فرصة حقيقية للتعلم المهني لمديري المدارس، حيث إنها تتضمن عدداً من مديري المدارس والمعلمين الذين ينهجون أساليب وطرق حديثة في التعلم تجعلهم ناجحين في عملهم، وتساعد عملية العصف الذهني التي تحدث في الاجتماعات على إيجاد حلول لكثير من المشكلات التعليمية، ومناقشة البدائل التي تعالج أموراً كثيرة، كما أن تغيير أماكن الاجتماعات وعدم تحديدها في مدرسة واحدة يساعد المدير على زيارة المدارس الأخرى، كما أن حضور المدير لهذه الاجتماعات يمكنه من اكتساب كفايات إدارة الاجتماعات الناجحة داخل مدرسته، والعديد من الخبرات والأفكار الخلاقة المبدعة نتيجة عدم ثبات مكان الاجتماع وتنقله بين العديد من المدارس (Wood، ١٩٩٩).

و- المكتبة المدرسية:

تقوم المكتبة المدرسية بدور فعال في تحقيق التنمية المهنية للمدير، بما تتضمنه من كتب ودوريات في مجال تخصصه، وتعد المكتبة مركز إشعاع تربوي يهدف إلى غرس عادة القراءة والاطلاع باستمرار لدى المتعلمين عن طريق توفير المواد التعليمية والتربوية من كتب ومراجع ووسائل سمعية وبصرية. وتعد المكتبة إحدى الوسائل الأساسية التي تسهم في إعداد مدير المدرسة لاكتساب القدرات التي تؤدي إلى نموه نمواً متكاملاً، وتعد من أهم القنوات لنشر المعرفة والتثقيف والبحث، بالإضافة إلى توافر شبكة الإنترنت في المكتبة التي تعد فرصة للحصول على المعلومات التي يحتاجها مدير المدرسة، مما أدى إلى ظهور المكتبة الإلكترونية والتي تضم أوعية معلوماتية مختلفة في أشكال مختلفة (Wools، ١٩٩٩).

٣- أساليب وطرق التنمية المهنية على مستوى المؤسسات التربوية:

يتم تحقيق التنمية المهنية لمديري المدارس من خلال استخدام العديد من الأساليب والطرق على مستوى المؤسسات التدريبية، سواء أكان هذا التدريب قبل الخدمة أم في أثناء الخدمة، ومن الأساليب التدريبية أساليب تدريبية تقليدية لا تعتمد على التقنية، وأساليب تدريب حديثة تعتمد على التقنية الحديثة، وهذه أهم أساليب التدريب:

أ - المحاضرة

ما تزال من أكثر الطرق شيوعاً في نقل المعارف والآراء والأفكار للآخرين، أو في عرض الخبرات وهي أسلوب سهل الإعداد والتنفيذ، وقليل التكلفة وتعتمد على شخصية وقدرة المدرب لأدائها، وقد تكون من الأساليب المملة لأنها وحيدة الاتجاه، وغير ملائمة لتنمية المهارات، وهناك صعوبة في الحصول على التغذية الراجعة الفورية (ياغي، ١٩٩٣).

ب - دراسة الحالة:

ويستخدم هذا الأسلوب لتنمية مهارات المتدرب في التحليل والاستنباط وفهم العلاقة بين أجزاء مشكلة معينة، كما يستخدم لتعليم طرائق وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتقدم بموجبه بشكل شفهي أو مكتوب مجموعة من الوقائع والمعلومات عن حالة خيالية أو واقعية تتضمن مشكلة معينة يعيشها المتدربون فعلاً، ويقوم كل متدرب بدراسة وتحليل الوقائع والمعلومات وتحديد المشكلة الرئيسية، والمشكلات الفرعية الناجمة عنها، واقتراح الحل المناسب لها، ويتمتع هذا الأسلوب بالمرونة بما يسمح بإعداد الحالة التي تناسب واحتياجات المتدربين، كما يثير قدراً مناسباً من الحماس والرغبة في التفاعل، ويوفر قدراً مقبولاً للتغذية الراجعة الفورية، ويعد هذا الأسلوب من أساليب التدريب الديمقراطية الذي يؤمن بالتفاعل والتكامل بين النظرية والتطبيق الفعلي، وينمي القدرة التعبيرية لدى المتدربين (الطيب، ١٩٩٨).

ج - تمثيل الأدوار:

يقصد بهذا الأسلوب قيام أحد المتدربين بتمثيل مواقف افتراضية شبيهة بما يجري في واقع الحياة العملية التي تعبر عن مشكلات معينة وتحدد الأبعاد المختلفة لهذا الدور للمتدرب، وعلى ضوء ذلك يتصرف المتدرب، وبعد تمثيل الدور تبدأ الملاحظات والمناقشات والتوصل إلى حلول لهذه المشكلة، وبعدها يستطيع المدرب توجيه سلوك المتدربين والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها، وهذا الأسلوب يساعد المدير الجديد على التدريب الفعلي على المهام التي سيقوم بها، ووسيلة جيدة لتدريب المديرين الحاليين على الأساليب الإدارية الحديثة، من خلال توفير بيئة مشابهة لبيئة العمل الفعلية وهذا التدريب يتيح للمتدرب أن يمارس رد الفعل في مواقف الصراع وغيرها من المواقف الضاغطة، فمحاكاة الواقع تؤدي إلى التخلص من العديد من المخاطر الكامنة في الواقع نفسه مع الاحتفاظ بعملية التفاعل (توفيق، ١٩٩٥).

د - العصف الذهني:

وهي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد الجماعة على توليد أكبر عدد من الأفكار والمقترحات خلال فترة قصيرة من الزمن بإشراف المدرب، وتسجل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها، وتعتمد هذه الطريقة على العرض السريع للآراء والأفكار بحيث تستطيع تحرر المتدربين

من الجمود وتشجعهم على المشاركة (ماهر، ١٩٩٩).

هـ - المباريات الإدارية:

تقوم المباريات الإدارية على فكرة إسناد بعض الأدوار لمجموعة من الأفراد حيث تعكس هذه الأدوار موقفا إداريا معينا، وتوضح التصرف الذي يتم اتخاذه في هذا المجال، ويستخدم هذا الأسلوب للتدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويقوم على تقديم حقائق كافية عن موضوع أو مشكلة معينة ليس لها حل إلا حل واحد لمجموعة من المتدربين، ثم يطلب منهم بشكل فردي أو جماعي أن يتبادلوا ويتناقشوا فيما بينهم للوصول إلى الحل الصحيح قبل غيرها، ويثير هذا الأسلوب اهتمام المتدربين وحماسهم ويوفر تغذية راجعة فورية (عساف، ٢٠٠٠).

و - تدريب الحاسية:

يستخدم هذا النوع من التدريب لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية لدى القادة على وجه الخصوص، حيث يكون الهدف منه هو ترشيد سلوكيات المدير في تعامله مع الآخرين، ونقل مهارات الاتصال من أفراد المجموعة وإليهم، مما يجعلهم أكثر فعالية في فريق العمل، وتعمل على تحسين مهارات تفاعل للفرد، والتي تساعد على فهم نفسه والآخرين، وتجعله أكثر وعيا وحاسية لمشاعر الآخرين، ويعتمد هذا الأسلوب من التدريب على أن تكون رغبة الفرد في التغيير نابعة من داخله (مصطفى، ٢٠٠٠).

إن أسلوب تدريب الحاسية يساعد على تنمية كفايات التعامل مع الآخرين لدى المدير وتساعد في مجال إدارة التغيير، من حيث تقليل درجة مخاوف ومقاومة الأفراد للتغيير، وفي مجال إدارة الوقت، فإن امتلاك المدير لهذه الكفاية تساعد في إجراء عمليات الاتصال بسرعة (حنفي، ٢٠٠٠).

ز- سلة القرارات:

ويتم خلال هذا الأسلوب توزيع المتدربين على مكاتب متباعدة، وتوضع على كل مكتب سلة فيها عدد من المعاملات والخطابات والقرارات التي تحتوي على بعض المشكلات التربوية والإدارية، ويطلب منهم اتخاذ القرارات، بشأن ما يصلهم في سلة البريد من مشكلات، وفي نهاية الجلسة يطلب من كل متدرب تقديم ما كتبه من قرارات أمام المجموعة، ويتميز هذا الأسلوب بمحاكاته للمواقف الحقيقية التي يمر بها مديرو المدارس، ولذلك فإنه يساعدهم كثيراً على التعامل مع مثل هذه المواقف عندما ينتقلون إلى مدارسهم (عساف، ٢٠٠٠).

النماذج الحديثة لتنمية مدير المدرسة مهنيًا:

وتتمثل هذه النماذج في صور متعددة ومنها:

١ - النموذج الاستفساري التأملي:

ويتم في هذا النموذج تشجيع مدير المدرسة لكي يولد المعرفة من خلال عملية استفسار منهجي، ويكون التركيز أساساً على تكوين نوعية من مديري المدارس ممن تتوافر لديهم القدرة على إصدار أحكام مبنية على معلومات معتمدة، وقدرة نقدية ذاتية وتأملية تجاه ما اكتسبوه من ممارسة مهنية، والتعلم بالنسبة لمديري المدارس شخصي، ومع ذلك فهو يحدث على درجة أكثر فعالية أثناء العمل في مجموعات، لأن العمل في مجموعات يشجع قيمة البناء على أفكار الآخرين، والرغبة في إطلاق العنان للمبادرات الفكرية، وقد تتكون علاقات في حلقات النقاش بين المديرين، وتستمر من خلال الاتصال فيما بينهم من خلال البريد الإلكتروني والهاتف، ويصبح مديرو المدارس مشاركين نشطين في عملية التعلم، ويكون مصدر المعرفة التأمل الذاتي والمشاركة، والهدف هو تشجيع مديري المدارس على تأمل قيمهم ومعتقداتهم عن أدوارهم، كقادة للمدارس وتحمل المخاطر واستكشاف مهارات جديدة، ومفاهيم مختلفة وتطبيق معرفتهم الجديدة ومهاراتهم في سياق مدرسي حقيقي، والمكونات الرئيسية لهذا النموذج تتمثل في شبكة العلاقات الاجتماعية، والتعلم على أيدي أصحاب الخبرة، والقراءة المتأملة والكتابة (Fenwick, ٢٠٠٢).

٢ - النموذج التحويلي:

وهذا النموذج يؤكد أهمية أن تكون التنمية المهنية عملية فردية لتناسب احتياجات كل فرد على حدة، بدلاً من التدريبات العامة ويمكن تحقيق ذلك من خلال (Marsha, ٢٠٠١):

- التحول من استخدام تكنولوجيا الاتصال بالبريد الإلكتروني إلى الاتصال التلفوني الإلكتروني. - التحول من مسؤولية إدارة عدد محدود في التدريب إلى الانطلاق عبر شبكات المعلومات المحلية والعالمية.
- التحول من تنمية مهنية تستلزم انتقال المتدرب إلى تنمية مهنية في مكان العمل وفي الوقت الذي يناسب العاملين.
- التحول من برامج تراعي الاحتياجات العامة للمتدربين إلى برامج تخصصية تفي بحاجات كل فرد على حدة.
- التحول من برامج تجعل البيئة هامشية إلى التركيز على اشتراك كل أطراف عملية التعلم ببناء بيئة التعلم.
- التحول من استخدام وسائل إيضاح مرئية ومسموعة ثابتة إلى استخدام تكنولوجيا تعليمية متغيرة.
- التحول من تفكير مجزء لعملية الإصلاح إلى تفكير منظومي ينظر إلى المدرسة كوحدة ونظام.

٣ - النموذج التقليدي:

يسعى هذا النموذج إلى تعريض مدير المدرسة إلى قاعدة بحثية عن الإدارة والعلوم السلوكية، ويتعلم مدير المدرسة المبادئ العامة للسلوك الإداري والقواعد التي يمكن اتباعها لضمان الفعالية التنظيمية والكفاية، وفي السنوات الأخيرة قام العديد من المناطق التعليمية بإنشاء أكاديميات لتوفير التدريب في أثناء ممارسة مدير المدرسة لواجباته الوظيفية، فضلاً عن تنظيم ورش عمل وحلقات مناقشة داخل المدرسة، ويختلف هذا الأسلوب عن النماذج الأخرى التي تقدم البرامج في أثناء الخدمة في قصر مدته وتعامله مع موضوعات معينه، والمشاركين في مثل هذه النوعيات من أنشطة التعلم عادة ما يكون مصدرها الدافع الشخصي لمدير المدرسة والرغبة في التعلم والنمو مهنيًا وليس مبعثها الحاجة للحصول على درجة معينة (Fenwick، ٢٠٠٢).

٤ - النموذج التنافس القيادي:

ويستخدم هذا النموذج مع المديرين ذوي الطموح العالي، لكي يتم إعدادهم من خلال أنفسهم لعملية القيادة، ومن خلال عملية التقدير الذاتي فإنهم يستطيعون في الغالب تحديد وتقدير أدائهم والخطوات التي عليهم أن يأخذوا بها لكي يعززوا قدراتهم القيادية، وهذا النموذج يمكنه أن يستخدم فيه تقنيات مثل العروض على الشاشات، وتكون المنافسة القيادية في خمس وحدات هي: القيادة التربوية - التخطيط - القدرة المحاسبية - العلاقات الشخصية - القيادة الثقافية والأخلاقية والسياسية (Dempster، ٢٠٠١).

هذا ويتضح أن النماذج الحديثة في التنمية المهنية تساعد على إكساب مديري المدارس مهارات لتأدية أعمالهم، وتعمل على زيادة كفايات المديرين مهنيًا وتطوير عملية الإدارة، ويتضح أنها وليدة التحديات العالمية المعاصرة التي جعلت المعرفة المصدر الجيد للقوة، ولابد من التدريب وإعادة التدريب على كيفية تمكين مديري المدارس من استثمار ثروات المعرفة والخبرة والقدرات التأملية لدعم المجتمع والتربية والتعليم في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

مسؤوليات مدير المدرسة:

لم يعد دور مدير المدرسة قاصراً على تسيير شؤون المدرسة، بل تعددت أدواره ومسؤولياته، وقد صنفتها السعود (٢٠٠٧) إلى ثلاثة أدوار رئيسية، وهي :

١- الدور الإداري التنفيذي: ويتضمن هذا الدور مجموعة من الأعمال الإدارية الروتينية

يومية أو شهرية أو فصلية، كإعداد الخطط المدرسية وإدارة الاجتماعات، ومتابعة الدوام المدرسي والإشراف على جميع مرافق المدرسة، وقيادة برنامج الإرشاد التربوي والتوجيه المهني، وإدارة الامتحانات الشهرية والفصلية والإشراف على الشؤون المالية والرياضية، والشؤون الفنية والمهنية والرحلات المدرسية.

٢- **الدور الفني الإشرافي:** ويتضمن هذا الدور قيادة مدير المدرسة لعملية التجديد والتطوير

لعملية التربوية في مدرسته، وتشجيع المعلمين على الإبداع، وتوفير فرص النمو المهني لهم، لذا يتضمن الدور الفني الإشرافي لمدير المدرسة مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية في المدرسة إلى أقصى درجات الكفاية والفعالية.

٣- **الدور الاجتماعي:** ويتضمن هذا الدور إقامة علاقة وثيقة بين المدرسة والبيت مما يؤدي

إلى التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور في سبيل تحقيق النمو العقلي والبدني والروحي والانفعالي والاجتماعي للتلاميذ.

لقد تغير دور المدير، عبر السنوات ويستمر في التغير بإضافة أدوار ومسؤوليات جديدة، حيث أصبح من الضروري بالنسبة لمدير المدرسة أن يكون الرابطة والصلة بين المدرسة وأولياء الأمور والإدارة المركزية، بدلاً من التركيز على العلاقات الإنسانية فقط، فمدير المدرسة مطلوب منه مهارات إدارية جديدة ويأخذ على عاتقه دور القائد التربوي في المدرسة أكثر من ذي قبل.

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس:

لقد عرف العجاج (٢٠٠١) الاحتياجات التدريبية بأنها: المهارات والمقدرات التي يفتقر إليها مديرالمدرسة والتي يشعر بحاجة إليها في مجالات معينة، وتتنوع الاحتياجات التدريبية بتنوع المنظمات والظروف. وقد ميز قاسم (١٩٩٩) بين ثلاثة أنواع للاحتياجات التدريبية وهي:

- احتياجات عادية: تتعلق بتدريب الأفراد لأغراض الترقية أو لنقل لوظائف أخرى.

- احتياجات غير تقليدية: كالاحتياج لمهارات وقدرات لمواجهة عدم القدرة على التطوير والإبداع ومواكبة متطلبات العصر.

- احتياجات لمواجهة مشكلات آنية أو محتملة: كالاحتياج لمواجهة نواحي ضعف فنية أو إنسانية أو واقعية أو محتملة في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية ضرورة أساسية لأية عملية تدريب ناجحة ودعامة من دعائمها، ذلك أن تقدير هذه الاحتياجات وقياسها قياساً علمياً دقيقاً هو الوسيلة لتحديد القدر المطلوب تزويده للقيادات التربوية كما وكيفاً من المعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية، ويسبق تحديد الاحتياجات التدريبية أي عمل تدريبي فهو يأتي قبل تصميم البرامج التدريبية،

واختيار أسلوب التدريب الذي سوف يستخدم، فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتطلب الإجابة عن الاسئلة الهامة الآتية: من هم المطلوب تدريبهم؟ وما نوع التدريب المطلوب لهم؟ وما مداه؟(عليما، ١٩٩١).

وقد عرف السعود وبطاح (١٩٩٥) مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية: بأنها الخطوات المنطقية التي يتبعها المسؤول عن تنمية القوى البشرية في المنظمة، أو أي شخص يقوم بهذه المهمة للكشف عن النقص أو التناقص أو الفجوة بين وضع أو أداء مرغوب فيه، أو مأمول فيه مع تشخيص وتحليل ذلك الوضع، والخروج منه بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص أو سد الفجوة. وبين عليما (١٩٩١) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على مرحلتين:

١ - التحديد المبدئي للاحتياجات التدريبية: فقد يلمس المدير أو المسؤول المباشر حاجة أو مشكلة تدريبية تستلزم البحث والتحليل، أو يقوم الفرد بالمبادرة لينقل لرئيسه المباشر حاجته للتدريب.
٢ - التحديد المفصل للاحتياجات التدريبية وإيصال المشكلة التدريبية لمسؤول التدريب في المؤسسة.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

- هناك اعتبارات تؤكد أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، وهي أن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية، يتيح الفرص العادلة لتقدم العاملين وزيادة كفاءتهم، وتحسين أدائهم، وأيضاً تعطي ضوءاً كاشفاً عن مستوى الأفراد المطلوب تدريبهم وعددهم وعن مجال التدريب المطلوب (الطعاني، ٢٠٠٩).

وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة وحاسمة لفاعلية برامج التنمية المهنية للأسباب الآتية(العجاج، ٢٠٠١):

- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.
- تحديد النقص المطلوب تعويضه عن طريق التدريب، من خلال مقارنة الكفايات والمهارات المختلفة المتاحة في المنظمة، مع ما سيتم تحديده من الاحتياجات التدريبية.
- تعد الأساس في تحديد الأهداف التدريبية، وفي تصميم محتوى البرامج التدريبية ونشاطاته وتحديد أساليب التدريب.

- تخفيض النفقات، والتقليل من الهدر، من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة ومباشرة.

- تساعد في تشخيص مشكلات العمل وتحديدها.

- تعمل على إنجاح البرامج التدريبية بأقل جهد ممكن وأقل وقت وتكلفة.

- تساهم في عملية التخطيط السليم لحل المشكلات في العمل.

مداخل وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة التربوية تستخدم مداخل وطرق مختلفة من أهمها:

١- تحليل المنظمة:

ويتضمن دراسة الأهداف الموضوعية، والموارد المتاحة وكيفية توزيع هذه الموارد لتحقيق الأهداف، ودراسة البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تواجهها المنظمة، والتغيرات المطالبة بها لرفع كفاءتها وزيادة انتاجها تحسباً للمستقبل، من خلال تعرف الأهداف الطويلة المدى والقصيرة المدى، والسياسات العامة والتفصيلية بكل وحدة تنظيمية، لتحديد المواقع

التنظيمية التي يكون التدريب فيها ضروري (عبد الرحيم، ٢٠٠٠).

ويشتمل تحليل التنظيم على تحليل أهداف المنظمة، وتحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة، وتحليل المناخ التنظيمي، ودراسة التغيرات المتوقعة في المنظمة (الطعاني، ٢٠٠٩).

٢ - تحليل العمل:

ويطلق عليه تحليل الوظائف أو المهمات، ويتضمن دراسة الوظيفة أو المهمة وتوصيفها ومسؤولياتها وعلاقتها وظروفها من خلال ما يتم جمعه من البيانات والمعلومات عن الوظيفة، والمسؤوليات المتاحة لكل فرد يشغلها والمهارات والمؤهلات المطلوبة أن تتوفر فيه (زاهر، ١٩٩٠)، وبذلك يساعد تحليل العمل والمهام على الحصول على تصور متكامل وشامل عن جوانب القصور في إنجاز المهمات أو الأدوار الوظيفية خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء وبين الإنجاز الفعلي، وتتعدد الأساليب التي يمكن استخدامها لتحليل المهمات وجمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية، ومن أكثرها شيوعاً: الاستبانة - المقابلة - الاختبارات - دراسة التقارير والسجلات و اللجان الاستشارية - قوائم الاحتياجات التدريبية - تحليل الدراسات والبحوث (الطعاني، ٢٠٠٩).

٣ - تحليل أداء الفرد:

يركز هذا الأسلوب على مدى قيام الفرد بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، في محاولة لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه، وتنصب هذه العملية على الموظف نفسه لا على الوظيفة، كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية بل يمتد للوظائف الأخرى المتوقعة أو المستقبلية التي يمكن أن يشغلها

(زاهر، ١٩٩٠).

ويتضمن تحليل أداء الفرد ما يأتي (الطعاني، ٢٠٠٩):

- الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة.
- خبراته العلمية والعملية والقدرات والمهارات الخاصة.
- الأنشطة التدريبية التي خطط لها ونفذها شاغل الوظيفة.
- المزايا الشخصية مثل النضوج - المظهر العام - ضبط الأعصاب - الاندفاع - الاستقرار العاطفي.
- المتطلبات الفكرية كالقدرة على التحليل والتركيز واليقظة.
- المتطلبات المتعلقة بالمهارات الجسدية.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية واضحة تمثل نقطة البداية والعمود الفقري لسلسلة حلقات مترابطة تكون في مجموعها العملية التدريبية، وهي حجر الزاوية الذي يركز عليه التدريب الفعال من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء الأفراد داخل المؤسسة، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم.

الاتجاهات الإدارية المعاصرة:

لقد تعددت الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وأصبحت تشكل السمة الغالبة في المؤسسات التعليمية التي تنشأ الاستمرار والتميز، وأصبحت الإدارة المدرسية المستقبلية إدارة استراتيجية ديناميكية، وإدارة الجودة الشاملة وإدارة موارد بشرية وإداره معلوماتية، وإدارة الأزمات والصراعات بفاعلية إدارة التغيير وإدارة العلاقات الإنسانية وإدارة التجديد والتطوير، وإدارة المشاركة وفرق العمل، وإدارة الوقت، ويمكن وصف النظام التربوي في المدرسة بشكل عام وفق هذه الاتجاهات بأنه نظام تربوي متطور قادر على مواكبة المستجدات وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، نظام يؤمن بالتغيير والإبداع ويرسخ رسالة التعليم ومهنيته، ويعمل بروح الفريق ضمن تخطيط استراتيجي (الرحاحلة، ٢٠٠٥). ومن الاتجاهات الإدارية المعاصرة:

١ - إدارة الموارد البشرية:

يمثل العنصر البشري ثروة حقيقية وأعلى ما تملكه المؤسسة التربوية لأنه الوسيلة الفعالة في تحقيق الجودة والتميز، وهو الذي يحقق الرضا والسعادة للمستفيدين من المؤسسة التربوية، ويعد العنصر البشري أهم عناصر نجاحها فهو الذي يتولى القيادة والتنفيذ، لذلك من الضروري التركيز على اختيار العنصر البشري وفق

مواصفات ومعايير محددة تخدم أهداف الإدارة، وأن يوضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته وخبراته ومؤهلاته وميوله (عقيلي، ٢٠٠٠).

إن إدارة الموارد البشرية تركز على التخطيط لتنمية الأفراد بصورة تكاملية تعنى بالجوانب كافة لما يحقق مصلحة الفرد والمؤسسة معاً، انطلاقاً من أن الإنسان الفعال في عالم الغد هو الإنسان متعدد المهارات متنوع الكفايات، والذي يخضع لعمليات التدريب وإعادة التدريب باستمرار لمواكبة المستجدات والتقنيات في مجال عمله، وفي المجالات ذات العلاقة وخاصة مجال المعلوماتية والمعرفة (ستراك، ٢٠٠٤).

وكل قيادة إدارية لابد لها من استثمار القوى البشرية المتوفرة لديها بكفاية عالية وتوظيفها بالصورة المثلى، ويبرز هذا الاستثمار من قبل مدير المدرسة في جملة من الأدوار التي يقوم بها وهي كالتالي (الرحاحلة، ٢٠٠٥):

- ١- استخدام قاعدة معلومات وبيانات متجددة، ومعرفة مصادر المعلومات، وكيفية جمع البيانات، واستراتيجيات تحليلها.

- ٢- تقييم الاحتياجات الشخصية والمهنية للأفراد العاملين، والعمل على تلبيتها.

- ٣- إجراء تعديلات وتغييرات تنظيمية تخلق ظروفاً جديدة من أجل النجاح في مجال التطوير.

- ٤- ترسيخ مبادئ قيمة قائمة على الاحترام المتبادل والثقة، والموازنة بين حقوق الأفراد والواجبات الملقاة على عاتقهم.

- ٥- ترسيخ قواعد العمل التعاوني في تحدي المشكلات، واختبار البدائل وإيجاد الحلول المناسبة.

- ٦- متابعة برامج التطوير المهني بتفهم النظريات والمبادئ والممارسات اللازمة لتوجيه وتقييم أداء العاملين في ضوء معايير عالية متطورة.

- ٧- مواجهة العقبات والمشكلات الطارئة، والتصدي للضغوطات والأزمات.

- ٨- الاستثمار الأمثل للوقت للوصول إلى مزيد من الإنتاجية.

- ٩- الحنكة التفاوضية القائمة على مرجعية مهنية ومهارات اتصالية تؤدي إلى الإقناع أو الاقتناع.

وقد عرف حنفي (٢٠٠٠) تنمية الموارد البشرية بأنها الجهود المخطط لها والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة، أي أن المفهوم يركز على إعداد الأفراد مهارياً سواء أ كان

بالتعليم أم بالتدريب، وتنمية الجوانب البشرية من خلال الاعتماد على الذات، وتحقيق الربط بين إعداد الأفراد واحتياجات سوق العمل.

٢ - إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة مدخلاً إدارياً يسعى لإحداث تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، واستخدام أساليب إدارية حديثة تؤدي إلى تحقيق جودة عالية المستوى للمخرجات التعليمية والخدمة المقدمة، بحيث يشمل هذا التغيير جميع وظائف العمل ومجالاته في المؤسسة بالاعتماد على العمل الجماعي، والتحسين المستمر للأداء الكلي في المؤسسة لتحقيق النجاح على الأمد الطويل (عقيلي، ٢٠٠٠)، وقد عرف حامد (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى العاملين بالمؤسسة من خلال التحسين المستمر للمؤسسة، وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل التطوير الذاتي لموظفيها ومنفعة المؤسسة.

لقد بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في الربع الأخير من القرن الماضي وأصبح موضوع الجودة في التعليم من القضايا المطروحة للبحث والمناقشة في جميع المستويات في العديد من دول العالم، إلى جانب المنافسة بين المؤسسات التعليمية العامة والخاصة في استقطاب الدارسين بطرح فكر الجودة كواقع فعلي يمارس ضمناً لما يقدم من برامج تعليمية (العمرى، ٢٠٠٢).

ونظراً لأهمية تحقيق الجودة داخل المنظمات والتي منها المدارس فإن مديري المدارس، يجب أن يقوموا بالعديد من الأدوار، حيث يعد المدير هو المسؤول الأول عن تكوين رؤية جديدة نحو الجودة، يحقق من خلالها جودة المخرجات التعليمية، ومن هذه الأدوار التي أشار إليها البنوي (١٩٩٥):

- العمل على توفير قاعدة للمعلومات وتحديثها بصفة مستمرة.
- تكوين فرق العمل أو حلقات الجودة داخل المدرسة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات.
- استخدام أدوات وتقنيات الجودة في العمل وتشجيع العاملين على استخدامها.
- التدريب المؤسسي في أثناء الوظيفة حيث يتم تحديد جزء من وقت العمل.
- تطبيق مبدأ المساءلة بين الإدارة المدرسية والمجتمع.
- التدريب على كل ما هو جديد في مجال الجودة ومرتبب بخطط تحسين الجودة.
- تنمية ثقافة الجودة داخل المدرسة، والتي تقوم على أن التحسين المستمر معتمد على التغيير

المستمر، الذي يتطلب توفير كافة الموارد التي تدعم فكرة الجودة، وتجعل الأفراد راضين عن هذا التغيير، وقادرين على مواجهة التحديات.

- القيام بعمليات الاتصال وتبادل الخبرات بين المدارس في البيئة نفسها والبيئات الأخرى، لتعرف على الممارسات الناجحة والاستفادة منها.

- تقاسم السلطة والمسؤولية بين كافة الأفراد العاملين في المدرسة، مما يشجعهم على ابتكار واختراع طرق جديدة داخل المدرسة، والتي تعطي كل فرد الفرصة للاشتراك في تحقيق الرؤية المستقبلية الواسعة للنظام.

- تعاون مدير المدرسة مع فريق العمل، لتغيير مفهوم التعليم لدى الطلاب من خلال تأكيد أهمية مفهوم التعلم مدى الحياة، مع التركيز على قيم المجتمعات الأخرى، وإعطاء الطلاب الفرصة لاستخدام امكانياتهم ومهاراتهم.

وحتى يقوم مدير المدرسة بتحقيق الجودة والتحسين المستمر في داخل المدرسة بفاعلية ونجاح لابد من تحقيق التنمية المهنية له، لأن من أهم العوامل المسؤولة عن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، جودة القيادات لأن القيادات العنصر الأهم لإحداث التغيير والتطوير الشامل بالمؤسسة فهي التي تضع الخطط والاستراتيجيات، وتوفر الموارد والطاقات وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ولتطبيق الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم أهمية وضحاها جونسون (Johnson، ١٩٩٣) وهي:

- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.

- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية.

- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في الحقل التربوي.

- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

- العمل المستمر من أجل التحسين والتقليل من الهدر التربوي الناتج عن تسرب الطلبة من المدرسة أو الرسوب.

- تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي.

- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمدرسة للعمل بروح الفريق.

- زيادة الوعي والانتماء للمدرسة من قبل الطلبة والمجتمع المحلي.

- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمدرسة مهما كان حجمها ونوعها.

- الارتقاء بمستوى الطلبة من جميع النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.

- زيادة كفاءة الإداريين والمعلمين والعاملين بالمدرسة، ورفع مستوى أدائهم.

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

- تحقيق رضا المستفيدين: الطلبة - أولياء الأمور - المعلمين - المجتمع .

٣ - إدارة الوقت:

الوقت مورد هام من موارد الإدارة حيث إنه رأس المال الحقيقي للإنسان لأنه يمضي إلى الأمام دون تأخير أو تقديم ودون توقف، وإدارة الوقت تعني إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحدودة في الوقت المتاح، وهي عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير، كما تتطلب التحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل، ويمكن تجزئتها إلى عمليات فرعية لتحديد الأهداف والأولويات، وإعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف، وتنفيذ خطط العمل المرسومة وفق جدول زمني محدد، وتبني أساليب رائدة وحلول ملائمة لمواجهة آفات الوقت، والتقييم الذاتي ويتضمن تقييم القدرات وما يستطاع القيام به وما يتطلب القيام به لتحقيق الأهداف، والمتابعة وإعادة التحليل بهدف التطوير(ابو شيخة، ١٩٩١).

ويرى العمارة (٢٠٠١) أن الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى هدر وضياح وقت المدير هي:

عدم تفويض السلطة للمرؤوسين، والمكالمات الهاتفية الشخصية التي لا علاقة بها بالعمل، والاجتماعات التي لا تؤدي إلى اتخاذ قرارات وتؤدي إلى ضياح الوقت دون جدوى، والزيارات المفاجئة غير الرسمية التي لا تتعلق بالعمل الرسمي، وعدم إدارة الصراع في المؤسسة بطريقة سليمة مما يؤدي إلى التنافس والاختلاف والمشكلات، وعدم وضوح الأهداف والمطلوب إنجازه في العمل.

٤ - إدارة التغيير وقيادته:

يعد التغيير أمراً حتمياً إذ لا يمكن لشئ أن يقف ويثبت على حاله، والنمو الشخصي والمهني هو الشئ الضروري للغد، ولا بد أن يشعر القائد في مؤسسته التعليمية أنه قوي لحركة دافعة للتغيير، حتى يستطيع أن يقف في وجه التحديات العالمية، ويجب أن يدرك مدير المدرسة أهمية التغيير باعتباره نقطة الانطلاق لتبني توجهات فكرية جديدة، وامتلاك الأساليب العلمية في التفكير، وأن يعرف أن هذا التغيير لن يأتي دفعة واحدة، وأن التغيير في مدرسته سيؤدي إلى تحسين نوعية الخدمة التعليمية، وتحسين الرؤية المستقبلية للمدرسة وزيادة قدرتها على الإبداع، ويتم استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال(الهوري، ٢٠٠٠).

وعرفت إدارة التغيير بأنها: الجهد المخطط له والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من

خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية(عماد الدين، ٢٠٠٣).

أهمية إدارة التغيير في المدرسة:

ويمكن لمدير المدرسة إدارة وقيادة التغيير في المدرسة من خلال تطوير رؤية عامة وثقافة مشتركة داخل المدرسة، وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها، ومراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين بالمدرسة، وتقديم القائد نفسه كنموذج سلوكي يحتذى به، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المدرسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر فيهم، بالإضافة إلى حل المشكلات بشكل جماعي(مؤتمن، ٢٠٠٣).

إن عملية التغيير ليست عملية سهلة بل هي عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها، ويعتمد نجاحها على مقدرة المدير وحماسه ورغبته في التغيير، وفي إثارة دافعية العاملين معه، وقد حدد العسيري(٢٠٠٥) ثلاث خطوات أساسية لضمان فاعلية التغيير وهي:

أ-دراسة وضع المنظمة الحالي: من خلال وضعها والمعوقات والمشكلات والأسباب المؤدية لذلك، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة مع تحليل الأداء، وكيفية تحسينه.

ب-تصميم شكل المنظمة في المستقبل: وهذه الخطوة تشمل الأفكار المتوقعة لعملية التغيير مع تخیل شكل المنظمة مستقبلاً، لتحقيق أهدافها بشكل أفضل، مع وضع الأفراد في ظل التغيير الجديد

ج-التفاعل نتيجة تطبيق التغيير: وتعنى هذه الخطوة بالتفاعل الحادث بين الأفراد والتكنولوجيا نتيجة تطبيق عملية التغيير، ومدى زيادة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

وأشارت مؤتمن(٢٠٠٣) إلى أنه توجد مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة التغيير داخل المنظمة وقد اعتمدت تصنيف هذه الاستراتيجيات على بعض المعايير والأسس من أهمها: ما الأمور التي يجب تغييرها، مجال التغيير، وكيفية إحداث التغيير، وما الجهة المستهدفة من التغيير.

إن مدير المدرسة لا يقع على عاتقه فقط إحداث تغييرات في عادات فريق العمل المدرسي المقاومة للتغيير، بل عليه تغيير أساليب العمل وتوجيه العاملين معه إلى الاتجاه نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة، واستغلال الأنشطة المدرسية في عمليات تغيير المدرسة عما كانت عليه في الماضي. إن التغيير يحدث في ثلاثة عناصر أساسية هي: تغيير التنظيم عما كان عليه في الماضي، وتغيير طريقة وأسلوب أداء الأعمال داخل المدرسة، وتغيير الفرد العامل بالمدرسة من خلال تزويده بالمزيد من المعلومات، وإعداد البرامج لتطويره وتدريبه. والمدير الناجح هو الذي يعطي فرصة للعاملين معه للنجاح والتكيف مع التغيير، ولا يقوم بالتغيير فجأة بل

يكون ذلك وفق برنامج مخطط له إجرائياً، ولا بد من توفير بيئة تعليمية فعالة تشجع على التغيير من خلال تشجيع المواهب والتجارب، والحث على النجاح، وعدم التركيز على الفشل، وهذه الأدوار تتطلب من مدير المدرسة توافر العديد من المهارات والمعارف ليقوم بها بنجاح مما يستوجب ضرورة تحقيق التنمية المهنية له (الأخرس، ٢٠٠٨).

٥ - إدارة المعلومات:

شهد العالم في الربع الأخير من القرن العشرين ظاهرة لم يسبق لها مثيل تعرف بالانفجار المعلوماتي، تعبيراً عن النمو الكبير والهائل في حجم المعلومات المتداولة. وقد رأى العلماء أن هذه المعلومات تفقد قيمتها إذا بقيت حبيسة الأجهزة ولكنها تكتسب قيمتها عندما يتم نقلها إلى من يحتاجها ويستفيد منها، ومن هنا اجتهد العلماء في إيجاد وسائل يتم من خلالها نقل المعلومات من مكان إلى آخر ومن إنسان إلى آخر، وقد تعددت وسائل الاتصال حتى ظهر الحاسب الآلي معلناً ظهور ثورة جديدة تعرف بالثورة الإلكترونية، وقد أفرزت هذه الثورة نمطاً حديثاً من الإدارة تعرف بالإدارة الإلكترونية وهي إدارة تتزاوج فيها علوم الحاسبات مع علوم الاتصالات وتحتاج هذه الإدارة إلى مدير يجيد استخدام تكنولوجيا المعلومات واللغة الإنجليزية، وله قدرة على التفاعل مع الثقافات المختلفة، وبذلك تساعد هذه الإدارة المدير على استشراف المستقبل والتنبؤ بالمشكلات بدلاً من حلها بعد وقوعها (مصطفى، ٢٠٠٠).

وتحتاج المؤسسات التربوية إلى وجود نظام متكامل للمعلومات، يساعدها كإدارة حديثة على إدارة وظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة واتخاذ قرارات، ويعمل على رفع كفاءة الأداء الإدارية والمؤسسات التربوية، ولكي يستطيع مدير المدرسة إدارة المعلومات بطريقة تمكنه من سرعة استخدامها وتداولها يتطلب منه ذلك: توفير قنوات اتصال جيدة لضمان وصول المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب للمعنيين بها، وتكوين قاعدة بيانات متكاملة يستطيع من خلالها التخطيط والتحليل والمتابعة، حيث أفادت كثير من الدراسات أن المديرين التربويين بحاجة إلى الإلمام الكامل بالمعلومات الأساسية والدقيقة عن المدرسة ولا يأتي ذلك إلا بالإلمام باستخدام الحاسب الآلي ومن هذا المنطلق كان لابد من إدخال واستخدام تكنولوجيا المعلومات في ميدان التربية والتعليم وذلك بهدف استغلال هذه التكنولوجيا الحديثة في مختلف النشاطات المتعلقة بالتعليم والتعلم، والتي تشمل التخطيط والإدارة التربوية وتطويرها وتقييم الأساليب والمناهج التربوية (الغنام، ١٩٩٥).

وتحتاج المدرسة في تفاعلها مع الموارد البشرية إلى أنواع متعددة من المعلومات لتحقيق

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتمثل المعلومات المدرسية في (عماد الدين، ٢٠٠٣):

- مدخلات المدرسة (معلمين - طلاب - عاملين في مختلف التخصصات)
- التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي.
- العناصر المادية (ميزانية المدرسة - التجهيزات - الأدوات والأجهزة ...).
- معلومات عن الممارسات الناجحة سواء التي حدثت في المدارس الأخرى أم في القطاعات الأخرى وإمكانية الاستفادة منها داخل المدرسة في عمليات التحسين.
- معلومات إدارية تتصل بالتخطيط والتنظيم.
- معلومات عن مخرجات المدرسة من حيث جودتها وتحقيق الأهداف الموضوعية.

النماذج الادارية:

الأمودج تكوينات فرضية نشأت عن طريق التجربة والخطأ والملاحظة، وليس حقائق مطلقة، وهو قابل للإثبات أو الرفض بصفة دائمة ومستمرة، لذا لا يمكن الحكم عليه بالخطأ أو الصواب، بقدر ما يحكم عليه بالفائدة أو عدمها (مصطفى، النابه، ١٩٨٦).

وقد عرف كينزفيس (Kenzevich, ١٩٨٤) الأمودج بأنه اتجاه عقلي يتولد من مجموعة من المفاهيم والعلاقات المتداخلة والتي ترتبط مع العالم الحقيقي، أما القرعان (٢٠٠٤) فقد عرف الأمودج بأنه تصور منظم ودقيق لمجموعة من الأنشطة والممارسات الإدارية التي يقوم بها المسؤولون داخل الوحدات الإدارية، والتي تسهل شؤون الإدارة بجميع وظائفها الإدارية (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) والخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وتحسينها وتطبيق عناصرها من أجل الوصول إلى تلبية احتياجات العاملين ورغباتهم، وإدخال السعادة إلى نفوسهم والتي تنعكس إيجاباً على المجتمع، وذلك عن طريق الاستخدام الفاعل لجميع العناصر المادية والبشرية في المؤسسة.

أهمية النماذج:

لقد بين كل من Anderw (١٩٨٩)؛ و أبو أصبع (١٩٩٩)؛ و اللوزي، (٢٠٠٢)؛ و العناتي (٢٠٠٣) أهمية النماذج كالآتي:

- تعد النماذج أداة من أدوات التحليل لواقع التصرفات الإنسانية، فالنماذج إحدى الطرق التي تقوم من خلالها العلوم الاجتماعية بملاحظة السلوكيات الإنسانية ولا يمكن الاستغناء عن النموذج لفهم العمليات المعقدة.

- يعطي النموذج توضيحاً للعناصر الرئيسية التي تتكون منها عملية معينة ويظهر العلاقات التي تربط هذه العناصر فيما بينها وأحياناً تكون هذه العلاقات معقدة ويصعب تفسيرها وإيضاحها بسبب عدم قدرة التمثيل الذي يحدث من خلال النموذج على توضيح عمق العلاقة بين هذه العناصر.

- للنماذج دور كبير في إنجاز أعمال المنظمات لأنها تعمل على تسيير الأعمال داخل الإدارات والأقسام والوحدات.

- تمكن النماذج العاملين بالمنظمة من تحقيق الأهداف المطلوبة عن طريق القيام بالنشاطات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وقد تصبح العملية الإدارية في غاية الصعوبة وتسودها حالة من الفوضى والازدواجية في حال غياب النموذج الجيد، لأنه يؤخذ في الاعتبار أن إنجاز العمل يتم عن طريق ترجمته والتعبير عنه على الأوراق، إذ تعد الأوراق بمثابة أداة للنقل والتواصل وتحقيق الأهداف، ويساعد وجود النماذج الإدارية في توفير معلومات وبيانات تعتمد عليها في

اتخاذ القرارات، وتتم ممارسة العملية الرقابية من خلالها وتبسيط الإجراءات والمساعدة على اتباع أساليب عمل متفق عليها.

- يعتمد العلماء على النماذج نظراً لقيمتها العلمية النظرية الكبيرة في تصحيح تجاربهم واختبار فرضياتهم والتوصل إلى تنبؤات وتعميمات تساعدهم على صياغة العلاقات بين المتغيرات المختلفة على شكل نظرية وهي تتفاوت في فائدتها التطبيقية تبعاً لإدارتها واستخداماتها.

وظائف النماذج:

ذكر الخطيب (١٩٨٧) عدة وظائف للنموذج من أهمها:

- إن النموذج مرشد ودليل للعمل لأنه يستخدم كإطار مرجعي يسترشد به عند العمل أو الممارسة.
- أن النموذج أساس للبحث العلمي لأنه يستخدم كإطار مرجعي عند تنظيم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية في مجال الإدارة المدرسية.

- النموذج أساس لإعداد وتدريب الإداريين التربويين لأنه يدخل كعنصر رئيسي في البرامج التدريبية لإعداد الإداريين التربويين.

- النموذج دليل لشرح طبيعة الإدارة وتفسير طبيعة المواقف الإدارية وإلقاء الضوء عليها.

وحدد أبو أصعب (١٩٩٩) خمس وظائف للنماذج بشكل عام وهي:

١- **الوظيفة التنظيمية:** وتتمثل في مقدرة النموذج على تنظيم البيانات وربطها، وإظهار التشابه والصلات بين البيانات التي لم يسبق إدراكها.

٢ - **الوظيفة التنبؤية:** في حالة شرح النموذج ما لم يكن مفهوماً من البيانات، فإنه يتضمن دائماً تنبؤات، وإن كان النموذج ذا طبيعة عملية فإنه يتضمن تنبؤات يمكن التحقق منها باختبارات مادية.

٣ - **الوظيفة الموجهة:** إذا لم يتم التحقق من التنبؤات لنقص في تقنيات القياس يمكن أن تصبح التنبؤات أدوات موجهة، والتي يمكن أن تقود إلى طرق وحقائق جديدة غير معروفة من قبل.

٤- **وظيفة القياس:** تسمح النماذج بعدد من التنبؤات تتراوح ما بين النوع البسيط نموذج (نعم، لا) والنوع الذي يتعامل بالكامل مع تنبؤات كمية عن (متى، كم) وإذا أتاح النموذج تنبؤات كمية بالكامل مع درجة من الدقة عن (متى، كم) فإنه يصبح ذا صلة بقياس الظاهرة موضوع الدراسة.

٥- **وظيفة التحكم:** يحاول الإنسان السيطرة على الظواهر وذلك عن طريق تطوير المعرفة، لذا فإن الوظائف الثلاث الأولى (التنظيمية، التنبؤية، الموجهة) تخدم وظيفة التحكم، لأنها تعنى بمعالجة الظروف التي تحدث حدوث الظاهرة، وتزداد القدرة على التحكم بالمقدرة على التنبؤ والتحكم بالظواهر لاختبار مدى صحة التنبؤات.

شروط إعداد النموذج الجيد:

أشار اللوزي (٢٠٠٢) إلى أنه لا بد من تحديد خصائص أفراد المجتمع الذين سيقومون بتعبئة النموذج من حيث مقدراتهم ومؤهلاتهم، ودراسة الإجراءات وأساليب العمل المستخدمة في المنظمة، وضرورة تعريف النشاطات والواجبات، والوصف الوظيفي لكل المستويات في المنظمة حتى يتم استخدامها كدليل في عملية تصميم النموذج بما يتلاءم وطبيعة هذه الإجراءات والمسئوليات والقدرات المتوافرة داخل المنظمة، بالإضافة إلى توافر البساطة والوضوح في النموذج.

كما أضاف صالح (٢٠٠٠) أنه يجب مراعاة التكاليف المادية عند تصميم وإعداد النموذج، وتوافر الجانب الفني والشكلي الملائم للنموذج وضرورة توافر درجة عالية من المرونة في النموذج حتى لا يشكل عقبة أمام العمليات التنظيمية.

أنواع النماذج:

للنماذج أنواع عدة يمكن تقسيمها حسب الهدف الذي يؤديه النموذج وقد صنفها هرن (١٩٩٢، Hurren) إلى أربعة أنواع هي:

١- **النموذج الطبيعي**: وهو مثل لعب الأطفال والسيارات والأبنية وغالباً ما يكون النموذج الطبيعي مصمماً من ثلاثة أبعاد.

٢- **النموذج القصصي**: هو النموذج التعبيري الذي ينقل الواقع عن طريق الكلام المكتوب أو الشفوي، ويتم تمثيل النموذج القصصي بواسطة الوصف الكلامي ويمكن للمستمع والقارئ أن يفهم الموضوع الطبيعي من خلال السرد.

٣- **النموذج البياني**: وهو النموذج الذي يعرض الواقع بالرسومات والصور والخرائط والرموز والأشكال، وغالباً ما يرافقه التوضيح بالكلام مثل التقارير وتفسير الرموز، وهو الأكثر شيوعاً في نظم المعلومات الإدارية.

٤- **النموذج الرياضي**: وهو النموذج الأكثر تجريداً يعتمد على مبدأ اختصار الحقائق إلى رموز رياضية. ويزداد استخدام النماذج نظراً لقدرتها التجريدية على وصف خصائص النظام الطبيعي الذي تمثله ببساطة وبتكاليف زهيدة مقارنة مع التعامل مع النموذج الطبيعي وقدرتها على تسهيل الفهم.

وقد صنف الباحثون النماذج كما أشار إليها (الكيلاني، ديراني، ١٩٩٨) إلى:

١- **النموذج المادي**: مثل نموذج الطائرة أو القطار.

٢- **النموذج المعنوي**: مثل نموذج الكرة الأرضية.

٣- **النموذج الصوري**: مثل الصور بأنواعها.

٤- **النموذج الرمزي**: مثل الهلال أو الصليب

٥- **النموذج التمثيلي**: مثل الخرائط.

خطوات تصميم النموذج:

من أهم مصادر بناء النماذج الإدارية (مصطفى و الناية، ١٩٨٦) ما يأتي:

١ - نتائج الدراسات والبحوث الإدارية المتخصصة.

٢ - خلاصة الاستدلال العقلي في الأفكار والمبادئ العامة للإداريين.

٣ - استخلاص الخبرات العملية للإداريين من خلال التقارير والدراسات.

٤ - اقتباس وتكييف النماذج من الميادين الإدارية الأخرى.

وتتكون عملية تصميم النموذج من عدة خطوات وهي كالآتي (الشواف، ١٩٩٠):

١ - **تحديد الهدف**: ويتم فيها التعريف بالمشكلة وتعرف طبيعتها، وعلى المواقف والبدائل المتاحة والمعلومات

المتعلقة بظروف ملاسبات الموقف، التي لا يستطيع صانع قرار التحكم فيها، ويتم أيضاً تحديد ما إذا كان

الهدف ذا توجه واحد، أو متعدد التوجهات، وتحديد وحدة القياس أو المعايير التي سوف يتم الحكم على مدى تحقيق الهدف من خلالها.

٢ - **صياغة الفروض:** لابد أن يضع النموذج الفرضيات التي يركز عليها بطريقة واضحة وصریحة، ويوضح العلاقة المنطقية بين فرضيات النموذج والهدف أو الأهداف التي صمم من أجلها.

٣ - **تحديد المتغيرات والثوابت:** لابد من تحديد كل متغير أو ثابت وإعطاء تعريف واضح لكل منها، وتحديد العلاقات التي تميز المشكلة وتؤثر فيها، والتمييز بين المتغيرات التي يستطيع المحلل التحكم فيها وتلك التي لا يمكن التحكم فيها، والتمييز بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

٤ - **تحديد القيود:** والقيود تعني الثواب التي يجب عدم الإخلال بها وهي جزء من الشروط التي يجب توافرها في الحل أو صياغة المشكلة، وتتكون عادة من القيود والمزايا، ويتم بها تحديد الحد الأدنى أو الأقصى أو الحيز أو المدى لكل مزية من المزايا، وليس من الضروري صياغة القيود صياغة كمية ولكن يجب أن يصاغ بطريقة يمكن قياسها.

٥ - **بناء النموذج:** ويتم في هذه الخطوة التركيز على الترابط المنطقي بين المتغيرات والعلاقات المختلفة للظاهرة، أو الموقف أو المشكلة المستهدفة ثم إيجاد الصيغة المناسبة للتعبير عن تلك العلاقات وتصاغ على هيئة رموز أو أشكال أو أي هيئة أخرى، يصدق عليها تعريف النموذج لأغراض تحليل المشكلات وصنع القرارات الإدارية.

٦ - **اختبار النموذج:** في هذه الخطوة يمكن استخدام أسلوب المحاكاة للتحقيق من قدرة النموذج على حل المشكلة المستهدفة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية قبل تجريبه في تحليل وحل المشكلات فعلياً وقبل الخطوة الأخيرة من تصميم النموذج.

هناك جانبان يجب اختبارهما في النموذج، وهما الصدق والثبات، أما الصدق فيمكن اختباره بمقارنة التوقعات والنتائج التي يتم التوصل إليها عند تطبيق النموذج بالنتائج الفعلية، ويجب أن يكون هناك تماثل بينهما. والثبات يتم اختباره عن طريق تطبيق النموذج على المشكلة نفسها أو عدد من المشكلات المشابهة عدة مرات للحصول على النتائج ذاتها، وبمقدار التفاوت في النتائج بين تطبيق وآخر، يحكم على مدى ثبات النموذج.

٧ - **تعميم النموذج:** وفي هذه آخر خطوات تصميم النموذج ويتم فيها تعميم استخدام النموذج للتحليل وحل المشكلات المشابهة للمشكلة الأصلية التي صمم النموذج لها.

نماذج لتصميم برامج تدريبية:

هناك نماذج حديثة مستخدمة في تصميم برامج التدريب، ومن هذه النماذج :

١- أُمُوذَج كاسيكو: Casico

يتكون هذا الأُمُوذَج من ثلاث خطوات رئيسية (Casico, ١٩٩٥):

- أ) تحديد الاحتياجات التدريبية وصياغة الأهداف.
- ب) تحديد الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف في جو يراعي مبادئ التعليم.
- ج) التقويم ويتم فيه وضع مؤشرات تحقق الأهداف، من خلال قياس أداء المتدربين في البرنامج، بهدف الحصول على معلومات تساهم في تطوير الخطوات السابقة.

٢- أُمُوذَج توفيق:

حدد توفيق (١٩٩٤) الأُمُوذَج بخطوات يجب اتخاذها عند تصميم برنامج تدريبي كالآتي:

- أ) التخطيط: ويتم في هذه الخطوة تعريف لكل من الأهداف، والأداء، وأهدافه، والتوقعات السلوكية النهائية للمتدربين، ووضع المعايير واختيارها.
- ب) الإعداد الهيكلي: ويتكون من العناصر الآتية:
 - تحديد المادة العلمية للبرنامج من المفاهيم والمهارات والاتجاهات والقواعد العلمية المتصلة بموضوع التدريب.
 - تنظيم المادة العلمية بطريقة منهجية من البسيط إلى المعقد، ومراعاة تسلسلها بطريقة منطقية.
 - تصميم محتوى البرنامج بحيث يعتمد على ما هو واقع في البيئة والحياة بشكل عام.
 - عرض المحتوى على المختصين لإبداء آرائهم في المادة العلمية.
- ج) تحديد وسائل التدريب من الوسائل السمعية والبصرية.
- د) التطوير والاختيار: ويتم في هذه الخطوة كتابة المادة التدريبية، ومراجعة المادة العلمية من قبل المختصين، إجراء اختبار قبلي يتم بتطبيق عناصر البرنامج على عينة من المتدربين ثم إجراء ما يتطلب من تعديلات بناء على النتائج، وأخيرا اختيار البرنامج كاملا لإدخال التعديلات واعتماده نهائيا والبدء في إعداد النسخ النهائية من البرنامج.

٣- أُمُوذَج تشارني وكونواي: (Cychanrney and Conway)

أعد تشارني وكونواي أمودجا مكونا من عدة خطوات لتصميم برنامج التدريب وهي
(تشارني و كونواي، ٢٠٠٠):

- جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية عن المستفيدين من البرنامج، من خلال الحديث مع المديرين بخصوص بيئة العمل في المنظمة والاتجاهات السياسية والاقتصادية والتقنية وأثرها في المنظمة، وجمع المعلومات عن أهداف المنظمة طويلة المدى وقصيرة المدى، لبناء البرنامج على ضوءها والاتفاق مع الإدارة لدعم البرنامج ماليا وماديا.
- اختيار المستفيدين من البرنامج في ضوء الإمكانيات المالية المحددة من قبل المنظمة.
- تحديد المادة العلمية للبرنامج، وتحديد مدة البرنامج.
- جمع المعلومات عن المستفيدين من البرنامج من حيث مستوى ادائهم الحالي، ومستوى تعليمهم وخبراتهم واحتياجاتهم التدريبية.
- تحليل الاحتياجات التدريبية للمستفيدين من البرنامج من خلال التوصيف الوظيفي، لمعرفة متطلبات المهام وتحديد المهارات الضرورية لتأدية هذه المهام، وتقييم مستوى المهارات الحالية للمستفيدين، وتحديد فجوة الأداء بين المهارات المطلوبة والمهارات الحالية، والتأكد من أن القصور ناجم عن الحاجة إلى التدريب وليس إلى أخطاء في التوصيف الوظيفي.
- وضع أهداف البرنامج بالتعاون مع المستفيدين أنفسهم وتحديد الجدول الزمني للبرنامج وموعد تنفيذ البرنامج.
- اختبار البرنامج بتطبيقه على عينة تجريبية من المتدربين.
- كتابة المواد التدريبية متضمنة الأهداف التدريبية، والخطة الزمنية، والأهداف التدريبية لكل وحدة تدريبية، وطرق التدريب المناسبة، وتجربة فعالية المواد التدريبية على عينة صغيرة من المتدربين، والاستعانة بآراء الخبراء في محتوى البرنامج للتأكد من أهمية المواد التدريبية ومدى ملاءمتها للمتدربين.

٤- أمودج تصميم نظم التعليم (Instructional System Development Model)

يتكون أمودج تصميم نظم التعليم من خمس خطوات رئيسية وهي:

(Beckchi and Doty, ٢٠٠٠)

- تحليل الحاجات: ويتم فيها تحليل المتدربين من خلال جمع المعلومات الشخصية عنهم، وخلفياتهم العلمية وخبراتهم ومهامهم الوظيفية، وتحليل المحيط الذي يتم فيه التدريب من حيث الموارد المالية والبشرية المتاحة والمعوقات، وأساليب التدريب، والإطار الزمني لإنجاز برنامج التدريب، ثم تحليل الوظائف من حيث تسلسل المهام ومدى أهمية المهام للأداء الجيد.
- التصميم: يتم خلال هذه الخطوة تحديد الفجوة بين مستوى أداء الأفراد والمستوى المطلوب أدائه لإنجاز أعمالهم بفاعلية، من خلال تحديد الأهداف التدريبية، وتحديد الأدوات التي يمكن من خلالها تقييم مدى تحقيق الأهداف التدريبية بناء على ملاحظة وقياس درجة التغيير في سلوك وأداء المتدربين، بالإضافة إلى اختيار أسلوب تقديم البرنامج والتسلسل المنطقي لمهارات التدريب، وتحديد استراتيجية التدريب الخاصة بقرارات تتعلق ببيئة التدريب والتكلفة المالية وأساليب التدريب، وقرارات تتعلق بطرق تنظيم المتدربين وتحديد دور المدرب والمتدرب، وقرارات تتعلق بتنظيم خطط الجلسات التدريبية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة.
- الإعداد والتطوير: ويتم في هذه الخطوة إعداد الأنشطة التدريبية مثل إعداد المواد التدريبية وتشمل المواد المطبوعة والسمعية والبصرية وأشرطة الفيديو، وإعداد حقيبة المتدرب والمدرب وتحتوي على إرشادات للاستفادة من المصادر التعليمية المتاحة وتوضح أهداف التدريب ودور المتدرب في كل خطوة من خطوات عملية التعلم، وشرح البرنامج بشكل عام وطرق التدريب والاختبارات المتنوعة لقياس الأداء، بالإضافة إلى إجراء اختبار صدق البرنامج وذلك بتطبيقه على عينة من المتدربين واستطلاع آراء المختصين حول المادة التدريبية ثم إنتاج المادة التدريبية بأعداد كافية للمتدربين.
- التطبيق: ويتم خلالها تحديد الإجراءات الإدارية مثل دراسة خصائص المتدربين وتحديد المدربين والجدول الزمني والسجلات والتكلفة والتقارير، والحصول على دعم من الإدارة ومتخذي القرار والإعلان للبرنامج بين فئة المستفيدين، والتأكد من توفير الخدمات الأساسية والأجهزة اللازمة للبرنامج.

- التقييم: يتم تقييم البرنامج لكشف مدى كفاءته وفاعليته من خلال أربعة مستويات: المستوى الأول : ويتم فيه تقييم داخلي لمعرفة وجهات نظر المتدربين والمدربين والإداريين في فاعلية البرنامج، والمستوى الثاني: يتم فيه استخدام أساليب القياس والتقييم المختلفة لمعرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون بعد انتهاء البرنامج، والمستوى الثالث: يتم فيه تحديد مدى التغيرات في سلوك المتدربين وأدائهم لأعمالهم، والمستوى الرابع : تحدد فيه التغيرات التي حدثت في المنظمة بسبب مشاركة أفرادها في البرنامج. والملاحظ أن هذه النماذج تشترك في كثير من العناصر الأساسية في تصميم برامج التدريب كالأهداف والمحتوى وأساليب وتقنيات التدريب، وأساليب التقييم، وقد تختلف في بعض العناصر كتسلسل الخطوات وتنظيمها في النموذج.

الإدارة المدرسية في دولة الكويت:

يرتبط النظام التربوي في الكويت ارتباطاً وثيقاً بنظامها السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي، وتنعكس هذه العلاقة على الإدارة التربوية ككل وبالتالي على الإدارة المدرسية، وهذا ما كان واضحاً في مسيرة التعليم بدولة الكويت، فقد تطورت هذه المسيرة بعد اكتشاف البترول وتطبيق المركزية في إدارة التعليم، وبدأ الاتجاه اللامركزي يحل بإنشاء المناطق التعليمية عام(١٩٨٠) وإعطاء استقلالية للإدارة المدرسية لكي تمارس مسؤولياتها بصلاحيات أكبر، وفي هذا الاتجاه حدثت تطورات وتجديدات كثيرة في الإدارة المدرسية، نتيجة للتوجه نحو التطوير في جميع عناصر المنظومة التربوية، لما لها من أهمية في إدارة دفة العمل المدرسي، فقد أوصت توجيهات اللجنة العليا لتقييم النظام التربوي، في الإدارة المدرسية(١٩٨٧)، وتوصيات المؤتمر الأول للتعليم العام(١٩٨٧)، وتوصيات المؤتمر الثالث الذي نظمته جمعية المعلمين الكويتية (١٩٨٦)، وتوصيات المشروع الذي أعده المجلس الأعلى للتعليم بوزارة التربية(١٩٨٨) بشأن صياغة تصور جديد للإدارة المدرسية والعمل على تطويرها جنب إلى جنب مع تطوير الإدارة العامة من خلال خطط التطوير الإداري في الدولة، ولقد بدأ تطبيق نظام الإدارة المدرسية المطورة في بداية العام(٩٥ - ١٩٩٦) وعممت التجربة على خمسين مدرسة في مختلف مراحل التعليم العام في المناطق التعليمية(الهدهود، ١٩٩٦).

وارتكزت الإدارة المدرسية على منطلقات أساسية كالاهتمام بالجوانب الفنية إلى جانب الجوانب التنظيمية من عمل الإدارة المدرسية، ليكون مدير المدرسة دور بارز في عملية التوجيه التربوي للمعلمين والطلاب والإشراف على تطبيق الأهداف التربوية، والاهتمام بتطوير المناهج الدراسية والنشاطات اللاصفية والخدمات الطلابية، وتغيير مفهوم التوجيه الفني، حيث يكون التوجيه الفني عاملاً مساعداً ومعيناً للإدارة المدرسية

يقدم لها النصح والإرشاد في وقت الحاجة، وتحقيق الوحدة العضوية للإدارة المدرسية من خلال التعامل مع المنطقة التعليمية والإدارات المختلفة في الوزارة والتي تنظمها اللوائح والنظم والقوانين، وإعداد هيكل تنظيمي للمدرسة يوضح تدرج السلطة وتوزيعها، وتوضيح قنوات الاتصال بين العلاقات الوظيفية وتحديد مساراتها، والاهتمام بالأسلوب الديمقراطي في إدارة المدرسة، من خلال إشراك معظم العاملين في إدارة المدرسة عن طريق المجالس واللجان المدرسية، وذلك لضمان زيادة كفاءتها وفعاليتها والمشاركة في إدارة المدرسة، وتوثيق التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وجعل المدرسة تحتل دور الريادة في المجتمع المحلي وتعمل على خدمته وتنميته.

وفي عام (١٩٩٨) أصدرت وزارة التربية وثيقة تتضمن تحديد المهام المدرسية ووظائفها ومجموعة من الأولويات لأنها رأت أن هناك ضرورة للإصلاح التعليمي والإداري لأنظمة التعليم العام، وتظهر في الآتي (وزارة التربية، ١٩٩٩):

- وضع خطط واستراتيجيات تعليمية تنموية لربط احتياجات المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بمخرجات التعليم، فعلاقة المساءلة المحاسبية علاقة متبادلة بين المجتمع والمؤسسة التعليمية.
- تحديث الإدارة التربوية المدرسية والتخفيف من المركزية وإدخال التقنيات الحديثة في إدارة التعليم.
- إيجاد وسائل وتطبيقات إدارية وتربوية تعزز التنافس والتفوق فيما بين المدارس والإدارات التعليمية.
- إدخال صيغ جديدة ومستحدثة في التعليم بعد دراستها وإدخال التعديلات المناسبة عليها بما يتواءم مع الطبيعة الخاصة للمجتمع الكويتي.
- البحث عن مناهج جديدة للتعليم العام، وآليات مناسبة لتطبيقها، بحيث تتنوع هذه المناهج وتعمل على تسليح الطلاب بمهارات وخبرات قابلة للاستخدام، ولا يتأقن هذا إلا في ظل إدارة واعية تهتم بالمتابعة والمساءلة التربوية أمام المجتمع المحلي.
- دعم مشاركة عناصر من المجتمع المحلي والمستفيدين من العملية التعليمية مثل أولياء الأمور وأصحاب الصناعة والتجارة.

ولتفعيل دور التنمية المهنية للقيادات التربوية والعاملين، قامت وزارة التربية بدولة الكويت باستحداث إدارة "التطوير والتنمية" والتي تعنى بمراقبة التدريب التربوي للقطاع التعليمي والإداري للعاملين، وذلك بالتعاون مع جهات استشارية بالتدريب خارج الوزارة، وهناك قسم في إدارة التطوير والتنمية يهتم بالإجازات والبعثات الدراسية لمن يريد استكمال دراسته في التخصصات التي تخدم الوزارة، وهناك من القيادات التربوية

ومديري المدارس من هو حاصل على درجة الماجستير والدكتوراه في التربية، وبالإضافة إلى إنشاء مجلس لمديري كل مرحلة دراسية. ومن مهام هذا المجلس إقرار البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين، ومديري المدارس والإداريين خلال اجتماعاتهم، بهدف رفع كفاءة وقدرات ومهارات جميع العاملين بالوزارة من جميع الفئات الوظيفية، بما يتناسب مع الخطط والأهداف العامة للتطوير التربوي، وقد كشفت إدارة التطوير والتنمية عن العديد من المشاريع والبرامج التي أدخلت ضمن استراتيجية التعليم العام لخطة (٢٠٠٥ - ٢٠٢٥) وقد تم تنفيذ بعض البرامج التدريبية التي تم اختيارها حسب الاحتياجات التدريبية للعاملين بالوزارة (وزارة التربية، ٢٠٠٨).

ونظراً لأن نجاح أي خطة للتطوير التربوي يعتمد أساساً على توافر العناصر الإدارية والتعليمية والفنية القادرة على إحداث التغيير المنشود، فقد وضعت خطة للتنمية المهنية للقيادات والعاملين في أثناء الخدمة بهدف تطوير معارفهم ورفع كفاءتهم لتمكينهم من مواكبة التغيرات والتجديدات التي تحدث يومياً، ولقد تم تحديد اختصاصات واضحة لإدارة التطوير والتنمية ومن هذه الاختصاصات كما جاءت في تقاريرهم السنوية: اقتراح وتنفيذ خطة لتحسين أداء المستويات الإشرافية والعناصر الإدارية من خلال تحليل أساليب وأنماط الأداء وتشخيص المعوقات الإدارية وتعرف مسبباتها، وتقديم الحلول للتغلب عليها من خلال النظم والهيكل التنظيمية وإجراءات العمل وغيرها، بما يكفل النتائج المرجوة، ومتابعة مواءمة الهيكل التنظيمي للتطورات السابقة، واقتراح إدخال التغيرات المناسبة في الهيكل الكلي للوزارة أو في بعض مستوياته، والنظر في مدى كفاية التفويضات المعمول بها، والعلاقة بين الوحدات المركزية والمناطق التعليمية والمدارس، وعرض هذه المقترحات على الجهات المختصة المعنية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وإعداد الدراسات الخاصة بتوصيف الوظائف ومنح الحوافز، وذلك بالتعاون مع الإدارات والمناطق التعليمية والجهات الأخرى بالدولة، وإعداد مشروع خطة لتنمية القوى البشرية على مستوى الديوان العام والمناطق التعليمية، تتضمن أساليب تحديد للاحتياجات التدريبية وكيفية تصميم البرامج وصياغة أهدافها، ومضمونها وأساليب التدريب، وأنظمة الحوافز للمدرسين والمتدربين ومتطلبات هذه الخطة، وتصميم ومتابعة تنفيذ برامج التأهيل التربوي للمدرسين والمهني للموظفين وفقاً لاحتياجات الوزارة والمناطق التعليمية، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية قصيرة على مستوى الوزارة للمعينين الجدد في مجالات التعليم والتوجيه الفني بهدف تهيئتهم لمجالات عملهم الجديد، واقتراح خطة البعثات والإجازات الدراسية للعاملين بالوزارة ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

واقع التنمية المهنية لمديري المدارس في وزارة التربية الكويتية:

خلال الاطلاع على خطط التنمية المهنية لوزارة التربية والتقارير السنوية الصادرة من إدارة التطوير والتنمية، ودليل برامج التنمية المهنية للعاملين في الإدارة المدرسية، ومن خلال استجابة أفراد الدراسة على أهم البرامج والدورات التي التحقوا بها خلال السنوات الثلاث ومن خلال الاستبانة الاستطلاعية لمراقبي الإدارة المدرسية، وجد أن البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية (مدير - مساعد مدير) بمدارس التعليم العام تتضمن برامج الأهداف التربوية، والبحث التربوي، والتخطيط التربوي ومجالاته، والمناهج ودور مدير المدرسة تجاهها، والأنشطة المدرسية، والإشراف والتوجيه المدرسي، والأبعاد الإنسانية في الإدارة المدرسية، والقيادة التربوية، والاتصال، والتقارير المدرسية، والاجتماعات المدرسية، والمقابلات الشخصية، والشؤون الطلابية، واستخدام السجلات المختلفة، واللوائح الخاصة، وتنمية مساهمة الطلبة في الإدارة المدرسية، ومهارات الإدارة المدرسية، ومهارة استخدام الحاسوب، وإدارة حل المشكلات والأزمات، والتفكير الإبداعي، والتعامل مع المراهقين، ومهارات الاتصال، ونشر ثقافة الجودة وحضور مؤتمرات كالمؤتمر الدولي والتكنولوجيا، والمؤتمر الوطني لتطوير التعليم. ونفذ هذه الدورات والمؤتمرات جامعة الكويت، ووزارة التربية متمثلة في إدارة التطوير والتنمية ومراكز التدريب والمعاهد والجامعات الخاصة في الكويت، وكانت تقام بعض هذه الدورات والمؤتمرات خارج الكويت. كان الأسلوب المستخدم في هذه البرامج هو أسلوب المحاضرة وورش العمل ودراسة الحالة، والجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس هي مراقبة التعليم الثانوي، وإدارة التطوير والتنمية، من خلال توزيع استبيان رغبات على مديري المدارس لتحديد رغباتهم، وتقوم لجنة التدريب بمجلس المديرين ومركز التدريب بإعداد خطط الدورات التدريبية والإشراف على التنفيذ، ويتم تحديد مواعيد الدورات في أوقات مناسبة لمديري المدارس وبعيدة عن فترات الاختبارات، وليس هناك هيئات خارجية تتعامل معهم، وبالنسبة لتقويم الدورات التدريبية لا يتم تقويم جميع الدورات المقامة بل بعضها، ويسند ذلك إلى لجنة التدريب بمجلس مديري المنطقة، والحوافز المقدمة لمن اجتاز دورة أو برنامج عبارة عن شهادة تقدير وشهادة حضور فقط، وغالبا لا يتم متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى أعمالهم.

وبدأت الوزارة في السنوات الأخيرة في إدخال التكنولوجيا في مجال التعليم بهدف تطويره والارتقاء به،

وتم مؤخراً الانتهاء من إقرار المرحلة الأولى من مشاريع تطوير التعليم والتي تهدف إلى:

- الانتقال بالتعليم من التقليدية إلى استخدام التقنية الحديثة.
- تحويل المدارس إلى بيئات تربوية جاذبة للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور.
- إعادة أهمية المكتبة المدرسية للمعلم والطالب باستخدام تكنولوجيا التعليم لزيادة الإقبال عليها.

- تحديث المسارح المدرسية لتعود الكويت إلى مكانتها الثقافية.
- الاهتمام باللغات من خلال تحديث المختبرات اللغوية.
- تخفيف الحقيبة المدرسية باستخدام تكنولوجيا التعليم.
- التوجه نحو التعليم الإلكتروني.
- التوسع في افتتاح مراكز التدريب بالمناطق التعليمية للارتقاء بالتنمية المهنية للمعلمين والإداريين والقادة التربويين.

أما المرحلة الثانية في مشروع تطوير التعلم فهي إنشاء وتجهيز مراكز مصادر التعلم في المناطق التعليمية وإدارة التربية الخاصة والتعليم الديني. ولقد تم طرح برنامج تدريبي لمشروع جودة الأداء في العمل التربوي لمديري المدارس واشتمل على المواضيع الآتية:

- مفهوم التوصيف الوظيفي وطرق الإلمام به.
- المهارات القيادية اللازم الإلمام بها مثل مفهوم القيادة والتخطيط الناجح، ومهارة التفويض، ومهارة الاتصال الفعال مع الآخرين ومهارة النقد البناء للآخرين، وإدارة الاجتماعات، وتنظيم الوقت وإدارته، ومهارة حل المشكلات.

- تطوير وتنمية الذات مهنيًا واشتمل على: أهمية التنمية المهنية الذاتية، معوقات ومشكلات العمل داخل المدرسة وخارجها. وأبرز مشاريع الوزارة هي مشاريع التطوير المهني المرتبطة بالمشاريع التطويرية في الوزارة وخصوصاً في الجانب المهاري لاستخدام التكنولوجيا والمرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتعليم الإلكتروني التي تستعد الوزارة إلى تطبيقه في المدارس فقد طبقت الوزارة مشروع (ICDL) وهي الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الألي من عام ٢٠٠٢ حتى عام ٢٠٠٨ وذلك لتأهيل العاملين بالوزارة من معلمين ومديرين ووكلاء لاستخدام مهارات الحاسب الآلي وتركت الحرية لمن يرغب في الارتقاء بقدراته في مهارات الحاسب الآلي وتم إسناد التدريب لأحد المكاتب المتخصصة في البلاد كدورة مجانية لمدة ثلاثة شهور، وقدمت الوزارة حوافز مالية تشجيعاً منها للملتحقين بالدورة لأن الدولة تتجه إلى الحكومة الإلكترونية.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نصل إلى أن وزارة التربية تقدم برامج التنمية المهنية لإكساب مديري المدارس الكفايات والمهارات الإدارية والقيادية التربوية لمواكبة التطورات الحديثة في الإدارة التربوية وقد لا تكون كافية كما ولا نوعاً، وكثير من الدراسات والبحوث التي أجريت على مديري المدارس وجدت أن هناك قلة في هذه

البرامج التدريبية ومدتها قصيرة. وبين مراقبو الإدارة المدرسية في الاستبانة الاستطلاعية (ملحق رقم ٦) أن هناك نسبة من مديري المدارس يعدون التدريب مهام إضافية تفرض عليهم ولا يرغبون بها والدافعية تكون معدومة لديهم، وهذه من المشكلات التي تواجههم بالإضافة إلى قلة الحوافز التشجيعية المقدمة للمتدربين، وعدم تنوع أساليب وطرق التدريب في مراكز التدريب، وعدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية.

ثانياً : الدراسات السابقة ذات الصلة :

في حدود اطلاع الباحثة على الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ، كان هناك مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالتنمية المهنية لمديري المدارس ، والاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع مستوى أدائهم الوظيفي والتربوي ، ودراسات خاصة بوضع نماذج مقترحة للتنمية المهنية لمديري المدارس ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :

أ- الدراسات المرتبطة بالتنمية المهنية لمديري المدارس :

أجرى حبيب (١٩٩١) دراسة هدفت إلى تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة البحرين، واشتملت عينة البحث على (٢٤) مديراً ورئيساً و (٢٦) متخصصاً ومدرّباً و (٢٣٠) مديراً ومديرة مدرسة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسته وأعد استبياناً لتعرف واقع نظام التدريب في البحرين وتوصل إلى نتائج أهمها: عدم وجود فلسفة أو أهداف مدونة أو واضحة للتدريب التربوي الحالي مما يجعل القائمين على التدريب يتخبطون من غير هدى، وأنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين ولا يشارك المتدربون في تحديد حاجاتهم التدريبية. كما أشارت النتائج إلى أن محتوى البرامج التدريبية لا يرتبط بالمستجدات في النظام التعليمي بدولة البحرين وسيادة الجانب النظري على الجانب العملي من خلال اتباع أسلوب المحاضرة في التدريب .

قامت فويت (Voigt, ١٩٩٥) بدراسة هدفت إلى الكشف عن النظرة التقييمية من قبل مديري المدارس، لتطوير المهارات العامة في برامج إعداد المديرين والأنماط التدريبية المستخدمة في تطوير هذه المهارات ، وتكونت العينة من (٣٤٧) مديراً يعملون في مدارس ميتشغان واستخدمت الدراسة استبانة اشتملت على عدة مجالات يتضمنها البرنامج التدريبي واعتبر المديرين أن مهارات (التقييم - القيادة - القدرة على التنظيم - تحليل المشكلات) قد تطورت بشكل كبير وهناك مهارات تطورت تطوراً بسيطاً وهي (الإصرار - الاتصال الخفي)

أما مهاراتي (الاتصال اللفظي - التحمل) فلم تحظيا بأي تطوير، وأشار المديرون إلى أن أسلوب المحاضرة والمناقشة أكثر أساليب التدريب استخداماً في البرامج.

وأجرت حصة صادق (١٩٩٥) دراسة هدفت إلى تقويم واقع نظام تدريب القيادات التربوية بدولة قطر، وطرح بدائل لتطوير النظام الحالي إلى نظام تدريبي يتلاءم مع الاتجاهات الإدارية الحديثة، واستخدمت الدراسة منهج أسلوب تحليل النظم تكونت العينة من مديري المدارس الذين التحقوا بدورات تدريبية في الإدارة المدرسية وعددهم (١٢٨) مديراً ومديرة في منطقة الدوحة وضواحيها، وطورت الباحثة استبانة وقامت بمقابلات شخصية مع بعض القيادات العليا في قسم التدريب، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن نظام التدريب الحالي للقيادات التربوية لم يحقق الأهداف المأمولة منه، وأن معظم الدورات التي عقدت للقيادات التربوية كانت لمواجهة بعض المشكلات التعليمية الطارئة، وأن الدورات التأهيلية للقادة الجدد نادرة ولا تعقد بشكل منتظم، وأن هناك تداخلاً في الاختصاصات بين بعض الأقسام بالوزارة وقسم التدريب التربوي من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية والإشراف على تنفيذ الدورات التدريبية.

كما أجرت سعاد بسيوني (١٩٩٨) دراسة لتعرف أسس نظام تدريب القادة التربويين والوقوف على بعض الخبرات في مجال التدريب، وواقع التدريب في جمهورية مصر، والوصول إلى تصور مقترح لتطوير النظام والوقوف على إمكانية تنفيذه في المجتمع المصري، وتكونت عينة الدراسة من القادة التربويين (مديرو المدارس ووكلاؤها، مديرو المراحل التعليمية ومديرو الإدارات).

واستخدمت الدراسة مدخل النظم وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك قصوراً في أهداف النظام التدريبي للقادة التربوية، وأن الأساليب المتبعة في تنفيذ البرامج التدريبية أساليب تقليدية، وأن هناك نقصاً في المدربين من ذوي الخبرة والكفاءة العالية والتي تناسب تخصصاتهم محتوى برامج التدريب مما أدى إلى تدن في مخرجات النظام التدريبي، وهناك

غياب مفهوم التربية المستمرة لدى المتدربين مما يجعل التدريب أمراً مفروضاً عليهم للحصول على الترقية.

وقام الصراف (١٩٩٩) بدراسة هدفت إلى الوقوف على التنمية المهنية لموظفي وزارة التربية بقطاعات (التخطيط، المعلومات، التنمية التربوية، التعليم النوعي، الشؤون التعليمية، الشؤون المالية والإدارية)، من خلال بيان البرامج المهنية التي التحق بها الموظفون بهذه القطاعات في مجال عملهم، والوقوف على مدى إسهام البرامج المهنية في إثراء معلومات الموظفين وزيادة خبراتهم، وتعرف جدوى هذه البرامج المهنية ومدى

مسايرة وزارة التربية للمستجدات في مجال التنمية المهنية للموظفين بهذه القطاعات ، واستخدمت الدراسة استبياناً تم تطبيقه على عينة مكونة من (٣٦١) موظفاً وموظفة مما يشكل ١٥% من المجموع الكلي للعاملين بديوان وزارة التربية والمناطق التعليمية بدولة الكويت وأهم نتائج الدراسة التالي :

أن معظم البرامج المهنية كانت مسايرة للمستجدات التربوية وساهمت في إثراء معلومات الموظفين وزادت خبراتهم وحقت التنمية المهنية لهم وحفزتهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية اللاحقة .

أجرى أبرناثي (Abernathy, ٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى وصف خصائص برنامج إعداد جيل جديد من مديري المدارس، وهو برنامج لإعداد مديري المدارس على أسس جديدة في المنطقة التعليمية لولاية فلوريدا. ويسعى هذا البرنامج إلى تطوير كفايات مديري المدارس وتعرف الكفايات اللازمة لهم، وتقويم برامج إعداد مديري المدارس المبنية على الكفايات. وتكونت العينة من (٢٢) مديراً حضروا برنامج الكفايات التدريبي وتوصلت الدراسة إلى أن سبغاً من كفايات مديري المدارس بالإمكان تطويرها بالكامل من خلال عقد برامج جديد لإعدادهم ومن أهمها القدرة على اتخاذ القرار والدراسة والتحليل والتقويم الذاتي.

أجرى الحربي (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى الوقوف على اتجاهات القيادة التربوية الحديثة وانعكاساتها على الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية، وتحليل واقع الدور القيادي للمديرين وتقديم بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل النظم وتكونت العينة من (٧٩٩) مدير مدرسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصوراً في تحديد الكفايات اللازمة لمدير المدرسة، حيث يتم تصميم البرامج التدريبية بعيداً عن واقع مدير المدرسة ، وهناك قصور في البرامج التدريبية المقدمة لمدير المدرسة ، وندرة في الإمكانيات البشرية المدربة على تحديد الاحتياجات التدريبية ، وضعف في مساهمة الجامعات والمعاهد في التدريب في مجال الإدارة المدرسية .

قامت عزه مصطفى (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى تعرف واقع التنمية المهنية لمديري المدارس في التعليم الأساسي في جمهورية مصر، وكيفية تحقيق التنمية المهنية لهم في ضوء أدوارهم المستقبلية، وتكونت العينة من مديري مدارس المرحلة الإعدادية في محافظات القاهرة

الكبرى، واستخدمت الدراسة استبياناً موجهاً لمديري المدارس وقامت بمقابلات شخصية مع خبراء في التدريب وأهم ما توصلت إليه الدراسة: إن الإعداد لبرامج التنمية المهنية لمديري المدارس ضعيف، ولا يستند على أسس محددة، وأن برامج التنمية المهنية تساعد المديرين على القيام بأدوارهم المستقبلية في مجال إدارة التغيير وإدارة المعلومات وإدارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة .

وأجرى الشمري (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تعرف التنمية المهنية للقيادات التربوية في قطر من حيث أهدافها ومجالاتها وأساليبها، وبناء تصور مقترح للتنمية المهنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وتكونت العينة من (٤٣) من مديري الإدارات ومديري المناطق التعليمية ورؤساء التعليم بمراحل المختلفة ، وتم إجراء مقابلات شخصية معهم وطورت استبانة وجهت لعينة الدراسة واستبانة أخرى لاستطلاع آراء بعض القيادات التربوية العليا عن التصور المقترح وتوصلت الدراسة إلى أن هناك غياب للخطة المتكاملة والمنظمة، لبرامج التنمية المهنية للقيادات التربوية، وضعف تحديد الاحتياجات التربوية قبل طرح البرامج التدريبية، وقلة البرامج التدريبية المنفذة للقيادات التربوية وقصر مدتها الزمنية وعدم مراعاة المهام الوظيفية للقيادات التربوية عند التخطيط لبرامج التنمية المهنية، ونقص الكوادر المتخصصة في تنفيذ البرامج وتقويمها ومتابعة آثارها .

كما أجرت منال عبدالفتاح (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تقويم مدى فعالية برامج تدريب القيادات التربوية في مديرية التربية بمحافظة القليوبية في جمهورية مصر وتكونت العينة من (٢٦٠) مدير مدرسة) إعدادية وثانوية)، ومدير إدارة. وصممت الدراسة استبانة اشتملت على سبعة مجالات هي: خطة البرنامج و محتوى البرنامج والمحاضرات والملتحقون بالبرنامج والأساليب و بيئة التدريب وتقويم أداء الملتحقين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن خطة

البرنامج التدريبي مصممة بناء على مبدأ الشمولية لطبيعة دور القادة التربويين والاستجابة للتغيرات والتحديات التي يتطلبها الدور المستقبلي في القرن الحادي والعشرين للقادة التربويين، وأن البرنامج التدريبي يتصف بالمرونة ويتيح للملتحقين المشاركة الإيجابية في الحوار وإبداء الرأي والاستفادة من خبراتهم الإدارية ، ويعتمد على إطار ونموذج نظري في التدريب.

وأجرى الحربي (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من خلال تعرف واقع التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية ووضع بدائل لتطوير هذا الواقع ، وتكونت العينة من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري مدارس الرياض الثانوية وعددهم (٢١٦) مديرا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداتي المقابلة الشخصية مع مشرفي الإدارة المدرسية واستبياناً موجهاً لمديري المدارس لتعرف الواقع الحالي للتنمية المهنية لهم. وكانت أبرز نتائج الدراسة: ضعف اهتمام برامج التنمية المهنية بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام ببعض الأساليب المهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس مثل التجديدات الإدارية

والتربوية داخل المدرسة وتجارب الدول المتقدمة في الإدارة المدرسية، وضعف الاهتمام ببعض الأساليب المهمة لتحقيق التنمية المهنية للمديرين مثل البعثات الخارجية واستقدام خبراء من الخارج وعرض خبرات الدول المتقدمة وإجراء البحوث، وعدم وجود تحفيز ودافعية لدى المتدربين.

وقامت إقبال الشمري (٢٠٠٧) بدراسة هدفت إلى تعرف مدى مساهمة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلمين واقتراح لتنميتها. تكونت العينة من (١٢١) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية واستخدمت الدراسة استبانة اشتملت على محوري مدى مساهمة مدير المدرسة في تدريب المعلم مهنيًا، والعوامل التي قد تساعد على تنمية دور مدير المدرسة في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم، وأظهرت النتائج أن مدير المدرسة يساهم مساهمة إيجابية كبيرة في تدريب المعلم مهنيًا، من حيث تشجيع المعلمين على البحث العلمي والاطلاع الخارجي، وعقد الندوات والاجتماعات لمناقشة المستجدات على الساحة التربوية وتحديد الاحتياجات التطويرية لهم من خلال متابعة أدائهم داخل المدرسة، ولكن هناك ضعف في التنسيق بين إدارة المدرسة وإدارة التدريب في وزارة التربية وحاجة مديري المدارس الثانوية إلى حضور دورات تدريبية وورش عمل خاصة بتطوير مهارات تخطيط برامج تدريب معلميه وتخطيط العمل المدرسي .

ب- الدراسات المرتبطة بتحديد الاحتياجات التدريبية :

أجرى جرادات (١٩٩١) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة إربد بالأردن وتكونت العينة من (٣٠٠) مدير ومديرة واستخدمت الدراسة استبانة اشتملت على ستة مجالات: الإداري و تحسين العملية التربوية و الشؤون المالية وشؤون الطلبة والبناء المدرسي و المجتمع المحلي، وأظهرت النتائج أن درجة احتياج مديري المدارس للتدريب أكبر في مجال: الشؤون المالية والإداري من درجة احتياجهم للتدريب في المجالات الأخرى، أما درجة الاحتياج في مجال المجتمع المحلي فكانت قليلة بالنسبة للمجالات الأخرى.

أجرى كاسك (Kask، ١٩٩٢) دراسة هدفت إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجالس المدرسية، من خلال تحديد المهارات والمعلومات التي يعتقدون بضرورة التدريب عليها، لتحقيق فعالية أكثر لدور المديرين والمعلمين في ولاية أوهايو الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (١٥٩) مديراً و(٨٧) من أعضاء المجالس المدرسية، واستخدمت الدراسة استبانة اشتملت على أربعة مجالات هي: المسؤولية والخدمات

وشؤون الموظفين والمناهج. وأظهرت النتائج أن الأفراد ذوي الدخل المحدود والمستوى التعليمي الأقل هم الأكثر حاجة إلى التدريب، وأن هناك اختلافاً في مدى إدراك المهارات التي تحتاج إلى التدريب عليها يعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمستوى التعليمي والدخل .

كما أجرى الشمري (١٩٩٢) دراسة هدفت إلى تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري ومساعدى المدارس الثانوية لمدينتي تعز وصنعاء في جمهورية اليمن من وجهة نظرهم، وتكونت العينة من (٧٥) مديراً ومساعداً، واستخدمت الدراسة استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية اشتملت على سبعة مجالات للمهارات الإدارية وأظهرت الدراسة أن هناك احتياجاً بدرجة مرتفعة في المجالات التالية: الإداري وشؤون هيئة التدريس وشؤون الطلبة وتحسين المناهج والشؤون المالية و علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وكان الأكثر احتياجاً في مجال شؤون هيئة التدريس والأقل احتياجاً في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

وقام الأميري (١٩٩٣، Al ameer) بدراسة هدفت إلى تحديد احتياجات المديرين ومساعدى المديرين في المدارس الثانوية في الكويت، وتكونت العينة من (٢٠٤) من المديرين ومساعدى المدير، واستخدم استبانة تم توزيعها على المديرين والمساعدين الذين اشتركوا في الدورات التي عقدت في أثناء الخدمة والذين لم يشتركوا في الدورات، وتمت المقارنة بين هذه الاستبانات وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية بحاجة ماسة إلى إشراكهم في دورات تدريبية تعقد لهم في أثناء الخدمة، وأن مديري المدارس والمساعدين الذين خضعوا لدورات تدريبية تحسنت مهاراتهم الإدارية والفنية من خلال فرصة النمو المهنية التي أتاحت لهم. وقام الخرشنة (١٩٩٤) بدراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، وتكونت العينة من (٧٠٥) من المديرين والمديرات، وصمم استبانة اشتملت على ستة مجالات: الإداري والتخطيط وإثراء المنهاج والتواصل مع الزملاء والشؤون المالية والتقييم، وأظهرت النتائج أن درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس أكبر في المجالات التالية: التخطيط والشؤون المالية والتقييم والإداري، وكان الاحتياج التدريبي متوسطاً في المجالات التالية: التواصل مع الزملاء وإثراء المنهاج، ولا تعتمد درجة الاحتياج التدريبي للمديرين على متغير المؤهل العلمي بل تعتمد على متغير الخبرة في الإدارة .

وأجرى الشمري (١٩٩٦) دراسة هدفت إلى قياس درجة معرفة وممارسة وحاجة مديري المدارس بدولة قطر للكفايات المهنية الأساسية اللازمة لهم وتكونت العينة من (٩٤) مديراً ومديرة في المراحل التعليمية الثلاث: الابتدائية والإعدادية والثانوية. واستخدمت الدراسة ثلاث استبانات: الأولى لتحديد المعرفة، والثانية للممارسة، والثالثة للحاجة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن برامج

التنمية المهنية لا تلبى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من الكفايات المهنية الأساسية اللازمة لهم، وأن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس غير محدودة ولم توضع في سلم الأولويات، وأن برامج التنمية المهنية تزيد من دافعية مديري المدارس وإشباع حاجاتهم من الكفايات المهنية الأساسية اللازمة لهم.

وقام بفاو (Pfaa, 1997) بدراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في أوغندا وتكونت عينة الدراسة من (47) مديراً واستخدمت الدراسة استبانة اشتملت على (100) مهمة من مهام مدير المدرسة وقسمت إلى (10) مجالاً وهي: الإدارة العامة وتنمية وتطوير العاملين والإدارة المالية وإدارة السجلات المدرسية وإدارة الموارد والاتصال وإدارة الاجتماعيات وإدارة المدرسة وإدارة تطوير المناهج والتسهيلات المدرسية و شؤون الطلبة ومهام أخرى لمدير المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المهام والمجالات المذكورة هي احتياجات تدريبية مهمة لمدير المدرسة في أوغندا.

كما أجرى الحديدي (1998) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عمان من وجهة نظرهم وتكونت العينة من (100) مديراً ومديرة واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (63) فقرة تمثل كل منها مهارة تدريبية لمديري المدارس وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المهارات عدت احتياجات تدريبية مهمة ودرجة الاحتياجات لها مرتفعة، وأن هناك فروقا ذات دلالة تعزى لمتغيري الخبرة الإدارية والمؤهل.

وقام بلادينو (Palladino, 1998) بدراسة هدفت إلى تحديد احتياجات التنمية المهنية لمديري المدارس العامة بولاية ماساتشوسش الأمريكية في مجال القيادة التربوية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت استباناً لتعرف تقدير مديري المدارس للمهام المرتبطة بدوره كقائد تربوي واحتياجاته من التنمية المهنية في تلك المهام. وتكونت عينة الدراسة من (408) من مديري المدارس. وتوصلت الدراسة إلى إقرار مديري المدارس بأهمية دورهم في الإشراف على المعلمين وأن التنمية المهنية تعد وسيلة مهمة لتحسين مهاراتهم في أداء هذا الدور، وأشار المديرون إلى أهمية التدريب كأحد وسائل التنمية المهنية واحتياجاتهم خصوصاً للتدريب على مجالات المنهج والاتجاهات التربوية وتكنولوجيا التعليم الحديثة وتقييم الطلاب.

وأجرى العطاوي وآخرون (1998) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين والمديرين المساعدين في مجالات المعرفة والتطبيق والإشراف والتقويم من وجهة نظرهم في مدارس البحرين الحكومية واستخدمت الدراسة استبانة اشتملت على (19) احتياجاً تدريبياً موزعة على أربعة مجالات وتكونت العينة الدراسية من (188) مديراً ومديرة و (167) مديراً مساعداً ومديرة مساعدة في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائية - متوسطة - ثانوية) وأظهرت النتائج أن 88% من عينة الدراسة أبدوا احتياجاً إلى التدريب في

الكفايات التي ترتبط بالإدارة المدرسية المستقبلية في مجال استخدام الحاسب الآلي والإنترنت، أما الحاجات الأخرى فجاءت مرتبة حسب أهميتها لهم كالآتي: فن التعامل مع الآخرين و إدارة الاجتماعات و التقويم التربوي و أساليب رعاية الموهوبين وإدارة الوقت وإدارة الشؤون المالية وأساليب الإشراف والتوجيه والتخطيط المدرسي.

ج - الدراسات المرتبطة باقتراح وبناء نماذج للتنمية المهنية:

قام إدواردز(Edwards,1993) بدراسة هدفت إلى اختبار كفاءة أحد برامج التدريب لمعرفة فعالية حلقة بحثية على قدرات مديري المدارس ومساعدتهم في الولايات المتحدة الأمريكية في موضوع إدارة الأزمات المدرسية. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي في الدراسة حيث طبقت على مجموعة من مديري المدارس ومساعدتهم ومجموعة من مديري المدارس الذين لم يحصلوا على تدريب، ثم أجرى اختبارا بعديا لأفراد عينة الدراسة ووجدوا أن نتائج الاختبار قد ارتفعت عما كانت عليه قبل الحصول على تدريب عند مقارنتها بدرجات مديري المدارس الذين لم يحصلوا على تدريب.

وقام الدليمي(١٩٩٥) بدراسة هدفت إلى بناء برنامج لتدريب مديري المدارس الثانوية في العراق في ضوء كفاياتهم الإدارية ومعرفة مدى توافر هذه الكفايات الإدارية لديهم وتكونت العينة من(٦١) مدير مدرسة ومديرة و(٣٠٥) من المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة استبانة اشتملت على سبعة مجالات رئيسية هي: التخطيط و اتخاذ القرار والتنظيم و العلاقات الإنسانية و النمو الذاتي و تطوير العاملين و التقويم. وأظهرت النتائج أن أغلب الكفايات الإدارية تحتاج إلى تطوير، لأن درجة توافرها لدى المديرين كانت بدرجة متوسطة وإن مديري المدارس بحاجة إلى تنمية جميع الكفايات التي جاءت في الاستبانة .

اما دراسة ديفز(Davis, ١٩٩٦) فتهدف إلى استخدام أسلوب المحاكاة لتدريب الاداريين التربويين على عمليات التفاوض وتحديد درجة فعالية هذا الأسلوب من وجهة نظر الطلبة في قسم الادارة التربوية في جامعة كولومبيا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي وطبقت باتباع الخطوات الآتية:

- ١- الطلب من المشاركين دراسة عقود المعلمين والتحضير للتفاوض باستخدام أسلوب المحاكاة.

- ٢- تقسيم المشاركين إلى فريقين الأول: فريق المعلمين المفاوضين، والآخر فريق مجلس التعليم للمفاوض.

- ٣- يتم تدريب كلا الفريقين على التخطيط والعرض للمفاوضات.

وفي المرحلة النهائية طبقت التجربة لمدة ستة أسابيع على المشاركين ضمن فريقهم للتحضير للتفاوض.

وقام الطعاني(١٩٩٦) بدراسة هدفت إلى بناء تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم

لمهامهم المطلوبة ، وتكونت العينة من (٢٠٠) مدير ومديرة مدرسة ومن (٨٠٠) مدرس ومدرسة وتم بناء أداة

لتقويم الأداء تكونت من (٨٠) فقرة في المجالات الآتية: المناهج والأمور المالية والإدارية و شؤون الطلبة و شؤون الهيئة التدريسية والمجتمع المحلي. وأظهرت النتائج أن هناك مهام حصلت على أداء جيد جداً مثل مهمة المحافظة على النظام والضبط في المدرسة ، وحصلت مهام تفقد بناء المدرسة وإدارة الاجتماعات والإشراف على السجلات المدرسية وتنظيم الجدول والامتحانات وتوفير الأثاث واللوازم المدرسية على أداء جيد، ومن المهام التي حصت على أداء متوسط لدى مديري المدارس مهام تنظيم النشاطات اللاصفية وإرشاد الطلاب وتوجيههم ومتابعة تنفيذ المناهج المقررة .

أجرى عسيري (١٩٩٧, Asseri) دراسة تهدف إلى بناء نموذج تدريبي لتحسين فعالية مديري المدارس بإدارة التعليم في منطقة عسير، وتكونت العينة من (١٥١) مدير مدرسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطورت استبانة اشتملت على ثلاثة مجالات: تقييم التدريب السابق وأهمية الاحتياجات التدريبية للمديرين و إطار البرنامج التدريبي المقترح، وأظهرت النتائج تدني فعالية البرنامج التدريبي المعد لهم ، وأن البرامج التدريبية لا تواكب التطورات

المستقبلية في مجال الإدارة التربوية وأن درجة الإتقان للمهارات الإدارية عند المديرين تختلف حسب المؤهل العلمي لهم وأوصى الباحث بعقد برامج تطويرية لمواكبة التطورات المستقبلية.

كما قام قداح (٢٠٠٣) بدراسة هدفت إلى بناء نموذج مقترح للكفايات المهنية المستقبلية لمدير المدرسة الثانوية في الربع الأول من القرن الواحد والعشرين، ليكون قادراً على القيام بما أوكل إليه من مهام بكفاية وفاعلية، وطورت الدراسة استبانة للكفايات المهنية الحالية لمدير المدرسة الثانوية في ستة مجالات رئيسية هي: التخطيط الإداري و إدارة الموارد البشرية والمادية و القيادة الإدارية والإشراف الفني والمتابعة والتقويم الإداري و العلاقة مع المجتمع المحلي . وتكونت العينة من (٣٨٢) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية و(١٥٢) مشرفاً تربوياً ومشرفة في محافظة العاصمة، وأظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من تلك الكفايات ما زال ضمن قائمة الكفايات اللازمة في مطلع القرن الجديد ويمكن تطوير أو تجديد الكفايات الأخرى كي تنسجم مع المستحقات التطويرية للقرن الواحد والعشرين ، واستخدم الباحث أسلوب دلفاي التنبؤي لتحديد الكفايات المهنية المستقبلية، وأفرز هذا الأسلوب (٨١) كفاية مهنية مستقبلية، وأوصت الدراسة بضرورة امتلاك مدير المدرسة لقدرات مرتبطة بالتخطيط التنبؤي واستشراف المستقبل وفق رؤية استراتيجية متبصرة، وضرورة إعطاء مدير المدرسة دوراً محورياً في إدارة شؤون مدرسته والتركيز على جوهر عمليات التعلم والتعليم وعدم

الاقتصار على العمليات الإدارية وضرورة بناء برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية تقوم على تقييم الاحتياجات المهنية لهم استناداً إلى تلك الكفايات .

وأجرى دراوشة (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية أخلاقيات المهنة لمديري المدارس الحكومية في الأردن في ضوء احتياجاتهم التدريبية، وتكونت العينة من (١٥٠) مديراً و(١٤٤) معلماً، واستخدمت الدراسة استبانة لقياس درجة ممارسة المديرين لأخلاقيات مهنتهم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاعاً في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأخلاقيات مهنتهم من وجهة نظرهم ونظر المعلمين ، وأن مجالاً : توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والاهتمام بالنمو المهني شكلاً أكبر الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس .

كما قام الهاجري (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، وتكونت العينة من (١٤٠) مديراً ومديرة و(١٣٠) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استبانة تكونت من سبعة مجالات للكفايات الإدارية: الشؤون الإدارية و الشؤون الفنية والشؤون الطلابية والشؤون المالية و المتابعة والتقييم والمجتمع المحلي و التخطيط المستقبلي. وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس جاءت مرتبة حسب أهميتها لمديري المدارس كالتالي: المجتمع المحلي والتخطيط المستقبلي و المتابعة والتقييم والشؤون الطلابية و الشؤون الفنية و الشؤون الإدارية والشؤون المالية. كما جاءت الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من وجهة نظر معلمهم مرتبة كالتالي: الشؤون المالية والتخطيط المستقبلي و المتابعة والتقييم و المجتمع المحلي والشؤون الطلابية والشؤون الفنية والشؤون الإدارية.

ملخص نتائج الدراسات ذات الصلة وموقع الدراسة الحالية منها:

في ضوء ما تقدم من الدراسات العربية والأجنبية أمكن استخلاص ما يأتي:

١_ أن برامج التنمية المهنية المعدة لمديري المدارس وللقائدات التربوية:

- لها أثر واضح في تطور أداء مديري المدارس.
- تساعد مديري المدارس على القيام بأدوارهم المستقبلية في كثير من المجالات كإدارة التغيير وإدارة المعلومات وإدارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما ينسجم مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الإدارة التربوية.
- تزيد من دافعية مديري المدارس لإشباع حاجاتهم من الكفايات المهنية الأساسية اللازمة لهم.

- تهتم بتحسين القدرات والمهارات الإدارية والفنية والعلمية لمديري المدارس.
 - تزود المديرين بمهارات سلوكية قيادية مناسبة.
- وهذا ما توصلت إليه دراسات كل من: مصطفى (٢٠٠٣)، والشمري (١٩٩٦)، وفويت (١٩٩٥)، وبلادينو (١٩٩٨).
- ٢- أن برامج التنمية المهنية تعاني من بعض السلبيات أهمها:
- عدم مواكبة التطورات المستقبلية في مجال الإدارة التربوية.
 - عدم ارتباط محتواها بالمستجدات المعاصرة.
 - الضعف في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم تلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ولم توضع في سلم الأولويات الإدارية والتربوية.
 - قليلة، وهناك نقص في الكوادر المؤهلة والمتخصصه في التدريب وهذا ما أكدته دراسات كل من: حبييل (١٩٩١)، وعسيري (١٩٩٧)، والحري (٢٠٠٦)، والحري (٢٠٠٣)، والشمري (٢٠٠٤)، وبسيوني (١٩٩٨).
- ٣- أكدت دراسة حبييل (١٩٩١) أنه لا وجود لفلسفة أو أهداف مدونة أو واضحة للتدريب التربوي، وأشارت أيضا دراسة بسيوني (١٩٩٨) إلى أن هناك قصورا في أهداف النظام التدريبي المعد لمديري المدارس، وأكدت دراسة صادق (١٩٩٥) أن النظام الحالي للقيادات التربوية لا يحقق أهدافه المأمولة لأن أهدافه غير واضحة، وأشار الشمري (٢٠٠٤) إلى أن هناك غيابا للخطة المتكاملة والمنظمة لبرامج التنمية المهنية للقيادات التربوية.
- ٤- بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومدى مشاركتهم ومساهماتهم في تحديدها، أشارت دراسات حبييل (١٩٩١)، والحري (٢٠٠٣)، والشمري (٢٠٠٤)، أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وللقيادات التربوية قبل إقرار البرامج التدريبية، حيث يتم تصميم البرامج بعيدا عن واقع مدير المدرسة، ولا يشارك المتدربون في تحديد هذه الاحتياجات، لذا وجد أن برامج التنمية المهنية لا تعبر بشكل دقيق عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس.
- ٥- اتفق كثير من الدراسات السابقة على أن الأساليب المتبعة في تنفيذ البرامج التدريبية بأساليب تقليدية يغلب عليها أسلوب المحاضرة وهذا ما أشارت إليه دراسة كل من: دراسة حبييل (١٩٩١)، بسيوني (١٩٩٨)، ووضح الحري (٢٠٠٦) أن هناك ضعفا في الاهتمام بأساليب التنمية المهنية الحديثة.

٦- وقد تفاوتت نتائج الدراسات في تحديد أكثر المجالات احتياجا لمديري المدارس فقد وجدت دراسة جرادات(١٩٩١)، والخرشه(١٩٩٤)، أن درجة احتياج مديري المدارس للتدريب أكبر في مجالي (الشؤون المالية والادارية)، بينما توصلت دراسة الهاجري(٢٠٠٦) ودراسة دراوشه(٢٠٠٤) أن مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي هي أكبر المجالات احتياجا لمدير المدرسة، أما دراسة العطاوى(١٩٩٨) أشارت إلى أن الاحتياج التدريبي المرتفع كان في مجال استخدام الحاسب الآلي والإنترنت، وبعض الدراسات وجدت أن أغلب الكفايات الإدارية لدى مدير المدرسة بحاجة إلى تطوير، وبينت بعض الدراسات أن هناك متغيرات قد تؤثر في مدى ودرجة الاحتياج التدريبي مثل متغير الخبرة والمؤهل العلمي كما في دراسة الحديدي(١٩٩٨)، عسيري(١٩٩٧)، واختلفت دراسة الخرشة(١٩٩٤) في ذلك وأشارت إلى أن درجة الاحتياج التدريبي لا تعتمد على متغير المؤهل العلمي للمديرين.

٧- أكدت جميع الدراسات السابقة ضرورة حضور مديري المدارس والقيادات التربوية لدورات وبرامج تدريبية وورش عمل خاصة لتطوير مهاراتهم، وبناء برامج تدريبية تقوم على تقييم الاحتياجات المهنية لمديري المدارس، وعقد برامج تطويرية لمواكبة التطورات المستقبلية في الإدارة التربوية.

- تأتي هذه الدراسة محاولة التوصل إلى تصور وأ نموذج للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية لهم من وجهة نظرهم وفي ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة والتي جاءت بها أدبيات الإدارة التربوية. وحسب علم واطلاع الباحثة على الدراسات السابقة والتي طبقت على المجتمع الكويتي، لم تتناول أي دراسة التنمية المهنية لمديري المدارس بشكل عام بل اقتصر على تدريب مديري المدارس أو القيادات التربوية العليا، والتدريب يعد أحد أساليب التنمية المهنية الشاملة.

- وقد مثلت عينة هذه الدراسة مجتمع الدراسة كاملا وطبقت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت ولم تكن العينة عشوائية.

- تناولت هذه الدراسة الاحتياجات التدريبية لجميع مديري المدارس الثانوية بالكويت، أما الدراسات السابقة التي أجريت على المجتمع الكويتي فقد تناولت في عينتها المدارس الابتدائية أو المتوسطة أو جميع المراحل التعليمية، أو تناولت أكثر من فئة في الدراسة الواحدة (مدير-مساعد مدير- معلم).

- تشترك معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي بينما استخدمت أكثر من دراسة منهج تحليل النظم كما في دراسة صادق(١٩٩٥)، وبسيوني(١٩٩٨)، والشمري(٢٠٠٤).

- وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التطويري، وإعداد أداة الدراسة المستخدمة وتحديد مجالاتها وفقراتها وهي الاستبانة، وعرض

ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات، وتعرف نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة، والإجراءات المناسبة للدراسة، وإثراء الدراسة الحالية من خلال تعرف أساليب التنمية المهنية المتطورة والاتجاهات الإدارية المعاصرة في الفكر التربوي، وكيفية تصميم نماذج للبرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية للفئة المستفيدة ووفقاً للموارد البشرية والمادية المتاحة استخدامها في البرنامج.

- تميزت الدراسة الحالية بوضع أ نموذج مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وفقاً للاحتياجات المهنية لهم وفي ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة والتي جاء بها الفكر الإداري التربوي.

- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الاهتمام برفع مستوى أداء مديري المدارس من خلال تطوير أساليب التنمية المهنية وبرامجها التدريبية.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وفي طبيعة الأدوات والأساليب الإحصائية، وتختلف عن الدراسات السابقة في البيئة الجغرافية والكوادر البشرية والزمانية والمكانية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وكيفية التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة المستخدمة فيها، والمعالجة الإحصائية، التي تم بموجبها تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التطويري، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة

مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت للعام الدراسي (٢٠١٠/٢٠٠٩)، والبالغ عددهم (١٢٢) مديرا ومديرة. وتشمل عينة الدراسة الحالية كامل مجتمع الدراسة، موزعين على المناطق التعليمية الست في الكويت، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية.

الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المناطق التعليمية

الرقم	المنطقة التعليمية	مدير	مديرة	المجموع
١	الأحمدي	١٣	١٦	٢٩
٢	الجهراء	٧	٩	١٦
٣	حولي	١٠	٩	١٩
٤	العاصمة	١٢	١١	٢٣
٥	الفروانية	٩	١٣	٢٢
٦	مبارك الكبير	٦	٧	١٣
	الإجمالي	٥٧	٦٥	١٢٢

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة لغرض جمع معلومات هذه الدراسة، وهي استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية، وفيما يلي وصف لأداة الدراسة.

- وصف أداة الدراسة:

تكونت إستبانة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في الكويت في صورتها النهائية من:.

- مجالات الاحتياج التدريبي وتكونت من (٧٢) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: مجال الشؤون الإدارية (١٥) فقرة، ومجال الشؤون الفنية (١٧) فقرة، ومجال العلاقات الإنسانية (١٣) فقرة، ومجال المجتمع المحلي (١٢) فقرة، ومجال شؤون الطلبة (١٥) فقرة. وكانت الإجابة عن كل فقرة تتكون من خمسة مستويات تقيس درجة الاحتياج التدريبي وفقا

لمقياس ليكرت الخماسي وذلك بوضع إشارة (✓) أمام كل فقرة تمثل درجة الاحتياج

التدريبي المناسبة لعينة الدراسة.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة البحث، اعتمدت الباحثة طريقة صدق المحتوى ، فتم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (١٥) محكما من المختصين في الإدارة التربوية من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، والجامعات الأردنية وجامعة الملك سعود، للوقوف على آرائهم في مدى صحة الفقرات من حيث صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها لمجال الدراسة، وإضافة فقرات أو حذف فقرات غير مناسبة للمجال، وقد تم اعتماد الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (٨٠%) فأكثر من المحكمين، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد الفقرات التي لم تتم الموافقة عليها، والملحق (٢) يبين الاستبانة في صورتها النهائية، وأصبحت الاستبانة مكونة من (٧٢) فقرة، من أصل (١١٩) فقرة في صورتها الأولية، وتضم خمسة مجالات، والملحق (٣) يوضح أسماء المحكمين.

رابعا: ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل الاتساق الداخلي للمجالات، وللمجالات: الشؤون الإدارية (٠,٩٢)، والشؤون الفنية (٠,٩٠)، والعلاقات الإنسانية (٠,٩٢)، وشؤون الطلبة (٠,٩١)، والمجتمع المحلي (٠,٨٧)، وقد تبين أن معاملات الثبات لأداة الدراسة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، ويبين الجدول (٢) ثبات الأداة.

الجدول (٢)
ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا للمجالات

الرقم	المجال	معامل الثبات
١	الشؤون الإدارية	٠,٩٢
٢	الشؤون الفنية	٠,٩٠
٣	العلاقات الإنسانية	٠,٩٢
٤	شؤون الطلبة	٠,٩١
٥	المجتمع المحلي	٠,٨٧

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة، وأخذ الموافقات الرسمية لتطبيق الأداة على العينة، تم توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة، وتم استرجاع (١٠٤) من أصل (١٢٢) إستبانة بنسبة ٨٥%، وقد صممت الإجابة عن الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تخصيص: (٥ درجات) للإجابة بدرجة عالية جداً، و (٤ درجات) للإجابة بدرجة عالية، و (٣ درجات) للإجابة بدرجة متوسطة، و (درجتين) للإجابة بدرجة منخفضة، و(درجة) للإجابة بدرجة منخفضة جداً.

كما تم تقسيم درجة الاحتياج إلى ثلاثة مستويات: (مرتفع- متوسط-منخفض) حسب المعادلة: القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات أي: $١-٥ / ٣ = ٣ / ٤ = ١,٣٣$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة وعليه تكون المستويات الثلاثة على النحو الآتي: الدرجة المنخفضة من المتوسط حسابي (١ - ٢,٣٣)، والدرجة المتوسطة من المتوسط الحسابي (٢,٣٤ - ٣,٦٦)، والدرجة العالية من المتوسط الحسابي (٣,٦٧ - ٥).

مراحل بناء النموذج المقترح:

إن إعداد أُمُودج التنمية المهنية لمديري المدارس يتطلب تعاوناً بين وزارة التربية وإدارة التطوير والتنمية لنشر ثقافة التنمية المهنية، ويتمثل التعاون في تخطيط وتنفيذ وتقويم برامج التنمية المهنية، مستنديين إلى احتياجات مديري المدارس من ناحية وواقع وإمكانات وزارة التربية من ناحية أخرى، لذا يتطلب إعداد أُمُودج التنمية المهنية لمديري المدارس المرور بالمراحل الآتية:

المرحلة الأولى: تحديد أهداف التنمية المهنية ويتم في هذه المرحلة:

- تحليل واقع مديري المدارس واحتياجاتهم التدريبية.
- دراسة أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- تحديد مجالات التنمية المهنية التي يحتاجها مديرو المدارس.
- وضع أهداف قريبة المدى وأخرى بعيدة المدى للتنمية المهنية.

المرحلة الثانية: تحديد متطلبات التنمية المهنية من الموارد ويتم في هذه المرحلة:

- حصر الموارد المادية في وزارة التربية متمثلة بإدارة التطوير والتنمية من أجهزة ومختبرات ومكتبات ومراكز مصادر تعلم ... الخ.
- حصر الموارد البشرية من تخصصات وكفاءات و مهارات للمدرسين.
- الموارد الخارجية التي يمكن الاستعانة بها وهي: المنطقة التعليمية وأولياء الامور وجامعة الكويت و الجامعات العربية والأجنبية والمؤسسات الأخرى.

المرحلة الثالثة: تخطيط برامج التنمية المهنية وتشتمل على:

- تحليل واقع الممارسات المهنية في المدارس، وتحديد احتياجات مديري المدارس للكفايات المهنية.
- دراسة أهم المجالات التي يمكن أن تشملها برامج التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات والاتجاهات المعاصرة.

- بحث الأساليب المناسبة لتنفيذ البرنامج.

- تحديد الكفاءات البشرية المناسبة لتنفيذ البرنامج.

- تحديد الكلفة المادية للبرنامج والتخطيط الزمني المناسب له وتحليل بنود الصرف ومجالاته.

المرحلة الرابعة: تقويم ومتابعة برنامج التنمية المهنية ويتطلب:

- تحديد المجالات المطلوب تقويمها بدقة.

- وضع معايير واضحة لتقييم أداء التنمية المهنية.

- استخدام أدوات مناسبة لتقييم مخرجات البرنامج.

- تحليل مقترحات مديري المدارس لتحسين أداء البرنامج والقائمين عليه.

- تحديد جوانب الضعف والقوة في تنفيذ البرنامج والقائمين عليه.

المرحلة الخامسة: كفاية النموذج

للتحقق من كفاية النموذج المقترح في تصميم برنامج تدريبي لمديري المدارس، تم عرضه في صورته الأولية على عشرة محكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة الكويت وكلية التربية الأساسية في الكويت وجامعة الملك سعود وجامعة الشرق الأوسط ومديري المدارس للوقوف على آرائهم في مدى كفاية عناصر البرنامج المقترح وملاءمته لمديري المدارس الثانوية (الملحق ٤ أسماء محكمين للنموذج).

المرحلة السادسة: النموذج المقترح

تضمن النموذج المقترح مجموعة من العناصر الفنية، والإدارية، والبشرية التي يبنى عليها برنامج التنمية المهنية لمديري المدارس.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لتحليل بيانات الدراسة:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس على استبانة الاحتياجات التدريبية وذلك للإجابة عن السؤال الأول.

- معادلة كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع نتائج الدراسة

مقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً للناتج التي أسفرت عنها الدراسة، والتي هدفت إلى بناء أُمُودج مقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت بناءً على تحديد احتياجاتهم التدريبية وفي ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. وفيما يلي عرض للناتج وفقاً لأسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة البحث كما هو موضح في الجدول (٣)

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الإحتياج
١	الشؤون الفنية	٣,٧٦	٠,٩١	١	عالية
٢	الشؤون الإدارية	٣,٧٥	١,٠١	٢	عالية
٣	المجتمع المحلي	٣,٦٢	١,٠٣	٣	متوسطة
٤	العلاقات الإنسانية	٣,٤٩	١,٢٠	٤	متوسطة
٥	شؤون الطلبة	٣,٤٣	١,٠٧	٥	متوسطة
	الكلية	٣,٦١	١,٠٤	-	متوسطة

يوضح الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على الأداة (٣,٦١) بدرجة احتياج متوسطة، واحتل مجال (الشؤون الفنية) المرتبة الأولى في درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٩١) بدرجة احتياج عالية، وجاء مجال (الشؤون الإدارية) في المرتبة الثانية من حيث الاحتياج بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (١,٠١) بدرجة احتياج عالية، أما مجال (المجتمع المحلي) فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (١,٠٣) بدرجة احتياج متوسطة، ومجال (العلاقات الإنسانية) كان متوسطه الحسابي (٣,٤٩) وانحرافه المعياري (١,٢٠) بدرجة احتياج متوسطة، وجاء مجال (شؤون الطلبة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وانحراف معياري (١,٠٧)

بدرجة احتياج متوسطة. وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجالات البحث حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: مجال الشؤون الإدارية:

جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول (٤).

وقد بين الجدول (٤) ان الفقرة (١٢) التي نصت على "الاستفادة من المستجندات العالمية في المجالات الإدارية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (١,٠١)، وجاءت الفقرة (١١) التي نصت على "توظيف تكنولوجيا المعلومات في الشؤون الإدارية" بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (١,٠٦) في المرتبة الثانية. أما الفقرة (٦) التي نصت على "الإلمام بالأهداف التربوية العامة والخاصة بالمرحلة الثانوية" قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (١,٣٤) وبدرجة متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال (٣,٧٥) وبانحراف معياري (١,٠١) وهو يقابل درجة الاحتياج بدرجة عالية.

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال (الشؤون الإدارية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
١٢	الاستفادة من المستجندات العالمية في المجالات الإدارية.	٤,١٩	١,٠١	١	عالية
١١	توظيف تكنولوجيا المعلومات في الشؤون الإدارية.	٤,١٠	١,٠٦	٢	عالية
١٤	تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.	٤,٠٦	٠,٩٦	٣	عالية
٢	وضع خطط مستقبلية وفقا للمستجندات الإدارية والتربوية لتطوير المدرسة.	٣,٩٣	١,١١	٤	عالية
١	إعداد الخطط العامة السنوية للمدرسة.	٣,٨٣	١,١٨	٥	عالية
٣	التخطيط لإدارة الوقت.	٣,٨٣	١,١٧	٥	عالية
١٠	وضع الخطوات العلمية لصنع القرار الإداري.	٣,٨٣	١,٢٢	٥	عالية
٧	إدارة الأزمات في المدرسة.	٣,٦٩	١,١٨	٨	عالية
٩	تنظيم الاتصالات الإدارية وفق ضوابط إجرائية تحقق أهداف المدرسة.	٣,٦٦	١,٠٩	٩	متوسطة

متوسط	١٠	١,٣١	٣,٦٤	إدارة الاجتماعات المدرسية بفاعلية.	٥
متوسط	١١	١,٢٧	٣,٦٣	الإشراف على آليات (حفظ-تنظيم-استخدام) السجلات الإدارية.	١٣
متوسط	١٢	١,١١	٣,٦١	استخدام آليات إدارة تفويض السلطة.	١٥
متوسط	١٣	١,١٧	٣,٥٢	تطبيق آليات لإدارة المبنى المدرسي ومرافقه.	٨
متوسط	١٣	١,٤٢	٣,٥٢	تشكيل اللجان المختلفة لأوجه النشاط المتنوعة.	٤
متوسط	١٥	١,٣٤	٣,٣٣	الإلمام بالأهداف التربوية العامة والخاصة بالمرحلة الثانوية.	٦
عالية		١,٠١	٣,٧٥	الكلية	

المجال الثاني: مجال الشؤون الفنية:

جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني كما هي موضحة في الجدول (٥).
يبيّن الجدول (٥) أن الفقرة (٢٥) التي نصت على "المقدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في التعليم" قد احتلت المرتبة الأولى في درجة الاحتياج التدريبي بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (١,١٠)، وجاءت الفقرة (٢٢) والتي نصت على "المعرفة التقنية لبرامج الكمبيوتر" بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (١,٠١) في المرتبة الثانية، أما الفقرة (٣١) فقد احتلت المرتبة الأخيرة في درجة الاحتياج بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وانحراف معياري (١,٢٧) وبدرجة متوسطة وهي: "تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات التربوية لرفع مستواهم المهني". وقد بلغ المتوسط الحسابي للكلية للمجال (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٩١) وهو يقابل درجة احتياج بدرجة عالية.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال (الشؤون الفنية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
٢٥	المقدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في التعليم.	٤,١٩	١,١٠	١	عالية
٢٢	المعرفة التقنية لبرامج الكمبيوتر.	٤,١١	١,٠١	٢	عالية
٢٦	استخدام الأساليب التربوية الحديثة في متابعة ومساءلة العاملين بالمدرسة.	٣,٩٧	١,٠٤	٣	عالية
٢٤	الإلمام بمفهوم الإدارة المدرسية الحديثة.	٣,٨٨	١,٢١	٤	عالية
١٧	تزويد المعلمين بأساليب تربوية حديثة ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي.	٣,٨٧	١,١٠	٥	عالية
٢٧	متابعة المتغيرات المستجدة في المناهج.	٣,٨٣	٠,٩٧	٦	عالية
١٩	تحديد الإحتياجات المهنية للمعلمين بالمدرسة.	٣,٨٢	١,١٠	٧	عالية
١٨	تدريب المعلمين على وضع الخطط الدراسية المطلوبة.	٣,٧٩	١,٠٨	٨	عالية
٢٨	متابعة تنفيذ المناهج الدراسية.	٣,٧٥	١,٠١	٩	عالية
٢١	مساعدة المعلمين في التخطيط لبرامج الأنشطة غير الصفية.	٣,٧٣	١,٠٤	١٠	عالية
٢٣	القيام بإجراء الدراسات والبحوث التربوية.	٣,٧٣	٠,٨٦	١٠	عالية
٢٠	تقويم المعلمين بطرق علمية موضوعية.	٣,٦٤	١,٣٢	١٢	متوسطة
٣٠	اتخاذ القرارات الإدارية والفنية وفقا لنتائج المتابعة والتقويم لخطط المدرسة	٣,٥٧	١,١١	١٣	متوسطة
٣٢	إشراك المعلمين في صناعة القرارات ذات العلاقة بالعمل المدرسي	٣,٥٤	١,٦١	١٤	متوسطة
١٦	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على سير العمل بالمدرسة.	٣,٥٢	١,٢٥	١٥	متوسطة
٢٩	مساعدة المعلمين على تقويم أعمال الطلبة.	٣,٥٢	١,٠٢	١٥	متوسطة
٣١	تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات التربوية لرفع مستواهم المهني.	٣,٤٧	١,٢٧	١٧	متوسطة
	الكلي	٣,٧٦	٠,٩١		عالية

المجال الثالث: شؤون الطلبة

كانت درجة الاحتياج التدريبي في مجال شؤون الطلبة بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٣) وبانحراف معياري (١,٠٧)، كما بين ذلك الجدول (٦).

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال
(شؤون الطلبة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التباين
٣٦	تنظيم برامج إثرائية عالية المستوى للطلبة المتفوقين	٣,٨٢	١,٢١	١	عالية
٤٠	توفير مصادر المعلومات الحديثة للطلبة من خلال استخدام المكتبة المدرسية	٣,٦١	١,١٩	٢	متوسطة
٣٥	تعزيز المهارات الإبداعية لدى الطلبة	٣,٥٨	١,٣٠	٣	متوسطة
٣٧	تدريب الطلبة على التعبير عن الذات بحرية وتعويدهم على الديمقراطية واحترام الرأي	٣,٥٦	١,٢٣	٤	متوسطة
٣٩	تدريب الطلبة على صناعة القرارات الرشيدة	٣,٥٥	١,١٢	٥	متوسطة
٤٦	وضع برامج توعوية للطلبة المخالفين لأنظمة المدرسة وتعليماتها	٣,٥٥	١,٤٦	٥	متوسطة
٤٤	تحديد حاجات الطلبة ومشكلاتهم	٣,٤٨	١,٣٦	٧	متوسطة
٣٨	إشراك الطلبة المتفوقين في المسابقات المحلية والدولية لإظهار مقدراتهم الخاصة	٣,٤٥	١,٢١	٨	متوسطة
٤٧	إشراك الطلبة في إجراء البحوث التربوية في قضايا مجتمعية	٣,٤٥	١,٢١	٨	متوسطة
٤٣	تعزيز السلوك التشاركي لدى الطلاب	٣,٤١	١,٢٣	١٠	متوسطة
٤٥	تلبية احتياجات الطلبة من الأنشطة المدرسية حسب الميول	٣,٣٨	١,٢٨	١١	متوسطة
٣٣	توفير خدمات إرشادية للطلبة	٣,٣٧	١,١٢	١٢	متوسطة
٤٢	تنظيم برامج لرعاية الطلبة ذوي الاحتياجات	٣,٣٤	١,٠٤	١٣	متوسطة
٤٣	تفعيل دور اللجان الطلابية بالمدرسة	٣,٢٥	١,٢١	١٤	متوسطة

متوس طة	١٥	١,٢٧	٢,٩٩	متابعة الحالات الصحية للطلبة	٤١
متوس طة		١,٠٧	٣,٤٣	الكلية	

يبين الجدول (٦) أن الفقرة (٣٦) جاءت في المرتبة الأولى في درجة الاحتياج والتي تنص على "تنظيم برامج إثرائية عالية المستوى للطلبة المتفوقين" بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وانحراف معياري (١,٢١) بدرجة احتياج عالية، وجاء في المرتبة الثانية في درجة الاحتياج الفقرة (٤٠) بمتوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (١,١٩) والتي تنص على "توفير مصادر المعلومات الحديثة للطلبة من خلال استخدام المكتبة المدرسية"، أما في المرتبة الأخيرة فجاءت الفقرة (٤١) بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (١,٢٧) والتي تنص على "متابعة الحالات الصحية للطلبة" وبدرجة متوسطة.

المجال الرابع: مجال العلاقات الإنسانية:

كانت درجة الاحتياج التدريبي في مجال العلاقات الإنسانية بشكل عام متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٩) وبانحراف معياري (١,٢٠)، كما بين ذلك الجدول (٧).

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال (العلاقات الإنسانية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
٥٥	مساعدة العاملين على تنمية مقدراتهم إلى أقصى حد ممكن	٣,٦٧	١,٣٣	١	عالية
٥٦	المقدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والعاملين	٣,٦٦	١,٢٨	٢	متوسطة
٥٠	القيادة الناجحة لفرق العمل	٣,٦٤	١,٣٢	٣	متوسطة
٦٠	توطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة داخل المدرسة	٣,٦٣	١,٣٤	٤	متوسطة
٥٩	العمل على إشاعة روح التعاون والحوار داخل الاجتماعات المدرسية	٣,٥٨	١,٢٩	٥	متوسطة
٥١	توفير بيئة عمل مناسبة لجميع العاملين	٣,٤٩	١,٢٣	٦	متوسطة
٥٣	رفع الروح المعنوية للعاملين	٣,٤٨	١,٣٦	٧	متوسطة

متوسطة	٧	١,٣٧	٣,٤٨	تشجيع العمل التعاوني في مناخ تنظيمي مناسب	٥٤
متوسطة	٩	١,٢٩	٣,٤٧	تحديد المشكلات الشخصية للعاملين	٥٨
متوسطة	١٠	١,١٦	٣,٤١	تنمية الشعور لدى العاملين بالمدرسة بمقدرتهم على المشاركة في صنع القرار	٥٢
متوسطة	١١	١,٣٤	٣,٣٩	تقدير آراء وأفكار الآخرين والاهتمام بها	٥٧
متوسطة	١٢	١,١٧	٣,٣٣	تلبية الاحتياجات النفسية للعاملين بالمدرسة	٤٨
متوسطة	١٣	١,٣١	٣,٢٥	إقامة علاقات إنسانية أساسها العدل والاحترام والموضوعية مع المجتمع	٤٩
متوسطة		١,٢٠	٣,٤٩	الكلي	

احتلت الفقرة (٥٥) المرتبة الأولى في درجة الاحتياج والتي تنص على "مساعدة العاملين على تنمية مقدراتهم إلى أقصى حد ممكن " بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (١,٣٣)، وجاء في المرتبة الثانية في درجة الاحتياج الفقرة (٥٦) بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (١,٢٨) والتي تنص على "المقدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والعاملين"، أما في المرتبة الأخيرة فجاءت الفقرة (٤٩) بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري (١,٣١) والتي تنص على " إقامة علاقات إنسانية أساسها العدل والاحترام والموضوعية مع المجتمع " وبدرجة متوسطة.

المجال الخامس: مجال المجتمع المحلي:

جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول (٨).

يظهر من الجدول (٨) أن درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس في مجال المجتمع المحلي كان بشكل عام متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٢) وانحراف المعياري (١,٠٣)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (٧١) بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (١,١٨) وهي " تفعيل دور وسائل الإعلام والأندية الرياضية وجمعيات النفع العام لخدمة أهداف المدرسة"، أما في المرتبة الثانية فجاءت الفقرة (٦٤) وهي "الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتوفرة في البيئة المحلية" بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (١,١٩)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٦٩) بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (١,٢٤) وبدرجة متوسطة وتنص على "تنظيم برامج توعوية للطلبة لإيضاح أهمية العمل الجماعي لخدمة البيئة والمجتمع".

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال
(المجتمع المحلي)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاحتياج
٧١	تفعيل دور وسائل الإعلام والأندية الرياضية وجمعيات النفع العام لخدمة أهداف المدرسة	٣,٨٠	١,١٨	١	عالية
٦٤	الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتوفرة في البيئة المحلية	٣,٧٩	١,١٩	٢	عالية
٧٠	تفعيل دور المساجد في غرس القيم السلوكية والتربوية كموجه لعملية التربية	٣,٧٦	١,٢٥	٣	عالية
٧٢	وضع البرامج لتشجيع أولياء الأمور على زيارة المدرسة لمتابعة أبنائهم	٣,٦٩	١,٠٢	٤	عالية
٦٢	تعزيز العلاقة بين المدرسة والبيت والمجتمع	٣,٦٢	١,١٣	٥	متوسطة
٦٣	تفعيل دور مجالس الآباء والامهات	٣,٦١	١,٢٣	٦	متوسطة
٦٦	استثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي في خدمة المدرسة	٣,٦١	١,٠٣	٦	متوسطة
٦٧	تنظيم برامج تربوية اجتماعية لخدمة المجتمع المحلي	٣,٥٥	١,١٥	٨	متوسطة
٦٨	توظيف إمكانات المدرسة لخدمة المجتمع المحلي	٣,٥٥	١,١٠	٨	متوسطة
٦٥	مشاركة المدرسة في الأعمال التطوعية والمناسبات الوطنية والدينية	٣,٥٤	١,١٣	١٠	متوسطة
٦١	تشجيع الطلبة والمعلمين على التعامل والتفاعل مع المجتمع المحلي	٣,٥١	١,١٣	١١	متوسطة
٦٩	تنظيم برامج توعوية للطلبة لإيضاح أهمية العمل الجماعي لخدمة البيئة والمجتمع	٣,٥٠	١,٢٤	١٢	متوسطة
	الكلبي	٣,٦٢	١,٠٣		متوسطة

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ماالاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة؟

إن التحديات والتغيرات المتسارعة في جميع مجالات الحياة والتي أثرت على النظام التربوي في مختلف مستوياته ومجالاته، قد فرضت العديد من الأدوار والمهام المستقبلية على مدير المدرسة، ولعل أهم هذه الأدوار هو دور مدير المدرسة في إدارة التغيير والتطوير داخل مدرسته، وهذا ما تدعو له الإدارة المعاصرة ومدارس المستقبل، وترى أن مدير المدرسة هو المفتاح الرئيسي للتغيير داخل مدرسته، وقد يمتد التغيير إلى خارج مدرسته، كما أن العولمة وما أفرزته من ثورة في المعلومات وفي مجال الاتصالات، تتطلب وجود قيادة

واعية قادرة على التصدي والتعامل مع تحديات العولمة وسلبياتها.

وتتجه الإدارة المدرسية المعاصرة إلى كونها إدارة تغيير، وإدارة استراتيجية، وإدارة تدريب وإعادة تدريب، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة أزمات وصراع، وإدارة علاقات إنسانية، وإدارة قيم ابتكارية وإبداع، وإدارة تطوير وتحسين، وإدارة موارد بشرية، وإدارة وقت، وإدارة لامركزية والعمل بروح فريق الواحد، بحيث يكون النظام التربوي نظاما معاصرا، متكاملا، شاملا، قادرا على مواجهة ما يعترضه من تحديات ومتغيرات مواكبا بذلك المستجدات، موظفا للتكنولوجيا، مؤمنا بالتغيير والتطوير، متفاعلا مع القضايا المحلية والعالمية. إن الاتجاهات المعاصرة والمتعلقة بمجال التنمية المهنية لمديري المدارس، تؤكد أن تحتوي برامج التدريب الإداري على:

- ١- المواد النظرية والتي تعنى بتقديم العديد من الفلسفات والنظريات التربوية ومناقشة أمور ومشكلات المدارس.
- ٢- تدريب على العلاقات الإنسانية، وهذا النوع من التدريب ذو توجه مهاري، يوفر للمشاركين فرصة الدراسة الذاتية وتجريب الأداء والأساليب المختلفة لحل المشكلات وحل التناقضات والتركيز على الاتصالات وديناميكية الجماعة.
- ٣- التقنيات الإدارية وتعنى بالأساليب العملية التي تستخدم في التخطيط والتطبيق أو التنفيذ والتقييم، ويعد التركيز على تقنيات التجديدات التربوية جزء من هذه التقنيات الإدارية.

ثالثا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

مالأهمودج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة؟

للإجابة عن هذا السؤال اعتمدت الباحثة الخطوات الآتية:

١- اختياراً نموذج التصميم: بعد الاطلاع على النماذج المتبعة في تصميم البرامج التدريبية التي اشتمل عليها الإطار النظري في الدراسة الحالية، وماتناوله الأدب النظري في الاتجاهات الإدارية المعاصرة والمرتبطة بالتنمية المهنية، وأدوارمديري المدارس المتجددة والمتطورة في مجالات إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الصراع والأزمات، وتكنولوجيا المعلومات، وتقنية الحاسب الآلي، وتم الاستفادة من دراسات مرزا(٢٠٠٤)، وتوفيق(١٩٩٥)، والرحاحلة(٢٠٠٥)، والشاعر(١٩٩٥).

٢- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية: بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة،

ومراجعة وتحليل مهام ومسؤوليات مدير المدرسة الثانويه في الكويت، تم إعداد قائمة بالمعارف والمهارات والاتجاهات، التي تساعد مدير المدرسة على أداء مسؤولياته الادارية والتربوية بكفاءة مهنية عالية، وتم تحديد المواد التدريبيه وصياغتها كبنود في محتوى البرنامج بعد إجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون.

٣- وضع أنموذج مقترح في مجال التنمية المهنية، اشتمل على تصميم برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية، مكون من العناصر الفنية والبشرية والإدارية، موضح بالشكل (١) وتم عرضه على لجنة من الخبراء المحكمين الواردة اسماؤهم في الملحق (٤) وذلك لقياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي وقد اشتمل برنامج التنمية المهنية على العناصر الآتية:

أولاً: العناصر الفنية

- ١- اسم البرنامج: التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية .
- ٢- أهداف برنامج التنمية المهنية: يؤمل من البرنامج أن يحقق الأهداف الآتية:
 - إكساب مديري المدارس الثانوية المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لأداء أدوارهم المنوطه بهم.
 - تزويد مديري المدارس بمهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.
 - إكساب مديري المدارس مهارة حسن التخطيط لإدارة الوقت.
 - إكساب مديري المدارس بمهارات التخطيط الاستراتيجي.
 - تعريف مديري المدارس بالاتجاهات الإدارية المعاصرة في القيادة التربوية.
 - تطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الثانوية.
 - تزويد مديري المدارس بمهارة إجراء البحوث والدراسات التربوية.
 - تنمية الوعي لدى مديري المدارس بأهمية العمل الجماعي وفرق العمل لتحقيق الأهداف التربوية.
 - تعريف مديري المدارس بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية.
 - إكساب مديري المدارس أساليب استخدام وإدارة الموارد المتاحة بشكل فعال.
 - تزويد مديري المدارس بمهارة إدارة التغيير وقيادته.

- تأهيل مديري المدارس الجدد للعمل الإداري التربوي بالمدارس.
- إكساب مديري المدارس أساليب المتابعة والتقويم للعاملين بالمدرسة.
- تزويد مديري المدارس بمهارات التعامل الإنساني مع العاملين بالمدرسة.
- إكساب مديري المدارس مهارة اتخاذ القرار الإداري.
- تطوير القدرات والكفايات العلمية والمهنية لمديري المدارس.

٣- محتوى برنامج التنمية المهنية:

يتكون محتوى البرنامج في صورته النهائية من الموضوعات والمفردات التدريبية الآتية:

الجدول (٩)

مجموع الساعات	الساعات		الوحدة التدريبية	المادة التدريبية
	عملي	نظري		
٥	٢	٣	١-وظائف الإدارة التربوية	١-الإدارة التربوية
٥	٢	٣	٢-الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية	
٥	٢	٣	٣-القيادة التربوية	
٦	٤	٢	٤-إعداد الخطط التربوية والإدارية	٢-التخطيط التربوي
٣	١	٢	٥-مفهوم التخطيط التربوي وأهدافه	
٣	١	٢	٦-مشكلات التخطيط التربوي	
٥	٢	٣	٧-تشكيل فرق العمل واللجان لإنجاز العمل	٣-إدارة الموارد البشرية
٤	٢	٢	٨-استثمار الإمكانيات البشرية لخدمة أهداف المدرسه	
٣	١	٢	٩-تقويم الأداء الوظيفي للكوادر البشرية	
٩	٦	٣	١٠-استخدام الحاسب الآلي في مناهج التعليم	٤-الحاسب الآلي في التربية
٩	٦	٣	١١-استخدام الحاسب والإنترنت في إنجاز العمل الإداري	
٩	٦	٣	١٢-تطبيقات الحاسب الآلي في اتخاذ القرار الإداري	
٤	٢	٢	١٣-إدارة الأزمات	٥-المهارات الإدارية
٤	٢	٢	١٤-إدارة الوقت	
٤	٢	٢	١٥-إدارة الصراع التنظيمي	
٢	٠	٢	١٦-إدارة التغيير وقيادته	
٣	١	٢	١٧-إدارة الاجتماعات	

٣	١	٢	١٨- إدارة التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة
٤	٢	٢	١٩- إدارة الإبداع الإداري
٣	١	٢	٢٠- إدارة الجودة الشاملة
٧	٤	٣	٢١- مهارة إجراء البحوث والدراسات التربوية
٣	١	٢	٢٢- مهارة الاتصال الفعال مع المجتمع المحلي
٣	١	٢	٢٣- مهارة التفويض الإداري
٣	١	٢	٢٤- مهارة التحفيز
٥	٣	٢	٢٥- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرار
٦	٤	٢	٢٦- تصميم برامج للمتفوقين
١٢٠	٦٠	٦٠	الكلي

٤- أساليب التنمية المهنية:

تشتمل أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس الثانوية العامة على ما يأتي:

- المحاضرة وحلقات النقاش.
- تمثيل الأدوار.
- تطبيقات عملية.
- إجراء البحوث والدراسات وكتابة التقارير.
- الزيارات الميدانية.
- التعليم عن بعد باستخدام الإنترنت.
- جماعات العمل.
- دراسة الحالات والمواقف الإدارية.
- التعلم من أصحاب الخبرة والزملاء.
- العصف الذهني.
- التدريب بموقع العمل.
- سلة البريد الوارد.

٥- تقنيات التنمية المهنية:

- برامج الحاسب الآلي.

- الإنترنت.

- أجهزة العرض.

- أفلام فيديو.

- أجهزة التسجيل.

٦- أساليب تقويم أداء المتدربين:

- الاختبارات التحريرية.

- تطبيقات عملية.

- إجراء بحث ميداني.

- إعداد تقارير تطبيقية.

- اعتماد الانتظام والمواظبة.

٧- مدة برنامج التنمية المهنية:

- ١٠ أسابيع.

٨- عدد ساعات البرنامج يوميا:

- ٣ ← ساعات يوميا.

٩- عدد أيام البرنامج الأسبوعية:

- ثلاثة أيام أسبوعيا.

ثانيا: العناصر البشرية في برنامج التنمية المهنية:

١- الفئات المستهدفة من البرنامج:

- مدير مدرسة.

- مدير مساعد.

- مرشح لوظيفة مدير مدرسة.

- مرشح لوظيفة مدير مساعد.

٢- المدربون المقترحون:

- الأساتذة المتخصصون في جامعة الكويت.

- خبراء التدريب التربوي في التعليم التطبيقي.

- المدربون في مؤسسات التدريب بالقطاع الخاص.

- خبراء التدريب من الدول العربية.

٣- مؤهلات المدربين في البرنامج:

- درجة الدكتوراه.

- درجة الماجستير.

- الخبرة التربوية التدريسية الطويلة.

٤- عدد المدربين في البرنامج:

- مدربان (اثنان لكل شعبة).

ثالثا: العناصر الإدارية في برنامج التنمية المهنية:

١- عدد المتدربين في كل شعبة:

- ١٠ ٢٥ متدربا.

٢- فترة تنفيذ البرنامج:

- الفترة المسائية.

٣- موعد تنفيذ البرنامج:

- خلال الفصل الدراسي الأول.

٤- مقر تنفيذ البرنامج:

- مركز إدارة التنمية والتطوير بوزارة التربية.

- مراكز التدريب في المنطقة التعليمية.

- مركز التدريب في جامعة الكويت.

٥- عناصر الكلفة المالية:

تحدد حسب النظام المالي لوزارة التربية وتشمل:

- مكافآت المدربين.

- برنامج الحاسب.

- اللوازم والقرطاسية.

- تكلفة عدد المدربين.

- المطبوعات.

- أجور أماكن التدريب.

- أجرة مواصلات المتدربين.

٦- المزايا الوظيفية للمتدربين:

- الحصول على شهادة حضور.

- الحصول على شهادة تدريبية.

- الحصول على مكافآت مالية للمنتظمين في البرنامج.

- الترشيح لبرنامج دراسات تخصصية عليا.

٧- أساليب المتابعة والتقييم:

- اختبار تحريري للمتدربين.

- استبانة للمتدربين بعد كل وحدة تدريبية.

- درجة مشاركة المتدربين في ورش العمل.

- نماذج تقييم أداء المدربين والمتدربين.

- تقييم أبحاث ودراسات المتدربين.

- نماذج المتابعة الميدانية وفق مؤشرات الأداء.

رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

مادرجة كفاية الأنموذج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس والخبراء والمختصين؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بعرض برنامج التنمية المهنية الذي قامت بتطويره على لجنة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة ومديري مدارس علي شكل استبانة (كما يظهر في الملحق ٥)، وذلك للتأكد من صدقه، والاستئناس بأرائهم ومقترحاتهم بشأن مدى كفاية برنامج التنمية المهنية المقترح وملاءمته لمديري المدارس الثانوية، وفيما يلي عرض لتعديلات ومقترحات أعضاء لجنة الخبراء على بعض عناصر البرنامج:

أولاً: العناصر الفنية للبرنامج:

١- اسم البرنامج:

تم وضع (٤) أسماء للبرنامج، وبعد عرضها على لجنة الخبراء اتفق معظمهم على اسم: " التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية "

٢- أهداف البرنامج:

تم وضع (٢٣) هدفاً لبرنامج التنمية المهنية استناداً إلى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس والتي أظهرتها نتائج الدراسة الحالية وعلى الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية، وعرضت قائمة الأهداف على لجنة الخبراء والمختصين وتم بعد دراسة آرائهم:

- حذف سبعة أهداف.

- تعديل صياغة هدفين.

وأصبح عدد الأهداف (١٦) هدفاً.

٣- محتوى البرنامج:

وضعت الباحثة خمس مواد تدريبية اشتملت كل مادة تدريبية على عدد من الوحدات تدريبية بلغت (٢٨) وحدة تدريبية، يرتبط كل منها بهدف أو أكثر من الأهداف التي تضمنها البرنامج بصيغته الأولية، وبعد ذلك تم وضع الساعات اللازمة لكل وحدة تدريبية، وبعد مراجعة آراء الخبراء والمختصين أجريت التعديلات الآتية:

- الموافقة على المواد التدريبية الخمسة للبرنامج.

- حذف بعض الوحدات التدريبية وعددها وحدتان تدريبيتان.

وعليه أصبح محتوى البرنامج التدريبي بشكله النهائي يتكون من (خمس) مواد تدريبية و (٢٦) وحدة تدريبية نظرية وعملية.

٤- أساليب التنمية المهنية:

حددت الباحثة (١٦) أسلوبا تدريبيا لتنفيذ فعاليات البرنامج وبعد عرضها على لجنة الخبراء تمت الموافقة على (١٢) أسلوبا واعتبروها شاملة وتناسب جميع وحدات البرنامج التدريبية، مع ضرورة اختيار الأسلوب المناسب لكل وحدة تدريبية ولطبيعة المتدربين.

٥- التقنيات المستخدمة في البرنامج:

حددت الباحثة عددا من التقنيات والأجهزة والأدوات التي يمكن استخدامها في تنفيذ البرنامج وقد حصلت جميع التقنيات على موافقة الخبراء ولم يضيفوا شيئا.

٦- أساليب تقويم أداء المتدربين:

حددت الباحثة خمسة أساليب لتقويم أداء المتدربين، وبعد عرضها على لجنة الخبراء، تمت الموافقة عليها جميعا وعدوها مناسبة لتقويم أداء المتدربين.

٧- مدة البرنامج المقترح: اقترحت الباحثة أربعة بدائل للمدة الزمنية التي ينفذ بها البرنامج،

وتم الموافقة على أن ينفذ البرنامج في (عشرة) أسابيع.

٨- عدد ساعات البرنامج اليومية:

حددت الباحثة عددا من الساعات لتنفيذ البرنامج يوميا، واتفق الخبراء على أن تستغرق الجلسة التدريبية ما بين (٣ إلى ٤) ساعات يوميا.

٩- عدد أيام البرنامج الأسبوعية:

اقترحت الباحثة ثلاثة بدائل لعدد الأيام التي ينفذ بها البرنامج أسبوعيا، واتفق الخبراء على أن يكون عدد الأيام أسبوعيا (ثلاثة) أيام.

ثانيا: العناصر البشرية للبرنامج:

١- الفئات المستهدفة من البرنامج:

حددت الباحثة أربع فئات مستهدفة للبرنامج التدريبي وهم: مدير مدرسة و مدير مساعد ومرشح لوظيفة مدير مدرسة و مرشح لوظيفة مدير مساعد، واتفق جميع الخبراء على أن جميع هذه الفئات يمكنها الاستفادة من هذا البرنامج.

٢- المدربون المقترحون للبرنامج:

تم اقتراح ست فئات من المدربين لتنفيذ هذا البرنامج، وبعد عرضها على لجنة الخبراء، حذفت فئتان، وبقيت أربع فئات يمكن أن تساهم في التدريب، والفئات هي:

- الأساتذة المتخصصون من جامعة الكويت.
- خبراء التدريب التربوي في التعليم التطبيقي.
- خبراء التدريب من الدول العربية.
- المدربون في مؤسسات التدريب بالقطاع الخاص.

٣- مؤهلات المدربين وخصائصهم:

تم وضع معايير لمؤهلات المدرب المساهم في عملية التدريب، وحذفت لجنة الخبراء (ثلاث) فئات وابتقت على ما يأتي:

- درجة الدكتوراه.
 - درجة الماجستير.
 - الخبرة التربوية التدريسية الطويلة.
- وأجمعوا على أن يكون المدرب متفرغاً في أثناء فترة التدريب.

٤- عدد المدربين لكل شعبة:

اقترحت الباحثة مقترحين لعدد المدربين لكل شعبة تدريبية وبعد عرضها على لجنة الخبراء، اتفقوا على أن المناسب هو وجود مدربين اثنين لكل شعبة تدريبية.

ثالثاً: العناصر الإدارية:

١- عدد المتدربين في البرنامج:

اقترحت الباحثة مقترحين لعدد المتدربين في كل شعبة، وبعد عرضها على لجنة الخبراء، اتفقوا على ان المناسب أن يكون في كل شعبة من (١٠ إلى ١٥) متدرباً.

٢- فترة تنفيذ البرنامج:

حددت الباحثة ثلاث فترات لتنفيذ البرنامج، وعرضتها على لجنة من الخبراء، ورأى معظم الخبراء أن الفترة المناسبة هي المناسبة لتنفيذ البرنامج.

٣- موعد تنفيذ البرنامج:

اقترحت الباحثة ثلاثة مواعيد لتنفيذ البرنامج، واتفق الخبراء على أن الموعد المناسب هو خلال الفصل الدراسي الأول.

٤- مقر تنفيذ البرنامج:

تم تحديد أربعة أماكن لتنفيذ التدريب، وبعد عرضها على لجنة الخبراء تم حذف مكان واحد والإبقاء على:

– إدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية.

– مراكز التدريب بالمناطق التعليمية.

– مركز التدريب في جامعة الكويت.

٥- كلفة البرنامج المالية:

حددت الباحثة كلفة البرنامج بما تحتويه من عناصر عدة وهي: مكافآت المدربين، برامج الحاسب، اللوازم والقرطاسية، المطبوعات، تكلفة عدد المتدربين، أجور أماكن التدريب، وأجرة مواصلات المتدربين.

٦- المزايا الوظيفية للمتدربين:

حددت الباحثة سبع مزايا وظيفية يحصل عليها المتدرب بعد الانتهاء من البرنامج، وبعد عرضها على لجنة الخبراء تمت الموافقة على (أربع) مزايا وهي:

– الحصول على شهادة حضور.

– الحصول على شهادة تدريبية.

– الحصول على مكافآت مالية للمنتظمين بالبرنامج.

– الترشح لبرنامج دراسات تخصصية عليا.

٧- أساليب المتابعة والتقييم:

حددت الباحثة ستة أساليب لتقويم فعاليات البرنامج التدريبي، وتم عرضها على الخبراء المختصين وقد تمت الموافقة على استخدام جميع هذه الأساليب في تقويم البرنامج التدريبي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقا لأسئلتها، فضلا عن التوصيات التي خرجت بها الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولا: مناقشة نتائج الدراسة:

١- مناقشة نتائج السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال والموضحة في الجدول (٣) أن أهم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في مجال الشؤون الفنية كان عاليا بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وجاء في المرتبة الأولى، يليه مجال الشؤون الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وبدرجة احتياج عالية، ثم مجال المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، تلاه مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وجاء في المرتبة الأخيرة مجال شؤون الطلبة بمتوسط حسابي (٣,٤٣) بأقل احتياج تدريب لمديري المدارس، وجاءت درجة الاحتياج التدريبي بشكل عام متوسطا، وهذا دليل على حاجة مديري المدارس للتدريب على المهارات والمعارف والاتجاهات الخاصة بكل مجال من المجالات الخمسة لأنهم يفتقرون إلى بعض المهارات، وبالتالي فإنهم لن يستطيعوا أداء أدوارهم المنوطة بهم على الوجه الأكمل، وهذه نتيجة طبيعية تتفق مع واقع التغيرات السريعة والتطور في المجالات وخاصة في مجال المعلوماتية والتقنية الإلكترونية، وهذا يتطلب برامج تدريبية مستمرة ومرنة لمواكبة هذا التجديد والتطور في مجالات التدريب والإدارة التربوية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أيضا إلى عدم تدريب كثير من مديري المدارس في دولة الكويت على مهارات الحاسب الآلي لعدم التحاقهم ببرامج تدريبية في هذا المجال. وتتجه وزارة التربية إلى إدخال الحاسب وتوظيفه في العمل الإداري ومجال التعليم والمناهج بالمدارس. وفيما يلي مناقشة نتائج كل مجال من مجالات الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت:

مجال الشؤون الإدارية:

أظهر الجدول (٤) أن درجة الاحتياج التدريبي في مجال الشؤون الإدارية كان عاليا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٥)، وظهرت فقرات تعد احتياجات تدريبية بدرجة عالية وهي فقرة (إعداد الخطط العامة السنوية للمدرسة) وفقرة (التخطيط لإدارة الوقت) وفقرة (وضع خطط مستقبلية وفقا للمستجدات الإدارية والتربوية لتطوير المدرسة)، وفقرة (إدارة الأزمات) وفقرة (توظيف تكنولوجيا المعلومات في الشؤون الإدارية) وفقرة

(تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية) وهذا يشير إلى أهمية هذه المهارات، وأن مديري المدارس يدركون أهمية الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية لموقعهم القيادي وتدل على رغبتهم في مواكبة هذه الاتجاهات والتطوير الكبير في المعلوماتية، وتطوير مهاراتهم الإدائية، واحتياجهم لهذه المهارات يعزى لقلّة التحاقهم بالبرامج التدريبية وهذا ما أشار إليه مراقبو الإدارة المدرسية في استبانة الاستطلاع التي وزعت عليهم، وهذا بسبب إحساسهم أن ذلك عبئا مضافا إلى مسؤولياتهم وذلك بسبب كثرة أعباء الإدارة المدرسية، وضعف الحوافز التشجيعية المقدمة لهم مما يؤدي لعدم رغبتهم بالالتحاق بالدورات التدريبية.

مجال الشؤون الفنية:

وضح الجدول (٥) أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مجال الشؤون الفنية كان عاليا، وجاء بالمرتبة الأولى في الاحتياج بمتوسط حساي (٣,٧٦)، وكان أعلى احتياج في الفقرة (المعرفة التقنية لبرامج الكمبيوتر) والفقرة (المقدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في التعليم)، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس أصبحوا أمام واقع التطوير والتقنية وتوظيفها، ويحتم عملهم الإداري والفني التعامل مع هذه التقنية، لاسيما وأن هذه التقنيات متجددة باستمرار ومتغيرة بتغير وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدراك مديري المدارس لأهمية الحاسب الآلي في تيسير العمل الإداري الذي يستغرق من المدير عادة معظم وقته، واتجاه مديري المدارس إتجاهها إيجابيا نحو استخدام التقنيات الحديثة في تطوير العملية التربوية كاتجاهات تربوية معاصرة، وقد يكون السبب في هذه النتيجة عدم تأهيل وزارة التربية مديري المدارس للأدوار الجديدة المنوطة بهم بعد إقرار الدولة لخطة التنمية البشرية ومن ضمنها الخطة الاستراتيجية الخاصة بوزارة التربية، والتي تؤكد أهدافها تطوير أداء مديري المدارس وتزويدهم بأساليب توظيف التكنولوجيا في الإدارة التربوية والتعليم والمناهج لمواكبة الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية.

مجال شؤون الطلبة:

أظهر الجدول (٦) أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في مجال شؤون الطلبة كان بشكل عام متوسطا، بمتوسط حساي (٣,٤٣) وجاء في المرتبة الثالثة من حيث الاحتياج التدريبي، وجاءت الفقرة (تنظيم برامج إثرائية عالية المستوى للطلبة المتفوقين) كاحتياج تدريبي عال بالنسبة لمديري المدارس، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يدركون ثقل الأمانة والرسالة التي يحملونها تجاه أبنائهم الطلبة من حيث إن الطالب هو محور العملية التعليمية ولا بد من متابعته وتعرف مشكلاته ومستواه التحصيلي ومحاولة تذليل العقبات أمامه، إضافة إلى الاهتمام الذي توليه وزارة التربية في توفير الخدمات والإمكانات للطالب من خلال توفير الرعاية النفسية، ومحاولة دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في مدارس التعليم العام، وتوفير الرعاية

الصحية من خلال وجود عيادة طبية في كل مدرسة، وجاء الاحتياج الأكبر في (تنظيم برامج إثرائية عالية المستوى للطلبة المتفوقين) وهذا ما جاءت به الاتجاهات التربوية المعاصرة في مجال الإهتمام بالموهوبين والمتفوقين وتصميم برامج إثرائية خاصة بهم تساهم في تنمية قدراتهم الإبداعية وتصقل شخصياتهم وترفع من مستوى تحصيلهم العلمي، مما يوجب رفع مستوى أداء مديري المدارس وتدريبهم على كيفية رعاية هذه الفئة.

مجال العلاقات الإنسانية:

ظهر في الجدول (٧) أن درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس الثانوية في مجال العلاقات الإنسانية بشكل عام كان متوسطا بمتوسط حسابي (٣,٤٩)، وجاء الاحتياج الأعلى في الفقرة (مساعدة العاملين على تنمية مقدراتهم إلى أقصى حد ممكن) وهذا يشير إلى أهمية هذه الفقرة لمديري المدارس وإدراكهم لأهمية العلاقة بين المدير والعاملين معه ولمصلحة العمل، لأن القائد المدرسي المتميز هو من يجعل من حوله قادة وليس تابعين، وهذا ما تنادى به الاتجاهات الإدارية المعاصرة متمثلة بنظرية القيادة التحويلية، ويعزى هذا الاحتياج إلى أن مديري المدارس يدركون أن المدرسة لا يمكن أن تحقق أهدافها وتؤدي رسالتها السامية إلا من خلال رفع مستوى أداء العاملين معهم، وهذا يتطلب مهارة التعامل الإنساني الراقي وتلبية متطلباتهم النفسية ومساعدتهم في تحقيق طموحاتهم الوظيفية.

مجال المجتمع المحلي:

أظهرت النتائج في الجدول (٨) أن درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس في مجال المجتمع المحلي كان بشكل عام متوسطا، بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وكان الاحتياج عاليا في الفقرات (تفعيل دور وسائل الإعلام والأندية الرياضية وجمعيات النفع العام لخدمة أهداف المدرسة) و (تفعيل دور المساجد في غرس القيم السلوكية والتربوية كموجه لعملية التربية) و (الاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتوافرة في البيئة المحلية) و (وضع البرامج لتشجيع أولياء الأمور على زيارة المدرسة لمتابعة أبنائهم)، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك مديري المدارس إدراكا جيدا أهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ببيئاته المختلفة والمؤثرة في أهداف المدرسة بالسلب أو الإيجاب من خلال مشاركة هذه البيئات (كبيئة المسجد أو الإعلام أو الجمعيات أو الأندية الرياضية) في اللجان المشتركة والأنشطة والفعاليات والمناسبات التي تقام بالمدرسة، وضرورة مساهمتها بتقديم كل الإمكانيات والخدمات الممكنة كعقد الندوات والرحلات والدورات التدريبية وتكريم الطلبة

المتفوقين، والدعم المالي لكثير من الأنشطة المدرسية، وعدم مساهمة هذه البيئات الخارجية حتما سيؤثر في سرعة تحقيق المدرسة لرسالتها السامية والتي من خلالها تبني إنسانا يبني ويعمر. وبشكل عام، توضح النتائج بأنه لا يوجد مجال أو فقرة حصلت على احتياج بدرجة ضعيفة، وفي الوقت نفسه تؤكد النتائج وجود احتياجات تدريبية بدرجة عالية ومتوسطة لمديري المدارس مما يعنى أن مديري المدارس بحاجة فعلا لهذه المواد التدريبية والمهارات التي جاء بها البرنامج المقترح في الدراسة الحالية، والنتائج تتفق مع ما أشارت إليه دراسات الطعاني (١٩٩٦)، ودراسة الخرشة (١٩٩٤)، ودراسة جرادات (١٩٩١).

ثانيا : مناقشة نتائج السؤال الثاني:

٢- ماالاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة؟

في ضوء التحولات المعاصرة في كل من إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت وإدارة المعلومات، أصبح مدير المدرسة مطالبا بالقيام بأدوار جديدة وعلى عاتقه مسؤوليات أكبر، وسعت الإدارة المعاصرة إلى تكوين قيادات قوية لديها مزيد من المهارات الإدارية والفنية، ولديها القدرة على تحويل المدرسة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل ومخرجات تعليمية ذات مستوى عال من خلال اعتمادها على مشاركة الفريق وتكاتف الجهود، وإشراك العاملين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، والاهتمام بالموارد البشري، وتغيير دوره في داخل المدرسة، وبذل الجهود لرفع قدراته ومهاراته، والعمل على تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المدرسة، ومعرفة كيفية إدارة الوقت في مدرسته من خلال استثمار الفترة الزمنية لعمله في تحقيق أهداف المدرسة، فوقت المدرسة ثمين يجب استثماره عن طريق توزيع الأنشطة والمهام في جدول زمني.

وكان للثورة الهائلة في مجال الاتصال والمعلومات انعكاس كبير على المدرسة، فاصبح المدير الناجح هو الذي لديه القدرة على امتلاك المهارات والمعلومات والمعارف التي تمكنه من استخدام التكنولوجيا المعلوماتية في رفع مستوى أدائه وأداء العاملين معه داخل المدرسة، وحتى يتمكن مدير المدرسة من إدارة المعلومات فإنه يحتاج إلى التمكن من استخدام الحاسب الآلي الذي يوفر له الكثير من الوقت وسرعة في الحصول على المعلومة وهذا لا يتأتى إلا في عملية التدريب، فالتدريب يلعب الدور الأساس في تحقيق التنمية المهنية لمدير المدرسة وتحسين أدائه، وتوفير قنوات اتصال له مع الآخرين وتبادل الخبرات، وإحداث تغييرات في اتجاهاته وسلوكاته ومهاراته، ومن أهم أنواع التدريب، التدريب في أثناء الخدمة وذلك لاتجاه الإدارة المعاصرة إلى الأخذ بمبدأ التدريب المستمر والذي يزود مدير المدرسة دائما بالمستجدات والتطورات الحديثة في المجال الإداري والفني والتربوي، والذي من شأنه رفع قدرة المدير على إدارة مدرسته وإدارة العاملين معه، على أسس

علمية موضوعية، وهذا من خلال الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تعدها مراكز التدريب، أو حضور الندوات والمحاضرات، والأخذ بمبدأ التعلم عن بعد أو التدريب عن بعد والاطلاع على المستجدات والتطورات في علم الإدارة التربوية.

ثالثا : مناقشة نتائج السؤال الثالث:

٣- ما النموذج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في ضوء

احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة؟

توصلت الدراسة الحالية إلى اقتراح نموذج مقترح في تصميم برنامج تدريبي، مستندة على ما تناوله الأدب النظري في هذه الدراسة، ونابعة من الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، ومعتبرة الاتجاهات الإدارية المعاصرة الأساس العلمي لهذا النموذج.

وفيما يلي مناقشة لعناصر البرنامج التدريبي المقترح:

أولاً: العناصر الفنية في البرنامج:

١- اسم البرنامج:

تم اختيار اسم البرنامج لاتفاقه مع الفئة المستهدفة، وهم القادة التربويون واشتماله على أهداف تطويرية للمهارات والمعارف والاتجاهات الخاصة بهم.

٢- أهداف البرنامج:

حددت أهداف البرنامج وفقاً للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء عملهم بما يتناسب، والأدوار المنوطة بهم وبالالاتجاهات الإدارية المعاصرة، بحيث يتمكنون من مواكبة التطورات الحديثة لإدارة مدارسهم، وجاءت الأهداف شاملة لمحتوى الوحدات التدريبية للبرنامج المقترح.

٣- محتوى البرنامج:

في ضوء ما أظهرته نتائج الدراسة من حيث مجالات الاحتياجات التدريبية، وجد أن درجة الاحتياج في المجالين الفني والإداري عالية وفي المجالات الأخرى درجة الاحتياج متوسطة، فتم التركيز على المهارات التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية وبلغ عددها (٢٦) مهارة، وسبب احتياج مديري المدارس لهذه المهارات هو افتقارهم إليها وعدم ممارستهم لها بالشكل المطلوب وذلك لأعباء العمل ومتطلباته الملغاة على عاتقهم، وتم

مراعاة انسجام هذه المهارات مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة والتي افرزتها الثورة المعلوماتية والتكنولوجيا الحديثة.

٤- أساليب التنمية المهنية:

تمت الموافقة على الأساليب التدريبية المقترحة نظرا لتنوعها وشمولها لتناسب الوحدات التدريبية في البرنامج المقترح، حيث تتوزع بين الأساليب النظرية والتطبيقية والزيارات الميدانية والعصف الذهني والتعلم عن بعد لكي تناسب المواد التدريبية التي اشتمل عليها البرنامج التدريبي المقترح، فضلا عن مناسبتها لخصائص المتدربين وتمشيا مع الاتجاهات المعاصرة في التدريب والقائمة على التنوع في المصادر والأساليب الحديثة والتي تزيد من كفاءة المدربين والمتدربين.

٥- تقنيات البرنامج:

نظرا لأهمية الوسائل والأجهزة والأدوات التقنية المقترحة في البرنامج، فقد اقترحت الباحثة وسائل متنوعة، ومتعددة لأنها ترى أن لها دورا فعالا في التأثير الإيجابي في أداء المتدربين من حيث الإمتاع والتشويق والجذب، مما يكفل المشاركة والتفاعل في المشاغل التدريبية بين المدرب والمتدرب.

٦- أساليب تقويم أداء المتدربين:

تم اعتماد جميع أساليب تقويم أداء المتدربين من قبل الخبراء والمختصين، لتكون أكثر مصداقية وموضوعية وبحيث يتم الحكم من مستوى أداء المتدربين بشكل علمي، كما أن تنوع هذه الأساليب يزيد من امتلاك المتدربين والمدربين لمهارات جديدة تزيد من فعالية أدائهم التدريبي.

٧- مدة البرنامج:

تم اختيار تنفيذ البرنامج في (عشرة) أسابيع، بمعدل ٣ إلى ٤ ساعات يوميا ولمدة ثلاثة أيام أسبوعيا، ويعزى اختيار هذه المدة الزمنية لمناسبتها لمحتوى البرنامج التدريبي والكم من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها مديرو المدارس، وخاصة أن مهارات الحاسب الآلي وتوظيفه في الإدارة والمناهج يستغرق مدة زمنية أكبر، وقد حدد للمهارات الأخرى مايناسبها من الوقت.

ثانيا: العناصر البشرية في البرنامج:

١- الفئات المستهدفة من البرنامج:

أبقى الخبراء على جميع الفئات المستهدفة بالبرنامج وذلك لقيامهم جميعا بالأعمال الإدارية والفنية بالمدرسة، فمدير المدرسة والمدير المساعد والمرشح لوظيفة مدير أو مدير مساعد جميعهم مكلفون بإدارة العملية التربوية بالمدرسة وبالأدوار والمسؤوليات نفسها.

٢- المدربون المقترحون:

اعتمد الخبراء التنوع في الخبرات ومشاركة أكثر من فئة في عملية التدريب، لأن ذلك تكاملا ومشاركة تضمن نجاح العمل وإنجازه بشكل صحيح، الأمر الذي ينعكس إيجابا بدوره على واقع العملية التدريبية.

٣- مؤهلات المدربين:

إن وجود أكثر من خبرة تربوية ومؤهل علمي للمدربين يعد ضروريا لإنجاح العملية التدريبية، لأن التنوع في الخبرات والمؤهلات العلمية من شأنه أن يوفر تكامل المعرفة وتنوع الطرق والأساليب التدريبية، مما ينعكس إيجابا على أداء المتدربين في مراكز عملهم لاحقا.

٤- عدد المدربين لكل شعبة:

اختيار الخبراء لمدربين في كل شعبة، يؤدي إلى ضمان فعالية المشاركة وتنوعها في الموقف التدريبي ويخلق نوعا من التنافس والإبداع في تقديم الأفضل للمتدربين، كما أن ذلك ينسجم مع ماتنادي به الاتجاهات الإدارية المعاصرة في العمل كفريق واحد.

ثالثا: العناصر الإدارية للبرنامج:

١- عدد المتدربين في البرنامج:

يعزى اختيار الخبراء للعدد (١٠ إلى ١٥) متدربا في الشعبة الواحدة إلى ضمان زيادة مشاركة وفعالية المتدربين في الأنشطة التدريبية ومع بعضهم بعضا ومع مدربيهم، وإلى تخفيف العبء على المدربين من حيث أداؤهم وتقويمهم للمتدربين، وسهولة استخدام الوسائل التدريبية من قبل المدرب والمتدرب لزيادة الجانب التطبيقي على الجانب النظري في الموقف التدريبي.

٢- فترة تنفيذ البرنامج:

تم اعتماد الخبراء للفترة المسائية كفترة مناسبة لتنفيذ البرنامج وذلك لضمان تسيير مديري المدارس لأعمالهم ومسؤولياتهم والإشراف على العاملين بالمدرسة في الفترة الصباحية.

٣- موعد تنفيذ البرنامج:

اختار الخبراء الفصل الدراسي الأول وهذا لضمان حصول مدير المدرسة على الكفايات العلمية والمهنية والتربوية من بداية العام الدراسي، والتي تساعد على أداء مسؤولياته وأدواره الجديدة، والوقوف على آخر المستجدات الإدارية التربوية ليعمل على إعداد الخطط السنوية والشهرية لإدارته والعمل على تنفيذها من بداية العام الدراسي.

٤- مقرر تنفيذ البرنامج:

يرجع اختيار الخبراء لمراكز التدريب في إدارة التطوير والتنمية وفي المنطقة التعليمية، لجاهزية هذه المراكز من حيث القاعات والأجهزة والوسائل التدريبية.

٥- عناصر كلفة البرنامج:

أبقى الخبراء على عناصر كلفة البرنامج جميعها لأنهم يرون أن هذه العناصر لازمة وضرورية، وتدخل في دراسة الجدوى للمشاريع التربوية وتعطي انطبعا مريحا ومشجعا للمدرب والمتدرب لتوفير هذه الإمكانيات والخدمات لهم.

٦- المزايا الوظيفية:

إبقاء الخبراء لبعض المزايا وأساليب الحوافز المالية والمعنوية لكونها أساليب محفزه ومشجعة لتطوير الأداء، وتسهم في تحقيق أهداف البرنامج، فضلا عن أن تنوع المزايا المطروحة يشجع مدير المدرسة بالالتحاق بالبرامج التدريبية القادمة بكل رغبة وحماسه.

٧- أساليب المتابعة والتقييم:

أبقى الخبراء على جميع أساليب المتابعة والتقييم للبرنامج التدريبي وذلك لشمولها جميع عناصر العملية التدريبية، ولاعتبارها مؤشرات سليمة للمدرب تساعد على تقييم المتدربين تقييما علميا، وموضوعيا، كما أنها تفرض على المخططين والمنفذين للعملية التدريبية الأخذ بالأسلوب العلمي في التخطيط و التنفيذ والتقييم لهذه البرامج.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع:

ما درجة كفاية النموذج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس والخبراء المختصين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم عرض البرنامج بجميع عناصره على لجنة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية ومديري المدارس في شكل استبانة، وذلك لمعرفة مدى كفاية البرنامج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس، وفيما يلي عرض لتعديلات ومقترحات لجنة الخبراء على عناصر البرنامج:

١- اسم البرنامج:

تم وضع أربعة أسماء للبرنامج لتتناسب والفئات المستهدفة وطبيعة أعمالهم، وبعد عرضها على الخبراء اتفق معظمهم على اسم "التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية"، وترى الباحثة أن هذا الاسم يتفق مع المهارات

التي تضمنها البرنامج، وتعكس أهداف ومحتوى البرنامج والفئة المستهدفة بالدراسة.

٢- أهداف البرنامج:

تم تحديد (٢٣) هدفاً للبرنامج التدريبي المقترح بناءً على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، وعرضت على لجنة الخبراء وتم بعد دراسة آرائهم، حذف سبعة أهداف وتعديل صياغة هدفين، فأصبح عدد أهداف البرنامج التدريبي (١٦) هدفاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن بعض الأهداف الموضوعية قد تكون مكررة وتشمل أكثر من هدف في الوقت نفسه.

٣- محتوى البرنامج التدريبي:

وضعت الباحثة (٢٨) وحدة تدريبية يرتبط كل منها بهدف أو أكثر من أهداف البرنامج، وبعد مراجعة آراء الخبراء والمختصين أجريت التعديلات، وأصبح محتوى البرنامج التدريبي بشكل نهائي يحتوي على (٢٦) وحدة تدريبية يستلزم تنفيذها (١٢٠) ساعة تدريبية نظرية وعملية، ويشير ذلك إلى شمولية الوحدات التدريبية في ضوء الاحتياجات والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

٤- أساليب التنمية المهنية:

حددت الباحثة (١٦) أسلوباً تدريبياً لتنفيذ فعالياً في البرنامج، وتمت الموافقة على (١٢) أسلوباً ووجدوا ذلك مناسباً وكافياً لجميع الوحدات التدريبية وطبيعة المتدربين.

٥- تقنيات التنمية المهنية:

حددت الباحثة (سبعة) عناصر من الوسائل والأجهزة التي يمكن الاستفادة منها في تنفيذ البرنامج، وقد حصلت على موافقة الخبراء لأنهم وجدوها كافية، وترى الباحثة أن هذه الوسائل والتقنيات من شأنها زيادة دافعية المتدربين، ومن فاعلية التدريب، فضلاً عن أنها تنسجم مع الاتجاهات المعاصرة في التدريب.

٦- أساليب تقييم أداء التدريب:

تم وضع خمسة أساليب لتقييم أداء المتدربين وبعد عرضها على لجنة الخبراء تمت الموافقة عليها جميعاً واعتبروها مناسبة، وتعزو الباحثة إجماع الخبراء على الأساليب لشمولها، وتنوعها، وعدم اعتمادها على وجهات نظر وآراء المدربين.

٧- مدة البرنامج:

اقترحت الباحثة أربعة بدائل للمدة الزمنية لتنفيذ البرنامج، وبعد عرضها على الخبراء، تم اختيار أن تكون مدة البرنامج عشرة أسابيع ولمدة ثلاثة أيام أسبوعياً بمعدل (٣-٤) ساعات يومياً، وترى الباحثة أن هذه المدة الزمنية مناسبة جداً، وتغطي محتوى البرنامج التدريبي المقترح، خاصة أن بعض الوحدات التدريبية لا تحتاج إلى أكثر من المقرر لها في البرنامج، حيث إنها خبرات ومهارات سبق أن امتلكها مديرو المدارس في فترة عملهم.

ثانياً: العناصر البشرية في البرنامج

١- الفئات المستهدفة من البرنامج:

اقترحت الباحثة أربع فئات مستهدفة بالبرنامج، وتمت الموافقة على جميع الفئات، لكون محتوى البرنامج يشتمل على المهارات اللازمة لهذه الفئات، فالمدير المساعد، والمرشحو للإدارة يناسبهم هذا البرنامج، لأنه يعدهم إعداداً جيداً للقيام بجميع مسؤوليات، وأدوار القائد الناجح.

٢- المدربون المقترحون:

اقترحت الباحثة ست فئات من المدربين لتنفيذ البرنامج، وبعد عرضها على الخبراء، تم الإبقاء على أربع فئات يمكنها المساهمة في تنفيذ الوحدات التدريبية حسب ما لديهم من مهارات عالية كل في تخصصه، واختيار الخبراء لهذه الفئة من المدربين، تأكيداً أن يكون المدرب مؤهلاً، ومتخصصاً في التدريب التربوي، ولا يكتفى بالخبرة الطويلة فقط.

٣- مؤهلات المدربين:

تم وضع سبعة معايير لمؤهلات المدرب الذي ينفذ البرنامج التدريبي، وبعد عرضها على الخبراء، أقيمت أربعة معايير، ويعزى ذلك إلى أن الخبراء على دراية وقناعة أن المدرب لا بد أن يحمل مؤهلاً أكاديمياً تربوياً عالياً، ليساهم في إثراء خبرات المتدربين.

٤- عدد المدربين في البرنامج:

أجمع الخبراء على أن يكون لكل شعبة تدريبية مدربان اثنان، لأن ذلك من شأنه زيادة المشاركة الفعالة، وتبادل الخبرات فيما بينهم، وإثراء للمعلومات التي يتلقاها المتدربون، إضافة إلى سهولة تفاعل المدرب مع المتدربين، وسهولة تقييمهم لهم، وتخفيف الأعباء على المدربين.

ثالثا: العناصر الإدارية في البرنامج

١- عدد المتدربين في البرنامج:

أجمع الخبراء على أن يكون عدد المتدربين من (١٠-١٥) متدربا في كل شعبة تدريبية، ويعود ذلك إلى أن هذا العدد يسمح بالمشاركة الفعالة بين المتدربين وتبادل الخبرات فيما بينهم بسهولة، ويمكن المدرب من التفاعل المتبادل بينه وبين المتدربين، ويسهل استخدام المدرب للوسائل والتقنيات.

٢- فترة التنفيذ للبرنامج:

تم اختيار الفترة المسائية لتنفيذ البرامج من قبل الخبراء، وهذا يعد من أفضل الاختيارات من الناحية العملية، ليستطيع مديرو المدارس مباشرة أعمالهم والإشراف على سير العمل، ومتابعة المستجدات في مدارسهم أولا بأول في الفترة الصباحية.

٣- موعد تنفيذ البرنامج:

تم تحديد ثلاثة مواعيد لتنفيذ البرنامج، وقد اتفق الخبراء على تنفيذ البرنامج في الفصل الأول، وذلك يعد مناسباً لمدير المدرسة، لأنه سيكتسب من بداية العام الدراسي مهارات إدارية وفنية، وسيطلع على المستجدات والتطورات الحديثة في المجال الإداري والتربوي، والتي من شأنها رفع مقدرته على التخطيط والتنظيم والإشراف على عمله.

٤- مقر تنفيذ البرنامج:

تم تحديد أربعة مقرات لتنفيذ البرنامج، وتم الإبقاء على ثلاثة مقرات، وفي ذلك تسهيل على المتدربين، حيث إن مراكز التدريب في المناطق التعليمية قريبة من سكن المتدربين، فضلا عن جاهزية هذه المقرات، من حيث القاعات وتوافر الوسائل والتقنيات اللازمة لعملية التدريب.

٥- عناصر كلفة البرنامج:

اقترحت الباحثة عناصر كلفة البرنامج، وعند عرضها على الخبراء، اتفقوا على جميع عناصر الكلفة، والسبب يعود إلى خبرتهم الطويلة في معرفة العناصر التي يحتاجها كل برنامج تدريبي، بالإضافة إلى توافقها مع العناصر التي تدخل في حساب الكلفة والجدوى عند تصميم المشاريع التربوية.

٦- المزايا الوظيفية للمتدربين:

اقترحت الباحثة سبع مزايا وظيفية، تمنح للمتدربين كحوافز تشجيعية بعد اجتياز البرنامج التدريبي، ولقد اتفق الخبراء على بعض هذه المزايا، وذلك لأهمية الحوافز معنويا للمتدربين، وتمنح دافعا قويا

لهم للاستمرار في الالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية القادمة.

٧-أساليب المتابعة والتقييم:

اقترحت الباحثة ستة أساليب لتقييم فعاليات البرنامج التدريبي، وأبقى الخبراء عليها جميعاً، ويعود ذلك إلى تنوعها، وشمولها، واستنادها إلى أسس موضوعية وعلمية، بعيدة عن التحيز وعن الأهواء، والعشوائية في عملية التقييم، ويمكن خلال هذه الأساليب تقييم جميع عناصر البرنامج بيسر.

ثانياً:التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة وزارة التربية الكويتية ممثلة في إدارة التطوير والتنمية، ومراكز التدريب في المناطق التعليمية بالآتي:

- ١- تطبيق النموذج للتنمية المهنية لمديري المدارس، و الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية.
- ٢-الاهتمام بالمهارات الإدارية والفنية في محتوى البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية، كاستخدام الحاسب الآلي وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية.
- ٣-إفصاح المجال أمام مديري المدارس للمساهمة الحقيقية في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وإعداد خطط التدريب، وتصميم النشاطات التدريبية المقدمه لهم، ليكونوا أكثر التزاماً بحضور هذه البرامج.
- ٤ - أن يتضمن التدريب باعتباره أساس تحقيق التنمية المهنية لمديري المدارس وحدات تدريبية شاملة لكافة الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، وملائمة للاحتياجات التدريبية، على أن تكون مدة التدريب مناسبة.
- ٥-تنويع أساليب وطرق التنمية المهنية، على مستوى المؤسسات التربوية، والمدرسة ، والفرد.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

المراجع العربية :

- أبو أصعب ، صالح (١٩٩٩)، الاتصال الجماهيري، عمان : دار الشرق .
- أبو شيخة، نادر (١٩٩١)، إدارة الوقت، عمان : دار مجدلاوي للنشر .
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢)، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة .
- الأخرس، إسماعيل (٢٠٠٨)، مدير المدرسة الفعال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة عمان : دار الراجحة للنشر .
- بسيوني، سعاد (١٩٩٨)، تطوير نظام تدريب القادة التربويين بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة .
- تشارلي، ساي وكونواي، كاثي (٢٠٠٠)، وسائل المدرب الناجح، الرياض: مكتبة جرير.
- توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٤)، الأصول والمبادئ العلمية : التدريب - موسوعة التدريب والتنمية البشرية، القاهرة مركز الخبرات المهنية.
- توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٥)، تحويل التدريب : استراتيجيات نقل أثر التدريب على حيز التطبيق، مركز الخبرات المهنية، القاهرة .
- جرادات، سليمان (١٩٩١)، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك .
- حامد، سليمان (٢٠٠٨)، الإدارة التربوية المعاصرة، عمان : دار أسامة للنشر .
- حبيب، عبد علي (١٩٩١)، تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في دولة البحرين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الحديدي، محمد (١٩٩٨)، الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الاعدادية والثانوية بمدارس التعليم العام في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطات قابوس، مسقط

- الحربي، عبدالله (٢٠٠٦)، تطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة .
- الحربي ، قاسم (٢٠٠٣) ، بدائل مقترحة لتطوير الدور القيادي لمديري المدارس الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
- حسان، حسن، العجمي، محمد (٢٠٠٧)، الإدارة التربوية ، عمان : دار المسيرة للنشر.
- حسن، محمد عبد الغني (٢٠٠٣)، مهارة التدريب أثناء العمل، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة .
- حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٠)، إدارة الأفراد بالمنظمات : مدخل وظيفي، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- الخرشة، طه جميل (١٩٩٤)، الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الأساسية الحكومية في محافظة الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية .
- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (١٩٨٦)، اتجاهات حديثة في التدريب الرياضي: مطابع دار الفرزدق .
- الخطيب، رداح وآخرون (١٩٨٧) ، الإدارة والأشراف التربوي : اتجاهات حديثة، الرياض مطبعة الفرزدق .
- دراوشه، سامح (٢٠٠٤)، برنامج تدريبي مقترح لتنمية أخلاقيات المهنة لمديري المدارس الحكومية في الأردن في ضوء احتياجاتهم التدريبية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان .
- الدليمي، أحمد (١٩٩٥)، بناء برنامج التدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية في العراق في ضوء كفاياتهم الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد، العراق.
- الراحلة، سامي (٢٠٠٥)، أ نموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، أطروحة دكتوراه غير

- منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان .
- زاهر، ضياء الدين (١٩٩٠)، تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار: إطار تخطيطي مقترح، الكتاب السنوي للتدريب وعلم النفس، مج (١٦)، القاهرة : دار الفكر العربي .
- ستارك، رياض (٢٠٠٤)، دراسات في الإدارة التربوية، عمان، دار وائل للنشر .
- السعود، راتب (٢٠٠٧)، الإشراف التربوي، مفهومة ونظرياته وأساليبه عمان: دار طارق للخدمات المكتبية .
- السعود، راتب وبطاح، أحمد (١٩٩٥)، أساليب تدريب مدير المدرسة الأردني، وأهمها وسبل تطويرها، مؤته للبحوث والدراسات، مج (١٠) ع (٥) .
- السلمي، علي (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دارغريب للطباعة.
- الشاعر، عبد الرحمن (١٩٩٥)، أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، الرياض: دار ثقيف للنشر .
- الشمري، إقبال (٢٠٠٧)، مدى مساهمة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم واقتراح لتنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت .
- الشمري، مصطفى (١٩٩٢)، تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري ومساعدتي المدارس الثانوية لمدينتي صنعاء وتعز في الجمهورية العربية اليمنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك .
- الشمري، مطر (١٩٩٦)، مدى معرفة وممارسة مديري المدارس بدولة قطر للكفايات المهنية الأساسية وحاجتهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك .
- الشمري، مطر (٢٠٠٤)، التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة .
- الشواف، سعيد على (١٩٩٠)، تصنيف النماذج واستخدامها في تحليل المشكلات، مجلة الإدارة العامة، ع (٦٨)، الرياض .
- صادق، حصة (١٩٩٠)، تطوير تدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم في دولة قطر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة .

- صالح ، محمد (٢٠٠٠) ، أصول ومبادئ الإدارة العامة، جامعة عدن، عدن .
- صبيح، نبيل (١٩٨١)، دراسات في إعداد وتدريب المعلمين، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية .
- الصراف، حميد (١٩٩٩)، التنمية المهنية لموظفي وزارة التربية بدولة الكويت، مجلة التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية، ع (٣٠) .
- الطعاني، حسن (٢٠٠٩)، التدريب مفهومه وفعالياته، عمان: دار الشروق .
- الطعاني، حسن (١٩٩٦)، بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لأدوارهم المطلوبة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- الطيب، حسن (١٩٩٨)، الحالات الإدارية: منهجها ومقومات تأليفها، المجلة العربية للإدارة، مج (١٨) ، ع (٢) .
- عبد الرحيم ، خالد (٢٠٠٠) ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار الحامد للنشر .
- عبد العليم ، طارق (٢٠٠٨) ، التنمية المهنية للمعلمين في مصر ، القاهرة : دار العلوم للنشر.
- عبد الفتاح، منال (٢٠٠٥)، تقويم فعالية برنامج تدريب القيادات التربوية وإمكانية تطويره في ضوء الدروس المستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع (٥٩) .
- عبد المنعم، نادية (٢٠٠٠)، المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية. المركز القومي للبحوث التربوية، القاهرة .
- عبد اللطيف، خيرى وآخرون (١٩٩٠)، خطة تنمية مديري المدارس وتدريبهم، وزارة التربية والتعليم، عمان .
- _العجاج، فهد (٢٠٠١)، تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك .
- عساف، عبد المعطي (٢٠٠٠)، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، عمان دار زهران للنشر .
- العسيري، عبد العزيز (٢٠٠٥)، إدارة التغيير: الدليل العلمي لإدارة التغيير وإعادة الهندسة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والتراث، الدوحة .

- العطاوي، شريفة وآخرون (١٩٩٨)، الاحتياجات التدريبية للمديرين والمديرات المساعدين بالمدارس الحكومية في دولة البحرين، لجنة الاحتياجات التدريبية في وزارة التربية والتعليم، البحرين .
- عقيلي، عمر (٢٠٠٠)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر.
- عليمات، محمد (١٩٩١)، الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب الإداري، عمان: دار الخوجا للنشر .
- عماد الدين، منى (٢٠٠٣)، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، النمط القيادي لتحقيق التعايش الفعال في القرن ٢١، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي .
- العميرة، محمد (٢٠٠١)، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر .
- العناتي، ختام (٢٠٠٣)، بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات الحديثة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان .
- غانم، أحمد (١٩٩٣)، تصور مقترح لدور كليات التربية في تنمية المعلمين مهنيًا مؤتمر كليات التربية في عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة .
- الغنام، محمد (١٩٩٥)، مقالات في علم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في البلاد العربية، القاهرة .
- فالوقي، محمد (١٩٩٦)، التدريب في أثناء العمل- دراسة لبعض جوانب مراكز التنمية المهنية، بنغازي، ليبيا .
- قاسم، قاسم جميل (١٩٩٩)، التدريب والتطوير الإدارة : الفلسفة والتطبيق الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي .
- قдах، محمد (٢٠٠٣)، الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرون، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان .

- القرعان، أحمد (٢٠٠٤)، تطور أ نموذج لقياس درجة إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان .
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط ٣ ، عمان: دار الشروق .
- كاربنتر، جون (٢٠٠١)، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبدالله شحاته، القاهرة: ايتراك .
- الكيلاني، أنمار وديراني، محمد (١٩٩٨)، النمذجة في مجال التخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق ، مجلة جامعة الملك سعود، مج (١٦) ، ع (١) .
- اللوزي ، موسى (٢٠٠٢) ، التنمية الإدارية ، ط ٣ ، الجامعة الأردنية عمان .
- ماهر ، أحمد (١٩٩٩) ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية
- محروس ، محمد (٢٠٠٢) ، أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة ، مجلة البحث التربوي ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، مج (١) ، ع (١) .
- مراد ، عبد الفتاح (١٩٩٨) ، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- مرزا ، هند (٢٠٠٤) ، برنامج مقترح في تدريب مديري المناطق التعليمية بدول الخليج العربي أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- مرسي ، محمد (٢٠٠١)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب .
- مصطفى، أحمد (٢٠٠٠) ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة الزقازيق، مصر .
- مصطفى، صلاح والناية، نجاة (١٩٨٦)، الإدارة التربوية: مفهوما، نظرياتها، وسائلها، الإمارات العربية: دار العلم .

- مصطفى، عزة (٢٠٠٣) ، التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الاساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء أدوارهم المستقبلية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس، القاهرة.
- المصلح، إسماعيل (٢٠٠٢)، من أجل تميز التربية القطرية، إعادة هندسة التفكير الإداري المهني، بحوث مؤتمر الجودة، الهيئة العامة للتعليم التطبيق والتدريب، الكويت.
- مقرب ، أحمد (٢٠٠٢)، النمو المهني وحاجات الإشراف التربوي لمعلمي التعليم الابتدائي، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، جامعة المنيا، مج (١٤)، ع (٢) .
- المنيف ، إبراهيم (١٩٨٣) ، الإدارة ، المفاهيم ، الأسس ، المهام ، ط٣ ، الرياض .
- مؤتمن ، منى (٢٠٠٣) ، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير ، عمان : مركز الكتاب الأكاديمي.
- النبوي، أمين (١٩٩٥)، إدارة الجودة الشاملة مدخل لفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي، جمهورية مصر العربية، من بحوث مؤتمر إدارة التغيير في التربية وادارته في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة
- الهاجري، برجس (٢٠٠٦)، بناء برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان .
- هاشم، زكي (١٩٨٠)، تخطيط عملية تنمية المديرين، دراسة ميدانية في الجهاز الحكومية بدولة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع (٢٣) .
- الهدهود، دلال (١٩٩٦)، المدخل إلى الإدارة، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج الكويت .
- الهواري ، سيد (٢٠٠٠)، المدير الفعال للقرن ٢١، الفعالية، الشخصية، الإدارة، القاهرة : دار الجيل للطباعة .
- وزارة التربية الكويتية (١٩٩٣)، دليل العمل للإدارة المدرسية المطورة ، إدارة التطوير والتنمية . الكويت .
- وزارة التربية الكويتية (١٩٩٩) ، التنمية المهنية لموظفي وزارة التربية، مجلة التربية، ع (٣٠) . الكويت .

- وزارة التربية الكويتية (٢٠٠٣) ، دليل مشروع المدارس المتميزة، الكويت .
- وزارة التربية الكويتية (٢٠٠٨) ، التقرير الختامي لفريق عمل المعايير الوظيفية لمديري المدارس، المؤتمر الوطني لتطوير التعليم، الكويت .
- ياغي ، محمد (١٩٩٣) ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، الرياض : عمادة شؤون المكتبات

المراجع الأجنبية :

Abernathy, V. (٢٠٠٠) "A Descriptive Case study of Florida School Districts Human Resource Management Development Plan: preparing New principals program" university of Florida. **ED ٢٣٩٥٧١.**

AL ameer, M. (١٩٩٣) perception of public Secondary School Principals Regarding their involvement in Inservice Education offered by the Ministry of Education in Kuwait. **Dissertation Abstract International.**(Vol (٥٣). No (٧).

Anderw, H. (١٩٨٩) " Nothing is quit practical as Abood theory " **Academy of Management Review**, Vol (١٤). No (٥).

Asseri, A. (١٩٩٧) Training Model to Enhance the Effectiveness of School Principals in Asser Educational District in Saudi Arabia **Dissertation Abstract international.**

Beckschi, P & Doty, M. (٢٠٠٠) Instructional systems Design : **ASTD Hand book of Training Design and Delivery** New York , MC Graw – Hill. Blandford,S .(١٩٩٨). **Middle Management in Schools.** London: prentice Hall

Blandford,S .(١٩٩٨). **Middle Management in Schools.** London: prentice Hal.

Blandford,S .(٢٠٠٢) **Professional Development in Schools Management Solution. Series. London Pearson Management Solutions Series.** London: Pearson Management.

Cascio,W . (١٩٩٥). **Managing Human Resources**. New York MC Graw Hill Inc..

Davis,J.(١٩٩٦)Training Educational Administrators. Collective Negotiations: A simulation Project, **Dissertation Abstracts International**, Vol(٥٦),No(٧).

Dempster,N .(٢٠٠١) **The Professional Development of school Principal: A fine Balance**, Professional Lecture, Griffith University public Lecture Series.

Edwards, W . (١٩٩٣) Training Secondary School Administrators for Crisis Management **Dissertation Abstracts International** Vol(٥٣),No(٧).

Evans, M . (١٩٩٩) Professional Development For Principals: Seven Core Beliefs, phi **Delta kappan**, issue (٧) Vol(٨٠).

Fenwick,L. (٢٠٠٢). **Professional Development of principals**, Washington, DC .
<http://www.Ericdigests.org/principala.htm> .

Fertino,C .(١٩٩٦).**Mentoring Experiences as Professional Development for Leaders in Environmental Education**. Desseration Queens Land University of Technology, Australia.

Gerald ,G .(٢٠٠٠). Research And The Challenges of Contemporary School Leadership, The contribution of critical Scholarship, **British Journal of Educational Studies** , Vol (٤٨), No(٣).

Gasky, T.(٢٠٠٠). **Evaluating Professional Development**. London: Corwin press, Inc.

Good ,C. (١٩٧٣). **Dictionary of Education** NY:MC Graw Hill Book Company.

Hurren, C. (١٩٩٢) **Departmental planning and Schemes of work**. Center for information on Language Teaching and research, Regents Collage Inner circle, Regents park London.

Johnston,R. (١٩٩٣) TQM Leadership for the Quality. Transformation, The ASQC Total Quality Management Series, vol(١).

Kask, K.(١٩٩٢) Training and Development Needs of School Board Member and super Interiedents in Ohio State University, Ohio: **Dissertation Abstracts International** , ٥١(a) ٢٢٤٤. A.

Keller, B. (١٩٩٨). Principal Maters **Education** vol(١٨).no(١١).

Ken Zevich , J. (١٩٨٤). **Exploring corporate Strategy**. Engle wood Cliffs, New jersey: Prentice. Hall.

Kron , R.M.(١٩٩٠) **System analysis and policy Sciences**, New York: John Wiley and Sons.

Macbeth, J. (١٩٩٩) **Schools Must speak for Themselves**, The Case for School self Evaluation. London, by Rout Ledge .

Marsha, M , Caroll, K (٢٠٠١) **Why Can't we get it Right professional Development in Our Schools** California. Corwin Press. Inc

Miller, J. (١٩٩٧) **Instructional and leadership Development through Distance Learning. Evaluation Report**. Florida state University Tallahassee.

Nenfeld, B.(١٩٩٧). Responding ti the Express Needs of Urban Middle School Principals. **Urban Education**, Vol(٣٧)No(٥)

Packard, T. (١٩٩٥) **TQM and organizational change** Albany, NY: Rock Effeller collage press, <http://www.improve.org/tqm/htm>

Palladino , J. (١٩٩٨) A study that Explores Massachusetts public school Principals views regarding Instructional Leadership and the Design of professional Development Activities, D,A,L Vol (٥٩ –O٣A).

Peterson , k.(٢٠٠٢). The Professional Development of principals: Innovation and Opportunities. **Educational Administration Quarterly**. Vol (٣٨) issue (٢).

PFau, R. (١٩٩٧) Training Need of Head teacher in Uganda **ERIC** Digest Services,
No : Sp ٠٣٧١٥٠. U.S.A

Seagren , A. (١٩٩٣) The Depart (١٩٩٣). The Department Cheir, New Rols,
Responsibilities and challenges ERIC Digest, ED ٣٦٣١٦٥.

Seyfaryth , J. (١٩٩٦) **Personnel Management for effective Schools**, London:
Allyn and Bacon.

Voit, L.(١٩٩٥) Perceptions and Evaluations of University principals preparation
Programs By Michigan Public School Principals, **Dissertation
Abstracts services.**

Vojtek , B.(١٩٩٦) Net working: Staff Development online , staff Developers like
other Educator all over the world **journal of staff Development**, Vol
(١٧) no (٤)

Wakitavi, M. (١٩٩٦) **overseas Educational Research and Development
Agency** (Michigan N.P)

Wood , F. (١٩٩٩) on – the – Job **learning Journal of staff Development**, Vol
(٢٠), N (٣).

Wools, B. (١٩٩٩). **The school library Media Manager**, Colorado: Libraries
Unlimited, Inc.

الملاحق

الملحق (١)

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة التحكيم في صورتها الأولية

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية

العامّة في دولة الكويت من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة : نورة علي السبيعي

عمان

المملكة الأردنية الهاشمية

للعام الدراسي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠

استبانة " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس "

م	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
						المجال الأول : الشؤون الإدارية
١	إعداد الخطط العامة (سنوية - شهرية - أسبوعية) للمدرسة .					
٢	وضع خطط مستقبلية وفقاً للمستجدات الإدارية والتربوية لتطوير المدرسة					
٣	التخطيط الفاعل لإدارة الوقت واستثماره .					

					تشكيل اللجان المختلفة لأوجه النشاط المختلفة .	٤
					معرفة كيفية إدارة الاجتماعات المدرسية بفاعلية .	٥
					الإلمام بالأهداف التربوية العامة والخاصة بالمرحلة الثانوية .	٦
					القدرة على إدارة الصراع في المدرسة وفق أسس علمية تربوية .	٧
					توفير المناخ التنظيمي الذي يشجع على التميز في الأداء .	٨
					إعداد خطة تنمية مهنية شاملة للعاملين بالمدرسة .	٩
					اتباع الإجراءات النظامية اللازمة للتعامل مع الحوادث والطوارئ (حل الأزمات)	١٠
					توظيف المصادر المالية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة .	١١
					تطبيق آليات لإدارة وصيانة المبنى المدرسي ومرافقه المختلفة .	١٢
					بناء برنامج متكامل للأنشطة الطلابية .	١٣
					تنظيم أعمال الاتصالات الإدارية وفق ضوابط إجرائية تحقق أهداف المدرسة .	١٤

م	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
١٥	معرفة الخطوات العلمية لصنع القرار الإداري واتخاذها في جميع المواقف .					
١٦	توظيف تكنولوجيا المعلومات بفاعلية في الشؤون الإدارية والمالية .					
١٧	الاطلاع على المستجدات العالمية في المجالات الإدارية والعلمية والتربوية والاستفادة منها .					
١٨	الإشراف على آليات (حفظ - تنظيم - استخدام) السجلات والملفات المدرسية .					
١٩	تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية التعليمية .					
٢٠	إشراك المعلمين والإداريين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية من خلال تفويض السلطة					
٢١	متابعة الدراسات العليا لرفع مستوى المهارات الإدارية التربوية .					
٢٢	وضع خطط مناسبة لإحداث التغيير والتطوير التربوي .					
٢٣	التوزيع الكفؤ للمستويات والمهام الإدارية لجميع العاملين بالمدرسة .					

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		الانتماء للمجال		الفقرة	م
	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
					المجال الثاني : الشؤون الفنية	
					استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على سير العمل والعاملين بالمدرسة .	١
					تزويد المعلمين بأساليب تربوية حديثة ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي .	٢
					تدريب المعلمين على وضع الخطط السنوية واليومية .	٣
					تحديد الاحتياجات المهنية والتدريبية للمعلمين والإداريين بالمدرسة .	٤
					تقويم المعلمين والإداريين بطرق علمية عادلة .	٥
					تنظيم الاختبارات التحصيلية وتحليل نتائجها	٦
					تشجيع المعلمين على القيام بالأبحاث التربوية كل في تخصصه .	٧
					مساعدة المعلمين في التخطيط لبرامج الأنشطة اللامنهجية لتعزيز العملية التعليمية	٨
					التمكن من لغة عالمية واحدة غير اللغة الأم على الأقل .	٩
					المعرفة التقنية لبرامج الكمبيوتر والإنترنت	١٠
					القيام بإجراء الدراسات والبحوث التربوية لاستخدام نتائجها في تطوير العمل المدرسي	١١

					الإمام بمفهوم الإدارة المدرسية الحديثة ومحتوى دليل العمل المدرسي .	١٢
					القدرة على استثمار التقنية الحديثة بدمجها في التعليم .	١٣
					تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين والإداريين	١٤
					تقييم المناهج الدراسية في ضوء التغيرات والتطورات العالمية المتسارعة في مجال المعرفة .	١٥
					إحداث التطوير والتغيير في الخطط المدرسية	١٦

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		الانتماء للمجال		الفقرة	م
	غير صالحة	صالحة	غير منتمة	منتمة		
					التعرف على أساليب تحليل المناهج الدراسية .	١٧
					الإشراف على أداء المعلمين حديثي التعيين	١٨
					استخدام الأساليب التربوية الحديثة في متابعة ومساءلة وتقييم المعلمين والعاملين بالمدرسة .	١٩
					متابعة التعديلات والتغييرات المستجدة في المناهج .	٢٠
					تعزيز قيمة العمل وأخلاقياته عند المعلمين .	٢١
					توعية المعلمين بضرورة ربط المناهج بواقع المجتمع المحلي .	٢٢
					تشجيع المعلمين على المشاركة في تطوير المناهج .	٢٣
					تقييم فعالية الأنشطة المدرسية .	٢٤

					متابعة تنفيذ المناهج الدراسية وتقييمها .	٢٥
					اتخاذ القرارات الإدارية والفنية وفقاً لنتائج المتابعة والتقييم لخطط المدرسة .	٢٦
					متابعة تنفيذ خطط العمل المدرسي ونتائج البرامج الموضوعة .	٢٧
					مساعدة المعلمين على تقويم أعمال الطلاب	٢٨
					العمل على تنمية مهارات اتصال المعلمين بالإدارة المدرسية والطلاب .	٢٩
					مساعدة المعلمين على تصميم إدارات تقويمية مناسبة للطلاب .	٣٠
					تنظيم تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين لتبادل الخبرات التربوية والتعليمية .	٣١
					تشجيع المعلمين والإداريين على الالتحاق بالدورات واللقاءات التربوية لرفع مستواهم المهني .	٣٢
					إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المختلفة ذات العلاقة بالعمل المدرسي .	٣٣

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		الانتماء للمجال		الفقرة	م
	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
					المجال الثالث : شؤون الطلبة	
					توفير خدمات إرشادية وتوجيهية للطلبة .	١
					تعزيز السلوك التشاركي والتعاوني لدى الطلبة .	٢

					٣	تعزيز المهارات الإبداعية لدى الطلبة .
					٤	توجيه الطلبة مهنيًا وتعريفهم بحاجات سوق العمل .
					٥	تنظيم برامج إثرائية عالية المستوى للطلبة المتفوقين .
					٦	تشجيع الطلبة على التفوق والإبداع والتفكير الناقد في حل المشكلات التي تواجههم .
					٧	إعداد الطلبة وتسليحهم بمستوى فني وتقني لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي .
					٨	تدريب الطلبة على التعبير عن الذات بحرية وتعويدهم على الديمقراطية واحترام الرأي
					٩	مشاركة الطلبة المتفوقين في المسابقات المحلية والدولية لإظهار قدراتهم الخاصة
					١٠	تدريب الطلبة على اتخاذ القرارات الصائبة وقيادة فرق العمل من خلال التعلم التعاوني
					١١	توفير مصادر المعلومات الحديثة للطلبة من خلال استخدام المكتبة المدرسية .
					١٢	متابعة الحالات الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية اللازمة لها .
					١٣	تنظيم برامج لرعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة .
					١٤	تحقيق التنمية الشاملة للطالب ومساعدته على تحقيق ذاته .
					١٥	تفعيل دور اللجان الطلابية بالمدرسة .
					١٦	الإشراف على تصميم برامج (علاجية - تنموية - إثرائية) للطلبة .

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		الانتماء للمجال		الفقرة	م
	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
					تدريب المعلمين على الأخذ بالأساليب التربوية في معالجة مشاكل الطلاب .	١٧
					مشاركة الطلبة في الإدارة بفاعلية .	١٨
					استثمار طاقات الطلبة في أوجه النشاط اللامنهجي .	١٩
					تحديد حاجات الطلبة ومشكلاتهم بالتعاون مع المعلمين والأخصائي الاجتماعي .	٢٠
					تلبية احتياجات الطلبة من الأنشطة المدرسية حسب الميول والرغبات .	٢١
					وضع برامج توعوية توجيهية ورادعة للطلبة المخالفين لأنظمة وتعليمات المدرسة	٢٢
					إشراك الطلبة في إجراء البحوث التربوية في قضايا مجتمعية .	٢٣
					تشجيع الطلبة على المشاركة في وضع حلول لبعض المشكلات الطلابية بالمدرسة	٢٤
					العمل على تشخيص المشكلات الطلابية ووضع الحلول المناسبة لها .	٢٥

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		الانتماء للمجال		الفقرة	م
	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
					المجال الرابع : العلاقات الإنسانية	
					تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين بالمدرسة .	١
					تكوين علاقات إنسانية أساسها العدل والاحترام والموضوعية مع الجميع .	٢
					احترام آراء الآخرين وتعزيز ديمقراطية التعامل في نفوس العاملين بالمدرسة .	٣
					بناء جسور اتصال فعالة مع جميع العاملين	٤
					التأثير على الآخرين والقيادة الناجحة لفرق العمل .	٥
					توفير بيئة عمل مريحة وآمنة وصحية لجميع العاملين .	٦
					توطين الشعور لدى العاملين بقدرتهم على المشاركة في صنع القرار .	٧
					رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بدورهم في التنمية والتطوير .	٨
					تشجيع العمل التعاوني في مناخ تنظيمي جيد	٩
					مساعدة العاملين على تنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن .	١٠
					تقدير جهود المعلمين والإداريين بالمدرسة ومكافأتهم .	١١
					القدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والعاملين .	١٢

					تقدير آراء وأفكار الآخرين والاهتمام بها .	١٣
					تحديد المشكلات الشخصية للعاملين وإيجاد الحلول المناسبة لها .	١٤
					مراعاة الفروق الفردية في التعامل مع المعلمين والطلبة .	١٥
					مشاركة العاملين بالمدرسة في أفراحهم وأحزانهم .	١٦
					العمل على إشاعة روح التعاون والحوار داخل الاجتماعات المدرسية .	١٧
					توطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب داخل المدرسة .	١٨

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		الانتماء للمجال		الفقرة	م
	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
					المجال الخامس : المجتمع المحلي	
					دعوة وتشجيع الطلبة والمعلمين على التعامل والتفاعل مع المجتمع المحلي .	١
					تعزيز العلاقة بين المدرسة والبيت والمجتمع .	٢
					تفعيل دور مجالس الآباء والأمهات للإسهام في توثيق الصلة بين البيت والمدرسة .	٣
					تفعيل دور اللجان المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي .	٤
					الاستفادة من المصادر البشرية والمادية المتوفرة في البيئة المحلية .	٥
					مشاركة المدرسة في الأعمال التطوعية والمناسبات الوطنية والدينية والقضايا المجتمعية	٦
					التعاون مع أولياء الأمور في حل المشكلات التربوية .	٧
					تنظيم أعمال مجلس الآباء .	٨
					استثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي في خدمة المدرسة .	٩
					توضيح أهداف المدرسة وخططها للمجتمع المحلي .	١٠
					تنظيم برامج تربوية اجتماعية لخدمة المجتمع المحلي .	١١
					العمل على مشاركة ذوي الاختصاص في المجتمع المحلي في عملية البحث التربوي .	١٢

					توظيف إمكانات المدرسة لخدمة المجتمع المحلي .	١٣
					الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي البشرية والمادية لخدمة العملية التعليمية .	١٤
					مشاركة جمعيات النفع العام في تكريم المتميزين في الأنشطة المدرسية والمتفوقين لتوثيق صلتها بالعمل المدرسي	١٥

التعديل المقترح	صلاحية الفقرة		الانتماء للمجال		الفقرة	م
	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
					تنظيم برامج توعوية للطلاب لإيضاح أهمية العمل الجماعي لخدمة البيئة والمجتمع .	١٦
					تفعيل دور المساجد في غرس القيم السلوكية والتربوية كموجه لعملية التربية	١٧
					تشجيع الطلبة والعاملين على المشاركة الفعالة في المناسبات الوطنية .	١٨
					تفعيل دور وسائل الإعلام والأندية الرياضية وجمعيات النفع العام لخدمة أهداف المدرسة .	١٩
					وضع الخطط والبرامج لتشجيع أولياء الأمور على زيارة المدرسة ومتابعة أبنائهم	٢٠

الملحق (٢)

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الاحتياجات التدريبية في صورتها النهائية

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية
العامة في دولة الكويت من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة : نورة علي السبيعي

عمان

المملكة الأردنية الهاشمية

للعام الدراسي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

الأستاذ مدير/ مديرة المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " أنموذج مقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس مدى كفايته "للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص (إدارة تربوية).

وقد قسمت الاستبانة إلى مجالات لقياس درجة الاحتياج التدريبي لمديري المدارس ، يرجى التكرم بقراءة فقرات هذه الإستبانة بتمعن والاجابه عليها بما يتناسب ورأيكم، علما إن رأيكم سيكون له أهميه قصوى وأثر فعال على نتائج البحث وتوصياته والتي من خلالها يتم تحديد احتياجاتكم التدريبيه والتي سيتم رفعها للمسؤولين والمهتمين في وزارة التربية لوضع برامج ودورات تدريبيه من شأنها العمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي والمهني لديكم ، ونظرا لاهمية البحث أمل منكم اعطائي جزء من وقتكم الثمين للاجابة على هذه الاستبانة، علما بأن هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامه وسوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

وتقبلوا وافر الشكر والتقدير ،،،

الباحثة

نورة علي السبيعي

استبانة " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس "

م	الفقرة	درجة الإحتياج التدريبي			
		عاليه جدا	عاليه	متوسطه	منخفضه جدا
					المجال الأول : الشؤون الإدارية احتاج التدريب على كيفية:
١	إعداد الخطط العامة السنوية للمدرسة .				
٢	وضع خطط مستقبلية وفقاً للمستجدات الإدارية والتربوية لتطوير المدرسة				
٣	التخطيط لإدارة الوقت .				
٤	تشكيل اللجان المختلفة لأوجه النشاط المتنوعة .				
٥	إدارة الاجتماعات المدرسية بفاعلية .				
٦	الإلمام بالأهداف التربوية العامة والخاصة بالمرحلة الثانوية .				
٧	إدارة الأزمات في المدرسة.				
٨	تطبيق آليات إدارة المبنى المدرسي ومرافقه المختلفة .				
٩	تنظيم الاتصالات الإدارية وفق ضوابط إجرائية تحقق أهداف المدرسة .				
١٠	وضع الخطوات العلمية لصنع القرار الاداري				
١١	توظيف تكنولوجيا المعلومات في الشؤون الإدارية.				

					١٢	الأستفادة من المستجدات العالمية في المجالات الإدارية.
					١٣	الإشراف على اليات (حفظ- تنظيم-استخدام) السجلات المدرسية.
					١٤	تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.
					١٥	استخدام اليات إدارة التفويض السلطة.

جدة الإحتياج التدريبي					الفقرة	م
منخفضه جدا	منخفضه	متوسطه	عاليه	عاليه جدا		
					المجال الثاني : الشؤون الفنية احتاج التدرّب على كيفية :	
					١	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على سير العمل بالمدرسة .
					٢	تزويد المعلمين بأساليب تربوية حديثة ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي .
					٣	تدريب المعلمين على وضع الخطط الدراسية المطلوبة.
					٤	تحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين بالمدرسة .
					٥	تقويم المعلمين بطرق علمية موضوعية .
					٦	مساعدة المعلمين في التخطيط لبرامج الأنشطة الغير صفية.
					٧	المعرفة التقنية لبرامج الكمبيوتر
					٨	القيام بإجراء الدراسات والبحوث التربوية

					الإمام بمفهوم الإدارة المدرسية الحديثة	٩
					المقدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثه في التعليم.	١٠
					استخدام الأساليب التربويه الحديثه في متابعة ومساءلة العاملين بالمدرسة.	١١
					متابعة التغيرات المستجدة في المناهج.	١٢
					متابعة تنفيذ المناهج الدراسية.	١٣
					مساعدة المعلمين على تقويم أعمال الطلبة.	١٤
					اتخاذ القرارات الإدارية والفنية وفقا لنتائج المتابعة والتقويم لخطط المدرسة	١٥
					تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدورات التربوية لرفع مستواهم المهني.	١٦
					إشراك المعلمين في صناعة القرارات ذات العلاقة بالعمل المدرسي.	١٧

درجه الإحتياج التدريبي					الفقره	م
منخفضه جدا	منخفضه	متوسطه	عالية	عالية جدا		
					المجال الثالث : شؤون الطلبة احتاج التدرب على كيفية:	
					١ توفير خدمات إرشادية للطلبة .	
					٢ تعزيز السلوك التشاركي لدى الطلاب .	
					٣ تعزيز المهارات الإبداعية لدى الطلبة .	

					تنظيم برامج إثرائية عالية المستوى للطلبة المتفوقين .	٤
					تدريب الطلبة على التعبير عن الذات بحرية وتعويدهم على الديمقراطية واحترام الرأي	٥
					اشراك الطلبة المتفوقين في المسابقات المحلية والدولية لإظهار مقدراتهم الخاصة	٦
					تدريب الطلبة على صناعة القرارات الرشيدة.	٧
					توفير مصادر المعلومات الحديثة للطلبة من خلال استخدام المكتبة المدرسية .	٨
					متابعة الحالات الصحية للطلبة	٩
					تنظيم برامج لرعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة .	١٠
					تفعيل دور اللجان الطلابية بالمدرسة .	١١
					تحديد حاجات الطلبة ومشكلاتهم.	١٢
					تلبية احتياجات الطلبة من الأنشطة المدرسية حسب الميول.	١٣
					وضع برامج توعوية للطلبة المخالفين لأنظمة المدرسة وتعليماتها.	١٤
					إشراك الطلبة في إجراء البحوث التربوية في قضايا مجتمعية.	١٥

درجة الإحتياج التدريبي					الفقرة	م
منخفضه جدا	منخفضه	متوسطه	عاليه	عاليه جدا		
					المجال الرابع : العلاقات الإنسانية احتاج التدريب على كيفية:	
					١ تلبية الاحتياجات النفسية للعاملين بالمدرسة	
					٢ إقامة علاقات إنسانية أساسها العدل والاحترام والموضوعية مع الجميع .	
					٣ القيادة الناجحة لفرق العمل .	
					٤ توفير بيئة عمل مناسبة لجميع العاملين .	
					٥ الشعور لدى العاملين بمقدرتهم على المشاركة في صنع القرار .	
					٦ رفع الروح المعنوية للعاملين.	
					٧ تشجيع العمل التعاوني في مناخ تنظيمي مناسب	
					٨ مساعدة العاملين على تنمية مقدراتهم إلى أقصى حد ممكن .	
					٩ المقدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والعاملين .	
					١٠ تقدير آراء وأفكار الآخرين والاهتمام بها .	
					١١ تحديد المشكلات الشخصية للعاملين .	
					١٢ العمل على إشاعة روح التعاون والحوار داخل الاجتماعات المدرسية .	
					١٣ توطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة داخل المدرسة .	

م	الفقرة	درجة الإحتياج التدريبي			
		عاليه جدا	عاليه	متوسطه	منخفضه جدا
					المجال الخامس : المجتمع المحلي احتاج التدريب على كيفية:
١	تشجيع الطلبة والمعلمين على التعامل والتفاعل مع المجتمع المحلي .				
٢	تعزيز العلاقة بين المدرسة والبيت والمجتمع .				
٣	تفعيل دور مجالس الآباء والأمهات				
٤	الاستفادة من المصادر البشرية والمادية المتوفرة في البيئة المحلية .				
٥	مشاركة المدرسة في الأعمال التطوعية والمناسبات الوطنية والدينية				
٦	استثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي في خدمة المدرسة .				
٧	تنظيم برامج تربوية اجتماعية لخدمة المجتمع المحلي .				
٨	توظيف إمكانات المدرسة لخدمة المجتمع المحلي .				
٩	تنظيم برامج توعوية الطلبة لإيضاح أهمية العمل الجماعي لخدمة البيئة والمجتمع .				
١٠	تفعيل دور المساجد في غرس القيم السلوكية والتربوية كموجه لعملية التربية.				
١١	تفعيل دور وسائل الإعلام والأندية الرياضية وجمعيات النفع العام لخدمة أهداف المدرسة .				
١٢	وضع البرامج لتشجيع أولياء الأمور على زيارة المدرسة ومتابعة أبنائهم .				

الشكل رقم (٢)

نموذج التنمية المهنية لمديري المدارس		
المخرجات	الإجراءات	الخطوات
<p>✓ قائمة بالأدوار المناسبة لمدير المدرسة للتعرف على الواقع.</p> <p>✓ وصف لواقع الممارسات المهنية لمديري المدارس داخل مدارسهم وصف لجوانب القصور في الأداء .</p> <p>✓ قائمة باحتياجات مديري المدارس من المهارات والمعارف والاتجاهات .</p> <p>✓ توثيق نماذج عالمية لتنمية المهنية يستفاد منها ويتم الرجوع إليها .</p> <p>✓ قائمة بأهداف التنمية المهنية .</p>	<p>✓ تحليل واقع الممارسات المهنية لمديري المدارس .</p> <p>✓ تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس .</p> <p>✓ دراسة الاتجاهات الإدارية المعاصرة .</p> <p>✓ الاسترشاد ببعض نماذج التنمية المهنية للقيادات التربوية .</p> <p>✓ وضع أهداف قريبة المدى وأخرى بعيدة المدى للتنمية المرئية .</p>	<p>(١)</p> <p>تحديد أهداف التنمية المهنية</p>
<p>✓ قائمة بالموارد البشرية وكيفية الاستفادة منها .</p> <p>✓ قائمة بالموارد المادية وكيفية الاستفادة منها .</p> <p>✓ قائمة بأسماء الداعمين للتنمية المهنية وكيفية التواصل معهم.</p> <p>✓ تصور واضح لمتطلبات التنمية المهنية من الموارد البشرية والمادية .</p>	<p>✓ حصر الموارد البشرية من (تخصصات - كفاءات - خبرات)</p> <p>✓ حصر الموارد المادية من (أجهزة - مكتبة - قاعات - مركز مصادر تعلم - مختبرات)</p> <p>✓ الموارد الخارجية التي يمكن الاستعانة بها كالوزارة أو المنطقة التعليمية - الجامعات الداخلية والخارجية - أولياء الأمور)</p>	<p>(٢)</p> <p>تحديد متطلبات التنمية المهنية من الموارد المختلفة</p>

	✓ تقدير متطلبات التنمية من الموارد البشرية والمادية مستعيناً بنماذج وتجارب سابقة.	
--	---	--

تابع الشكل (٢)

المخرجات	الإجراءات	الخطوات
<ul style="list-style-type: none"> ✓ قائمة بمجالات التنمية المهنية حسب الاحتياجات التدريبية . ✓ قائمة بأسماء المدربين ومؤهلاتهم والمتدربين . ✓ وصف للأسلوب المناسب لتحديد الكلفة المادية والتوقيت الزمني . ✓ قائمة بينود الصرف المطلوبة ومبرراتها . ✓ قائمة بالأساليب المناسبة لتنفيذ البرنامج . ✓ قائمة بالصعوبات والعراقيل . ✓ قائمة بالمقترحات المناسبة للتغلب على الصعوبات . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ دراسة وتحديد محتوى البرنامج من المجالات الإدارية والتربوية في ضوء الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس . ✓ تحديد الكلفة المادية والتوقيت الزمني للبرنامج . ✓ تحديد بنود الصرف ومجالاتها . ✓ اختبار الأساليب المناسبة لتنفيذ البرنامج . ✓ التنبؤ بالصعوبات والعراقيل أمام تنفيذ البرنامج . ✓ تقديم مقترحات من قبل المتدربين للتغلب على هذه الصعوبات . 	<p>(٣)</p> <p>تخطيط برامج التنمية المهنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ وصف لمعايير التقييم المختلفة (متميز - فعال - أساسي) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ وضع معايير وضوابط واضحة لتقييم البرامج . ✓ استخدام أدوات مناسبة للتقييم والمتابعة لمخرجات البرامج . 	<p>(٤)</p> <p>تقويم ومتابعة برامج</p>

<p>✓ قائمة بالأدوات المناسبة للتقييم والمتابعة .</p> <p>✓ قائمة بالمجالات والأنشطة المطلوب تقييمها .</p> <p>✓ وصف لمقترحات المتدربين .</p> <p>✓ وصف لجوانب القوة والضعف في برنامج التنمية المهنية .</p> <p>✓ قائمة بالمقترحات لتطوير برامج التنمية المهنية .</p>	<p>✓ تحديد المجالات المطلوب تقييمها ومتابعتها .</p> <p>✓ تحليل مقترحات مديري المدارس لتحسين برامج التنمية المهنية .</p> <p>✓ تحديد جوانب القوة والضعف في برنامج التنمية المهنية .</p> <p>✓ التطور والتحسين في برامج التنمية المهنية .</p>	<p>التنمية المهنية</p>
--	---	------------------------

الملحق (٥)

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة استطلاع آراء الخبراء التربويين

عن مدى كفاية الأهموذج المقترح للتنمية المهنية

لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت

إعداد الطالبة : نورة علي محمد السبيعي

عمان

المملكة الأردنية الهاشمية

العام الدراسي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

سعادة الخبير التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان (أُمُودج مقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت) في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس مدى كفايته ، بهدف الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية ، ويلزم الدراسة تطبيق استبانة (الأُمُودج المقترح) ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية كبيرة في مجال الإدارة التربوية والتدريب التربوي ، أرجو منكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة ، والإجابة عليها بوضع إشارة (✓) أمام كل فقرة في العناصر المذكورة والتي تعبر عن رأيكم في مدى كفاية الأُمُودج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية شاكرة لكم حسن تعاونكم ،
وتقبلوا تقديري واحترامي ،

الباحثة

نورة علي السبيعي

استبانة استطلاع آراء الخبراء التربويين عن مدى كفاية النموذج المقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت

أولاً / العناصر الفنية في برنامج التنمية المهنية :-

م	العناصر الفنية لبرنامج التنمية المهنية	مناسب جداً	مناسب	غير مناسب	غير مناسب جداً	لا أعرف
أولاً / اسم برنامج التنمية المهنية :						
١	التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية					
٢	تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية					
٣	تطوير المهارات الفنية والإدارية لمديري المدارس					
٤	القيادة التربوية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصر					
ثانياً / أهداف التنمية المهنية :						
١	إحداث تغييرات إيجابية في المفاهيم والاتجاهات والسلوكيات لمديري المدارس .					
٢	تطوير القدرات والكفايات العلمية والمهنية لمديري المدارس					
٣	الارتقاء بمستوى الأداء وتجويد العمل .					
٤	تنمية الوعي بأهمية العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة .					
٥	اكتساب مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في العمل المدرسي .					
٦	التمكن من استخدام المواد المتاحة بشكل فعال .					
٧	اعتماد الأساليب العلمية المتطورة في العمل .					
٨	تنمية مهارات التحليل والتفكير النقدي والإبداعي .					
٩	تنمية مهارات أداة التغيير وقيادته .					

					١٠	تطوير مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس .
					١١	تنمية مهارات إجراء البحوث والدراسات التربوية .
					١٢	تنمية مهارة اتخاذ القرار
					١٣	تنمية مهارة حسن التخطيط لإدارة الوقت بفاعلية .

م	العناصر الفنية لبرنامج التنمية المهنية	مناسب جداً	مناسب	غير مناسب	غير مناسب جداً	لا أعرف
١٤	تعريف مديري المدارس بالاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية					
١٥	تنمية مهارات التعامل الإنساني مع العاملين بالمدرسة					
١٦	تعريف مديري المدارس بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في العمل المدرسي					
١٧	تزويد مديري المدارس بمهارات التخطيط الاستراتيجي					
١٨	تأهيل المدراء الجدد للعمل الإداري التربوي .					
١٩	إكساب مديري المدارس للمعارف والمهارات الإدارية اللازمة لإدارة العمل المدرسي					
٢٠	تزويد مديري المدارس بالأساليب التقنية والتربوية المعاصرة في المساءلة والمتابعة والتقييم .					
٢١	تطوير الأساليب الإشرافية على العمل المدرسي لمديري المدارس					
٢٢	تزويد مديري المدارس بمهارات استخدام الحاسب الآلي في الأعمال الإدارية .					
٢٣	إعداد قيادات تربوية فعالة .					
ثالثاً / محتوى برنامج التنمية المهنية :						
١ الإدارة التربوية :						
-	نظريات الإدارة التربوية					
-	وظائف الإدارة التربوية (تخطيط - تنظيم - إشراف - تقييم)					
-	الاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية .					
-	القيادة التربوية .					

					التخطيط التربوي :	٢
					مفهوم التخطيط التربوي وأهدافه	-
					مبادئ التخطيط التربوي	-
					مشكلات التخطيط التربوي	-
					إعداد الخطط التربوية والإدارية	-

م	العناصر الفنية لبرنامج التنمية المهنية	مناسب جداً	مناسب	غير مناسب	غير مناسب جداً	لا أعرف
٣	إدارة الموارد البشرية :					
-	تشكيل فرق العمل واللجان لإنجاز العمل .					
-	استثمار الإمكانيات البشرية لخدمة أهداف المدرسة .					
-	تقويم الأداء الوظيفي للكوادر البشرية .					
٤	التكنولوجيا الحديثة :					
-	استخدام الحاسب - الإنترنت في إنجاز العمل المدرسي .					
-	تطبيقات الحاسب الآلي في اتخاذ القرار الإداري .					
-	استخدام الحاسب الآلي في مناهج التعليم .					
٥	المهارات الإدارية في ضوء الاتجاهات المعاصرة :					
-	إدارة الأزمات .					
-	إدارة الوقت .					
-	إدارة الصراع التنظيمي .					
-	إدارة التغيير .					

					-	إدارة الاجتماعيات المدرسية .
					-	إدارة التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة .
					-	إدارة الإبداع الإداري .
					-	إدارة الجودة الشاملة .
					-	مهارة إجراء البحوث والدراسات التربوية .
					-	مهارة الإتصال الفعال مع المجتمع المحلي .
					-	مهارة التفويض الإداري .
					-	مهارة التحفيز .
					-	مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرار .
					-	تصميم برامج للمتفوقين.

م	العناصر الفنية لبرنامج التنمية المهنية	مناسب جداً	مناسب	غير مناسب	غير مناسب جداً	لا أعرف
	رابعا / أساليب بالتنمية المهنية :					
١	المحاضرة وحلقات النقاش .					
٢	تمثيل الأدوار .					
٣	التدريب على الحاسبة .					
٤	سلة البريد الوارد .					
٥	التعلم من أصحاب الخبرة والزملاء .					
٦	جماعات العمل .					
٧	العصف الذهني .					
٨	تطبيقات عملية .					

					الزيارات الميدانية .	٩
					دراسة الحالات والمواقف الإدارية .	١٠
					الندوات والمؤتمرات التربوية .	١١
					التدريب عن بعد .	١٢
					لعاب الأدوار .	١٣
					التدريب بموقع العمل .	١٤
					إجراء البحوث والدراسات وكتابة التقارير .	١٥
					التعلم عن بعد باستخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت .	١٦
					خامساً / تقنيات التنمية المهنية :	
					برامج الحاسب الآلي .	١
					الإنترنت .	٢
					أفلام فيديو .	٣
					أجهزة التسجيل .	٤
					أجهزة العرض .	٥

م	العناصر الفنية لبرنامج التنمية المهنية	مناسب جداً	مناسب	غير مناسب	غير مناسب جداً	لا أعرف
٦	السمورة الذكية .					
٧	النشرات .					
	سادساً / أساليب تقويم أداء المتدربين :					
١	الاختبارات التحريرية .					
٢	تطبيقات عملية .					
٣	إجراء بحث ميداني .					
٤	إعداد تقارير تطبيقية .					

					٥	اعتماد الانتظام والمواظبة .
					سابعاً / مدة برنامج التنمية المهنية :	
					١	(٨) أسابيع .
					٢	(١٠) أسابيع .
					٣	(١٢) أسبوعاً .
					٤	(١٦) أسبوعاً .
					ثامناً / عدد ساعات البرنامج اليومية :	
					١	١ - ٣ ساعات يومياً .
					٢	٢ - ٤ ساعات يومياً .
					٣	٣ - ٥ ساعات يومياً .
					تاسعاً / عدد أيام البرنامج الأسبوعية :	
					١	يومان .
					٢	ثلاثة أيام .
					٣	أربعة أيام .

ثانياً / العناصر البشرية في برنامج التنمية المهنية :-

م	العناصر البشرية في برنامج التنمية المهنية	مناسب جداً	مناسب	غير مناسب	غير مناسب جداً	لا أعرف
	أولاً / الفئات المستهدفة من برنامج التنمية المهنية :					
١	مدير المدرسة .					
٢	مدير مساعد .					
٣	مرشح لوظيفة مدير مدرسة .					
٤	مرشح لوظيفة مدير مساعد .					
	ثانياً / فئة المدربين في البرنامج :					
١	الأساتذة المتخصصين في جامعة الكويت .					

					٢	خبراء التدريب التربوي في التعليم التطبيقي .
					٣	القادة التربويين من ذوي الخبرة في وزارة التربية .
					٤	المدرّبون في مؤسسات التدريب بالقطاع الخاص .
					٥	خبراء التدريب من الدول العربية .
					٦	خبراء التدريب من الدول الأجنبية .
					ثالثاً / مؤهلات وخصائص المدربين بالبرنامج :	
					١	درجة الدكتوراه .
					٢	درجة الماجستير .
					٣	درجة البكالوريوس التربوي .
					٤	شهادة تأهيل دبلوم عالي .
					٥	خبرة تربوية تدريجية طويلة .
					٦	خبرة تربوية قيادية في المجال المدرسي .
					٧	أن يكون المدرب متفرغاً أثناء التدريب .
					رابعاً / عدد المدربين في البرنامج :	
					١	مدرب لكل مادة تدريجية .
					٢	مدربان لكل شعبة .

ثالثاً / العناصر الإدارية في برنامج التنمية المهنية :-

م	العناصر الادارية في برنامج التنمية المهنية	مناسب جداً	مناسب	غير مناسب	غير مناسب جداً	لا أعرف
أولاً / عدد المتدربين في برنامج التنمية المهنية :						
١	١٠ - ١٥ متدرباً .					
٢	١٥ - ٢٠ متدرباً .					
ثانياً / فترة تنفيذ برنامج التنمية المهنية :						
١	الفترة الصباحية .					

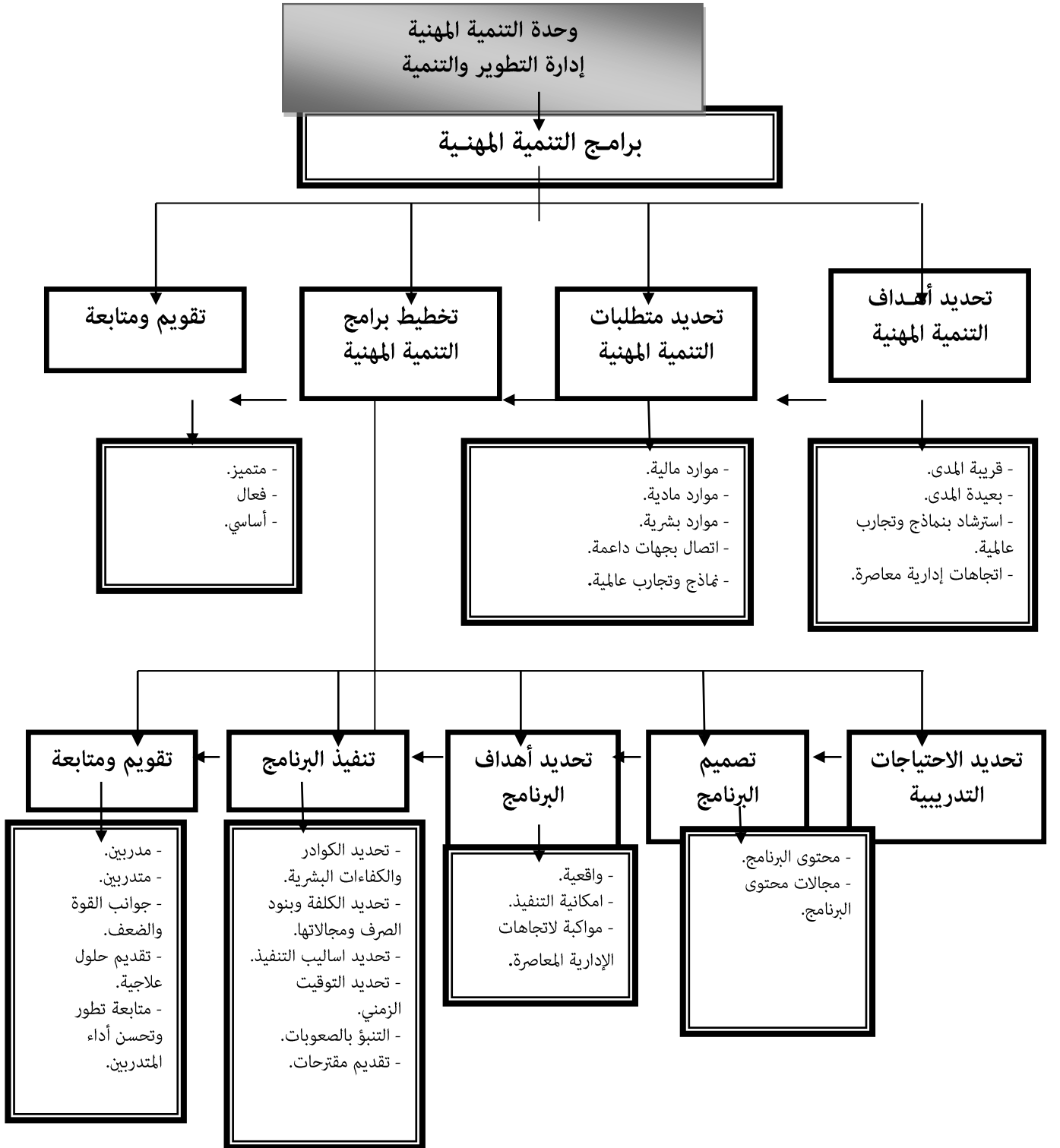
					٢	الفترة المسائية .
					٣	خلال الفترتين .
					ثالثاً / موعد تنفيذ برنامج التنمية المهنية :	
					١	الفصل الدراسي الأول .
					٢	الفصل الدراسي الثاني .
					٣	أثناء الإجازة الصيفية .
					رابعاً / مقر تنفيذ برنامج التنمية المهنية :	
					١	مركز التدريب في المنطقة التعليمية .
					٢	إدارة التنمية والتطوير بوزارة التربية .
					٣	إحدى المدارس الثانوية .
					٤	مركز التدريب في جامعة الكويت
					خامساً / كلفة برنامج التنمية المهنية المالية .	
					١	مكافآت المدربين .
					٢	برامج الحاسب .
					٣	اللوازم والقرطاسية .
					٤	المطبوعات .
					٥	تكلفة عدد المتدربين .
					٦	أجور أماكن التدريب .
					٧	أجرة مواصلات المتدربين .

					٥	تقييم أبحاث ودراسات المتدربين.
					٦	نماذج المتابعة الميدانية وفق مؤشرات الأداء

٣	العناصر الادارية في برنامج التنمية المهنية	مناسب جداً	مناسب	غير مناسب	غير مناسب جداً
	سادساً / المزايا الوظيفية للمتدربين :				
١	الحصول على ترقية .				
٢	الترشح لمناصب إدارية أعلى مستقبلاً .				
٣	الحصول على شهادة تدريبية .				
٤	الترشح لبرنامج دراسات تخصصية عليا .				
٥	الحصول على شهادة حضور .				
٦	الابتعاث لدورة خارج الدولة .				
٧	الحصول على مكافآت مالية للمنتظمين بالبرنامج .				

الشكل (١)

نموذج للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية

-استبانة استطلاعية -

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت

المحترم الأستاذ الفاضل / مراقب الإدارة المدرسية
المحترمه الأستاذة الفاضله / مراقبة الادارة المدرسية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى اقتراح نموذج للتنمية المهنية

لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة .

لذا آمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة الاستطلاعية وآمل أن تلقى منكم

الاهتمام والعناية .

شاكرة لكم حسن تعاونكم ومساعدتكم ،،،

مع تقديري ،،،

الباحثة

نوره علي السبيعي

الأستاذ الفاضل :-

١- ما هي الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس؟

.....
.....
.....
.....

٢- ما الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس؟

.....
.....
.....
.....

٣- من الذي يقوم بإعداد خطط الدورات والإشراف على التنفيذ؟

.....
.....
.....
.....

٤- كيف يتم تحديد مواعيد انعقاد الدورات وتقدير الفترة اللازمة للدورة؟

.....
.....
.....
.....

.....
.....

٥- هل تعتقد أن أهداف الدورات التدريبية واضحة للمتدربين ؟

.....
.....

٦- ما درجة كفاءة المدربين ؟ ومن الذي يختارهم ؟ ومن أي جهة يتم اختيارهم ؟

.....
.....

.....
.....

.....
.....

٧- ما أكثر الأساليب التدريبية شيوعاً في تنفيذ الدورات ؟

.....
.....

.....
.....

.....
.....

٨- ما هي الهيئات العالمية أو الخارجية التي تتعامل معكم بشأن التدريب ؟

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

٩- كيف يتم تقييم الدورات التدريبية ؟ وتقييم المتدربين ؟

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

١٠- ما هي أنواع الحوافز المقدمة للمتدربين ؟ وهل ترى أنها مناسبة لتحفيز المتدربين ؟

.....
.....

.....
.....

.....

.....

.....

.....

١١- هل يتم متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى مدارسهم عقب انتهاء الدورة ؟ كيف يتم ذلك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

١٢- من وجهة نظرك ما هي الاحتياجات التدريبية التي تجد أن مديري المدارس يحتاجونها في مدارسهم وتنقصهم ؟

.....

.....

.....

.....

.....
.....

.....
.....

١٣- ما أهم المشكلات التي تواجهك في عملك كجهة تدريبية ؟

.....
.....

.....
.....

.....
.....

١٤- ما مقترحاتكم نحو تطوير العمل في قسم التدريب وبرامجه ؟

.....
.....

.....
.....

.....
.....

