



جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الادارة التربوية والأصول

**دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية  
والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت**  
**The Role of Secondary Schools Principals in Activating  
Professional and community development for Kuwaiti  
Teachers**

إعداد الطالب

عبدالهادي مزيد المطيري  
الرقم الجامعي (١٧٢١١٠٦٠٢٧)

إشراف الأستاذ الدكتور

إياد محمد حمادنه  
الفصل الدراسي الثاني  
٢٠١٩م

قرار لجنة المناقشة

دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية في دولة

الكويت

إعداد الطالب

عبدالهادي مزيد المعطيري

إشراف

الأستاذ الدكتور إياد محمد حمادنة

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم                               | التوقيع             |
|-------------------------------------|---------------------|
| الأستاذ الدكتور إياد محمد حمادنة    | مشرفاً ورئيساً..... |
| الأستاذ الدكتور صالح سويلم الشرفات  | عضواً.....          |
| الأستاذ الدكتور محمود حامد المقدادي | عضواً.....          |
| الأستاذ الدكتور أيمن أحمد العمري    | عضواً.....          |

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في

كلية العلوم التربوية قسم الإدارة التربوية والأصول في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ: 13 / 5 / 2019م

الفصل الدراسي الثاني 2018/2019م

ب

## تفويض

أنا عبدالهادي مزيد المطيري، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ١٣ / ٥ / ٢٠١٩ م.

## إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب: عبدالهادي مزيد المطيري الرقم الجامعي (١٧٢١١٠٦٠٢٧)

التخصص: إدارة تربوية الكلية: العلوم التربوية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان: دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية في دولة الكويت، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أعلن بأن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:..... التاريخ: ١٣ / ٥ / ٢٠١٩م

## إهداء

لمن قرن الله عبادته ببرهما ، وأسعى جاهداً لنيل رضاهما

لوالدي العزيزين

إلى من قاسمني دفاء العائلة وأقرب الناس إلى قلبي إلى اخواني

إلى زوجتي الغالية التي ساعدتني وشجعتني لإكمال مسيرتي العلمية

إلى كل هؤلاء أهدي لهم هذا العمل المتواضع

راجياً من الله المولى القدير التوفيق والنجاح

الباحث

عبدالهادي مزيد المطيري

## شكر وتقدير

الحمد لله السميع العليم، والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة واتم التسليم وعلى آله وصحبه الكرام أما بعد:

يسرني ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للاستاذ الدكتور إياد محمد حمادنه مشرفي على الرسالة على ما قدمه من جهد كبير، ودعم متواصل، وإشراف دقيق لإظهار هذه الرسالة بالشكل المطلوب.

كما لا أنسى من باب العرفان أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد في تقييم الرسالة كي تصبح على أكمل وجه وهم كل من الاستاذ الدكتور صالح سويلم الشرفات والاستاذ الدكتور محمد حامد المقداوي والاستاذ الدكتور أيمن أحمد العمري. كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير وعظيم الامتنان لجميع من ساهم في إثراء هذه الدراسة برأي أو ملاحظة أو معاونة مخصصة.

وختاماً أسأل الله تعالى أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وصلِّ اللهم وسلم على سيدنا محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه أجمعين.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين  
الباحث

## قائمة المحتويات

|   |    |
|---|----|
| إهداء .....                                       | هـ |
| قائمة المحتويات .....                             | ز  |
| قائمة الجداول .....                               | ط  |
| قائمة الملاحق .....                               | ي  |
| محكمو أداة الدراسة .....                          | ي  |
| أداة الدراسة بصورتها النهائية .....               | ي  |
| كتب تسهيل المهمة .....                            | ي  |
| الملخص .....                                      | ك  |
| ABSTRACT .....                                    | ل  |
| الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها .....          | ١  |
| مقدمة .....                                       | ١  |
| مشكلة الدراسة: .....                              | ٤  |
| أسئلة الدراسة: .....                              | ٦  |
| أهداف الدراسة: .....                              | ٦  |
| أهمية الدراسة: .....                              | ٦  |
| التعريفات الاجرائية والاصطلاحية: .....            | ٧  |
| حدود الدراسة ومحدداتها: .....                     | ٨  |
| الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ..... | ٩  |
| أولاً: الأدب النظري: .....                        | ٩  |
| ثانياً: الدراسات السابقة: .....                   | ٣١ |
| الفصل الثالث الطريقة والإجراءات .....             | ٤٣ |
| منهجية الدراسة .....                              | ٤٣ |
| مجتمع الدراسة .....                               | ٤٣ |

|    |       |   |
|----|-------|---|
| ٤٤ | ..... | عينة الدراسة                                  |
| ٤٤ | ..... | أداة الدِّراسة:                               |
| ٤٥ | ..... | صدق أداة الدِّراسة:                           |
| ٤٦ | ..... | ثبات أداة الدِّراسة                           |
| ٤٧ | ..... | المعالجة الإحصائية                            |
| ٤٨ | ..... | إجراءات الدِّراسة:                            |
| ٤٨ | ..... | متغيرات الدِّراسة                             |
| ٤٩ | ..... | الفصل الرابع نتائج الدِّراسة                  |
| ٤٩ | ..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:               |
| ٥٦ | ..... | النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:              |
| ٦٠ | ..... | الفصل الخامس مناقشة نتائج الدِّراسة والتوصيات |
| ٦٠ | ..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:        |
| ٦٦ | ..... | مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:       |
| ٦٩ | ..... | التوصيات                                      |
| ٧٠ | ..... | قائمة المراجع                                 |
| ٧٠ | ..... | أولاً: المراجع العربية                        |
| ٧٧ | ..... | ثانياً: المراجع الأجنبية                      |
| ٨٠ | ..... | الملاحق                                       |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | العنوان   | الصفحة |
|------------|---|--------|
| ١          | توزع أفراد مجتمع الدِّراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.  | ٣٩     |
| ٢          | توزع أفراد عينة الدِّراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.   | ٤٠     |
| ٣          | قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا.   | ٤٢     |
| ٤          | المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة لدور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.                  | ٤٥     |
| ٥          | المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين.   | ٤٦     |
| ٦          | المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية  | ٤٧     |
| ٧          | المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم  | ٤٩     |
| ٨          | المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي.  | ٥٠     |
| ٩          | المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية لمجالات دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية في دولة الكويت حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. | ٥٢     |
| ١٠         | تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على مجالات دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.          | ٥٣     |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان                       | رقم الملحق |
|--------|-------------------------------|------------|
| ٧٤     | أداة الدراسة بصورتها الأولية  | ١          |
| ٧٨     | محكمو أداة الدراسة            | ٢          |
| ٧٩     | أداة الدراسة بصورتها النهائية | ٣          |
| ٨٢     | كتب تسهيل المهمة              | ٤          |

## دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت

إعداد الطالب: عبدالهادي مزيد المطيري

إشراف: الأستاذ الدكتور إياد محمد حمادنه

جامعة آل البيت، ٢٠١٩م

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، في ضوء بعض المتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطوير استبانة، تكوّنت من (٣٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين، ودور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية، ودور مدير المدرسة في التعليم والتعلم، ودور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي)، تكونت عينة الدراسة من (٤٨٧) معلماً ومعلمة، أُختيرت بالطريقة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب المجالات (دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي، ودور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين، ودور مدير المدرسة في التعليم والتعلم، ودور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية)، وعدم وجود فرق دال إحصائياً لاستجابات المعلمين على مجالات دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

بناء على النتائج فإن الباحث يوصي بتعديل الأنظمة والتعليمات بوزارة التربية لتشجيع المدارس على إنشاء علاقات تشاركية مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وإقامة ندوات دورية بين أفراد المجتمع المدرسي، وأفراد المجتمع المحلي لتعزيز التنمية المهنية والمجتمعية.

**الكلمات المفتاحية:** التنمية المهنية والمجتمعية، مديري المدارس، المعلمين، المرحلة الثانوية، دولة

الكويت.

# **The Role of Secondary Schools Principals in Activating Professional and community development for Kuwaiti Teachers**

Prepared by  
**Abdulahdi Mezead Almutaire**

Supervisor:

**Prof. Dr. Eyad Mohammad Hamadneh**

Al al-Bayt University, 2019

## **Abstract**

The study aimed to identify the Role of Secondary Schools Principals in Activating Professional and community development for Kuwaiti Teachers from the point of view of teachers in light of some variables: gender, scientific qualification and years of experience. The descriptive method was used by developing a questionnaire, contain (39) items, which divided on four dimensions, (The role of the school principal in the professional development of teachers, the role of the school principal in improving classroom management, the role of the school principal in teaching and learning, and the role of the school principal in partnership with community institutions). The study sample consisted of (487) teachers, was chosen by stratified random sampling method ,The study found that the Role of Secondary Schools Principals in Activating Professional and community development for Kuwaiti Teachers from the point of view of teachers was high, and the order of the dimensions (role of the school principal in partnership with local community institutions) , The role of the school principal in the professional development of teachers, the role of the school principal in teaching and learning, and the role of the school principal in improving classroom management), and the absence of statistically significant differences in the sample of the study on the Role of Secondary Schools Principals in Activating Professional and community development for Kuwaiti Teachers from the point of view of teachers due to gender and academic qualification and years of experience.

Based on the results, the researcher recommends reread the regulations and instructions of the Ministry of Education to encourage schools to establish partnerships with various community institutions, and the establishment of periodic seminars between members of the school community, and members of the community to promote professional development and society.

**Keywords:** Secondary School Principals, professional partnership, teacher's performance, Kuwait.



## الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

### مقدمة

يُعد مدير المدرسة ركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة، فهو الموجه والمنسق من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، فهو الذي يتولى المهام الإدارية والقيادية، فلم يعد دوره مقتصرًا على المحافظة على النظام والالتزام بالقوانين وتطبيقها، والتأكد من سير العمل، وإنما امتد دوره ليشمل القيادة والتطوير والتغيير، فأصبح محور العمل حول المعلم من خلال توفير الظروف والإمكانات اللازمة التي تساعده على النمو وذلك من أجل تحسين العملية التربوية، وتحقيق الأهداف المنشودة بالتعاون مع فريق العمل، وللحصول على قيادة تربوية ناجحة وفعالة، فهناك حاجة لمستويات عالية من القيادة والإدارة لتنمية المؤسسة التعليمية والمحافظة على استمرارها.

والمدير في مدرسته كقائد تربوي له تأثيرٌ بارزٌ في كافة العاملين، وهو يتحمل مسؤولية تطوير أداء المعلم نحو تحقيق الأهداف التربوية المرجوة من خلال فريق عمل متكامل، فتتعدد المهام والأدوار القيادية التي يقوم بها مدير المدرسة من الناحية الإدارية والفنية، من جهة بناء فريق العمل وكيفية التعامل والتفاعل معه، بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة، وكذلك علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من جهة أخرى، فمدير المدرسة يؤدي دوره من خلال تنمية الانتماء لدى أفراد المجتمع المدرسي، وترسيخ مفهوم المواطنة، وكذلك تهيئة البيئة المناسبة للعطاء والإبداع من خلال التشجيع على الحوار الهادف واحترام الثقافات الأخرى، ولا بد أيضاً من متابعة التطورات التقنية الحديثة مع ضرورة الاستفادة منها، والحرص كذلك على عقد الندوات واللقاءات

الثقافية المستمرة لتلبية حاجات المجتمع مما يعود بالنفع والفائدة (Frost &Kresten, 2011).

وتتقسم مهام مديري المدارس في دولة الكويت إلى قسمين : أعمال فنية وأعمال إدارية، وتمثل الأعمال الفنية في متابعة المعلمين ذوى الأداء الأقل والعمل على الارتقاء بهم فنياً ومهنياً، وتشجيع المعلمين على البحث والاطلاع تحيقاً للنمو العلمي والمهني، وإفساح المجال أمامهم لعرض نتيجة أبحاثهم وتجاربهم التربوية خلال اللقاءات والاجتماعات المدرسية، بالإضافة إلى مساعدة المعلمين الجدد والأخذ بأيديهم لتحسين أساليب وطرق التدريس، وتبصيرهم بعناصر العملية التربوية، وبيانات الطلبة ومستوياتهم، ويراعى عند وضع خطة التنمية المهنية النظر في مستويات المعلمين من حيث المعلم الجديد، والأقل أداءً والقديم الذي بحاجة إلى تطوير وغير ذلك حسب الهدف من الإنماء المهني يكون البرنامج (وزارة التربية الكويتية، ٢٠١٤).

ويُعدّ إعداد المعلم وتنميته مهنيًا مسألة في غاية الأهمية تملّحها تطورات الحياة، وبخاصة ونحن نعيش في عصر التحديات والتحوّلات الهامة وذلك من أجل الارتقاء بمهنة التعليم ونوعية المعلمين، ولقد ترتبت على التغيرات الحديثة التي باتت تجتاح العالم في السنوات الأخيرة أن أخذت الدول جميعها في إعادة النظر في نظمها التعليمية بشكل عام، ونظام إعداد وتدريب المعلم بشكل خاص، وذلك من خلال برامج تزودهم بالمعارف التربوية التعليمية، وإكسابهم المهارات المهنية، وذلك استجابة للعديد من العوامل التي من أبرزها الوعي بالتغيرات الحادثة والتكيف معها، وذلك دعماً لمكانة هذه المهنة وتمكيناً للمعلم من القيام برسالاته الحقيقية في المجتمع وفقاً للمتغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث في المجتمع (محمود ومرسي، ٢٠٠٥).

وتعد التنمية المهنية والمجتمعية ميثاق بين طرفين يقوم على أساس التفاعل البناء والاتصال المستمر والشفافية المطلوبة بينهما، وتحدد بمقتضاه الأهداف والتوقعات والاهتمامات، والمصالح والمسؤوليات المشتركة بينهما كشركاء متساويين بغية تحقيق تعليم الأبناء (السنبل، ٢٠٠٤).

وأشار عاشور (٢٠١١) إلى أهمية التنمية المهنية والمجتمعية بين المؤسسات التربوية ممثلة بمديري المدارس والمعلمين، ومؤسسات المجتمع المختلفة، وعلى ضرورة الاهتمام بالتربية والتنمية المستدامة التي تسهم في تحقيق الفائدة والأهداف المشتركة لكل من المؤسسات التربوية والمجتمعية، حيث يرى أن نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها يعتمد أساساً على مدى ارتباطها وشراكتها مع المجتمع الذي تعيش فيه، ومن هنا يصبح لزاماً عليها أن تقوم بتوطيد هذه الشراكة مع مجتمعها ومحيطها، وعيا منها بأن نجاحها في مهمتها وتحقيق رسالتها التربوية يعتمد بالأساس على متانة وقوة هذه العلاقة والشراكة.

ويأتي هذا التوجه نحو المشاركة انطلاقاً من أنها ذات أهمية عملية في تحسين جودة التعليم، حيث أثبتت التجارب والنماذج والمشروعات التي نفذت في هذا المجال، على أنها عنصر هام جداً لإصلاح مسيرة التعليم في المجتمعات، وهذا ليس نظرياً بل من واقع الخبرة العملية في العديد من المشروعات والنماذج في المجتمع التعليمي (عتوم وعتوم، ٢٠١٤).

وتُعد التنمية المهنية والمجتمعية أمراً ضرورياً وملحاً وخاصة في المدارس بدولة الكويت لما لها من أهمية كبيرة. كما أن الرغبة القوية لدى وزارة التربية الكويتية لتطوير التنمية المهنية

والمجتمعية أمر حاسم. حيث ركز مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم الذي قامت به وزارة التربية بدولة الكويت، على التنمية المهنية والمجتمعية التي تمثل إحدى هذه المعايير التي تهتم بتحديد مستويات معيارية للمشاركة بين المدرسة والمجتمع، وهو يتناول إسهام المدرسة في تنمية المجتمع المحلي، ودعم المجتمع المحلي للمدرسة، وكذلك الجوانب المختلفة للإعلام التربوي (إبراهيم، ٢٠٠٧).

وقد أكدت دراسة المحيلبي (٢٠١٧) على أهمية القيادة التعليمية كمدخل للتطوير المهني والتنمية المهنية والمجتمعية مع المعلمين من خلال معرفة القائد التعليمي لذاته وقدراته لينجح في أداء مهامه القيادية من خلال فهم الذات وتأثير العوامل الشخصية والنفسية والذكاء الوجداني وتحسين مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين، والعلاقة بين القيادة والقدرة على الإبداع والابتكار في المدرسة، وكذلك إدارة الوقت والأزمات. ومن هنا كانت هذه الدراسة للتعرف إلى دور مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت في تفعيل التنمية المهنية والمجتمعية لتحسين أداء المعلمين.

### مشكلة الدراسة:

أصبح التعليم من أولويات الدول المتقدمة باعتبار أن إعداد الإنسان وتوظيفه عاملاً مهماً في التنمية والتطوير لتحقيق أهداف التنمية المرجوة. وحيث أن الإدارة تعني التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة، أصبح التعليم بحاجة إلى إدارة فعالة ومتطورة من أجل تحقيق أهدافه لمواجهة التحديات ومواكبة تطورات العصر في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي السريع (وزارة التربية، ٢٠١٤).

ويقع على عاتق مديري المدارس العديد من الأدوار التربوية والإشرافية باعتباره من العوامل الرئيسة المؤثرة في أداء المعلمين (Serjovanni, 2007). وأصبحت التنمية المهنية والمجتمعية للمعلم من المهام الرئيسة لمدير المدرسة، حيث يهدف المجتمع الكويتي للحصول على قادة مسؤولين يتميزون عن أقرانهم بمزايا تمكنهم من الإسهام الفعال في تقدم مجتمعهم، ومن هنا تزداد أهمية دور مدير المدرسة في تحقيق الأهداف التعليمية.

وفي ضوء التغيرات والتطورات المتزايدة، استحوذ مدير المدرسة على اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة التربوية، من حيث أن الإصلاح يبدأ من مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً له الدور الأكبر في نجاح المدرسة، فلم يعد دوره القيام بأدوار تقليدية من خلال فرض سلطته داخل المدرسة فقط، وإنما عليه كذلك القيام بعدة أدوار قيادية تمكنه من تحقيق أهداف التعليم، وذلك بالتعاون مع فريق عمله، حيث أكدت دراسة جفري وكارون (Jeffery & Caron, 2010) أن القادة يملكون تأثيراً واسعاً على تحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بسبب مسؤوليتهم الكبيرة في تأسيس العملية التعليمية. بناء على ما سبق تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت؟

## أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية عن الإجابة عن الأسئلة الآتية :

– ما دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

– هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

– التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، في ضوء بعض المتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

– من أهمية الموضوع ذاته، إذ تعد هذه الدراسة مهمة لمتخذي القرار في المؤسسات التعليمية الكويتية.

– يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لتسليط الضوء على أهمية التنمية المهنية والمجتمعية، كما يمكن أن تفيد صناع القرار في وزارة التربية والتعليم لتفعيل الشراكة بين مديري المدرسة وبين المعلمين.

من الممكن أن تغيد نتائج هذا البحث في تبصير مديري ومديرات المدارس بالمهام والأدوار المتوقع منهم ممارستها مما يسهم في توضيح دورهم وتطويره للأفضل.

– من الممكن أن تثير نتائج البحث الحالي اهتمام الباحثين بدراسة جوانب أخرى في موضوع التنمية المهنية والمجتمعية لدى مديري ومديرات المدارس في مشروع الإدارة المدرسية المطورة.

– إفادة الباحثين في بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري للدراسة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

### التعريفات الإجرائية والاصطلاحية:

استخدم الباحث مجموعة لمصطلحات فيما يلي تعريفها:

– **التنمية المهنية والمجتمعية:** "طرق التعاون بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي بهدف تنمية المعلم مهنيًا في مجال التربية والتعليم" (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٦: ٥٥). وتعرف إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الدراسة والذي تكون من أربعة مجالات وهي: (دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين، ودور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية، ودور مدير المدرسة في التعليم والتعلم، ودور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي).

- الدور: " مجموعة المهام والواجبات الرسمية وغير الرسمية التي تحقق ما يراد أو ما هو متوقع من مديري المدارس " (نحيلي، ٢٠١٤: ١٤٥).
- دور مدير المدرسة: المهام التي يقوم بها مدير المدرسة، ويتم قياسها من خلال الدرجة الكلية التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال أداة الدراسة والمتمثلة في دور مدير المدرسة بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

### حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد نتائج الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود البشرية: اقتصرت تطبيق الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.
- الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع المحلي في محافظة الفروانية في دولة الكويت.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠١٨م.
- إن تعميم نتائج الدراسة الحالية تم في ضوء صدق وثبات أداة الدراسة، ودقة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التنمية المهنية

والمجتمعية، كما يلي:

### أولاً: الأدب النظري:

تعد التنمية مفهوماً شاملاً لجوانب عديدة اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وبيئية واخلاقية، ولا يقتصر مفهوم التنمية على زيادة دخل الفرد، والتركيز على جانبه المادي، وكما هو معروف عنه بالتنمية الاقتصادية رغم أهميته. فهذا المفهوم وحده قد لا يضمن تحسين المستوى الصحي أو الثقافي أو التعليمي أو الأخلاقي أو المحيط البيئي، وبالوقت نفسه لا يضمن المزيد من المشاركة السياسية للأفراد، أو مزيد من حرية التعبير عن الرأي أو مزيد من العدالة وتكافؤ الفرص وتوسيع الخيارات، ولا سيما في المجتمعات النامية.

وعرّف المحسن (٢٠٠٤: ١٩٢) التنمية المهنية على أنها "عملية منظمة ومخطط لها بشكل علمي ومستمر من أجل تطوير قدرات ومعارف ومهارات المعلم في عمليات التعلم والتعليم وتحقيق أكبر قدر من الكفايات المهنية بهدف تحسين مخرجات التعليم وتجويدها".

ويعرف عبد السلام (٢٠٠٧: ٤٣١) التنمية المهنية بأنها "العملية التي تهدف إلى إضافة معرفة مهنية جديدة، وتنمية المهارات المهنية، وتنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة للسلوك".  
فالتنمية المهنية تعني "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء

المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء، المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية، وهي مهارات مركبة أو أنماط سلوكية تظهر في الأداء" (الحكمي، ٢٠٠٤: ٢٤).

ويعرف الباحث التنمية المهنية بأنها: "أهداف طويلة الأجل وعمل مطور يهدف إلى تزويد الموظف بقدر كبير من المعرفة والإبداع من خلال تعليم وتدريب ودعم مهني مستمر تمكنه من اكتساب رؤى وأساليب جديدة في العمل تساعده على أداء أعماله بكفاءة مما ينعكس على تحقيق المستوى الوظيفي المرغوب به".

### أهداف التنمية المهنية للمعلم

أن الحاجة إلى النمو المستمر تعكسه أهداف التنمية المهنية والتي يمكن بلورتها في الآتي (المرسي، ٢٠٠٣):

أ. تقديم العون الضروري للموظفين الجدد، ومن يمارس منهم لأول مرة مسؤولية جديدة أو يدخل ميداناً جديداً من ميادين العمل.

ب. تحسين وتوسيع مدى مهارات الموظفين المؤهلين عن طريق الدراسة للحصول على درجات علمية أعلى.

ج. زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.

د. تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبة عليه.

وتعد التنمية المهنية من أهم متطلبات التعليم في الوقت الحاضر، ومن المبررات ما يأتي (مدني،

:٢٠٠٢)

- تحدي جودة النوعية في التعليم، فتحقيق جودة النوعية في التعليم أصبح يشكّل تحدياً المسؤولين في التربية والتعليم.

- ظهور بعض القضايا في عمليات الإعداد والتدريب مثل التأكيد على الاحتياجات المستقبلية مقابل الاحتياجات الحالية، والموضوعية مقابل الذاتية، والثبات الانفعالي مقابل عدم الثبات، والإلتقان مقابل العمومية، والتقييم العالمي مقابل معيار التقييم المحلي، والممارسة الإبداعية مقابل الممارسة الحالية.

ومما هو جدير بالذكر أن وزارة التربية قد دأبت على رفع مستوى المعلمين مهنيًا وذلك عن

طريقتين هما (وزارة التربية الكويتية، ٢٠١٤):

١. الدراسة الجامعية المنظمة من خلال برامج الاستكمال في كلية التربية الأساسية وهو ما يعادل في مصر نظام الانتساب.

٢. إنشاء مركز للتدريب أثناء الخدمة تابعًا لإدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية. ويهدف هذا

المركز إلى تدريب المعلمين على الأساليب العلمية الحديثة، وتزويد المعلمين بالمهارات

العلمية والعملية والخبرات الفنية عن طريق ورش العمل، وتأهيل المعلمين الجدد في مختلف

التخصصات والمراحل، سواء الكويتيين أو الوافدين لتعريفهم بالمنهج الدراسية المقررة وطرق

تدريسها وتقويمها، بالإضافة إلى إعداد كوادر التدريس للإدارات المدرسية المطورة، وتأهيل

المراقبين حديثاً للوظائف الإشرافية، وإكساب شاغلي وظائف الخدمات التعليمية في المدارس

والإدارات بالمهارات العلمية والعملية لأداء مهامهم التربوية والمهنية، والاهتمام بتشجيع ورش العمل بالمدارس وتدعيم آلية التوجيه الحديثة.

ونظراً لأن دور المعلم كان ولا زال، دوراً متغيراً مسائراً لمتطلبات التطور الذي يصاحب التعليم كمهنة، تتكاثر اليوم أدوار المعلم على الأقل في أدبيات التربية، حيث يفترض أن يكون معلماً، ومربياً ومرشداً، وملاحظاً سيكولوجياً، ورائداً اجتماعياً، ومنظماً إدارياً، ومهندساً تقنياً، وباحثاً علمياً، فقد أصاب دور المعلم نوع من التوظيف الهدفي والتقني في عصر التكنولوجيا فائقة التطور، عصر المعلوماتية، والاتصالات الكونية، فالتعليم لم يعد مقصوراً على آليات التدريس، إذ تحوّل أكثر فأكثر إلى آليات التعلّم، وتركز الجهد الفاعل في حقل التدريس على المتعلّم أكثر من المعلم (الابراهيم والمسند وقمبزم، ٢٠٠٠).

ونتيجة لهذا التغير في دور المعلم والخصائص التي ينبغي أن يتمتع بها، فقد ترتب عليه وضع سياسات وآليات لإعداده وتدريبه وهي إعداد مصفوفة الكفايات اللازمة لإعداد المعلم للتمكن من القيام بأدواره التربوية الاجتماعية والقومية والإنسانية، وإعداد كل معلمي المدارس في الجامعات، وإعداد كل معلّم مرحلة إعداداً تخصصياً يتناسب مع خصوصية هذه المرحلة، وأن يصبح التدريب المستمر وإعادة التدريب أمراً إلزامياً، وإدخال موضوعات المعلوماتية واستخدام التقانات في مناهج إعداد المعلمين، وتحديد معايير علمية وتربوية وصحية وثقافية ملائمة لانتقاء المعلمين، واعتماد سلم رتبي لترقية المعلم حسب نموّه المهني وعطائه الوظيفي ومنح الحوافز المادية والمعنوية له، وإنشاء جمعيات ونقابات للمعلمين لرفع سويتهم وحل مشاكلهم (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٠).

ويتميز المعلم القادر على قيادة عملية الإصلاح التربوي والمدرسي بأنه يخطط لكل عمل يقوم به، والتعاطف مع الطلبة والتجاوب معهم، والصبر عليهم، وقدرة المعلم على توضيح المواد الدراسية بأسلوب فعّال مشوّق، والموضوعية والعدل وعدم التحيز في معاملة الطلبة، والرغبة والحب لمهنة التعليم، ومعرفة المعلم الكافية بأساليب العلوم التي يدرّسها والمادة العلمية لها والطرائق والوسائل والأنشطة التعليمية التعلّمية إضافة إلى أساليب التقويم والخصائص العمرية للطلبة، ومتحمّس، ومرح، وأمين، وموثوق، وودود، ودمث الخلق، والالتزام بقوانين مهنة التعليم ومتطلباتها، ويراعي الفروق الفردية بين الطلبة ويتيح لهم الفرص لعرض أفكارهم، ومشاركاتهم وتغذياتهم الراجعة، ويشترك مع المجتمع المحلي في نشاطاته باستمرار (سعد، ٢٠٠٠).

إذاً فتنمية المعلم مهنيّاً يجب أن يتم على المستوى الجامعي، بحيث يولي أهمية متوازنة ومتساوية تمكّن المعلم من إجادة المادة أو المواد التي سيقوم بتدريسها وإجادة مهارات التدريس، كما ينبغي أن يختلف إعداد المعلم حسب المرحلة التي سيقوم بالعمل فيها، أما فيما يتعلّق بتدريب المعلم أثناء الخدمة، فينبغي أن يصبح الزامياً خاصة لمعلمي العلوم والتكنولوجيا حتى يستطيع مواكبة التغيرات والتجديدات السريعة التي تشهدها هذه العلوم، وأن يستخدم تكنولوجيا الاتصال الملائمة وأساليب التعليم عن بعد، حتى تمكّن المعلم من مواصلة تدريبهم أثناء ممارسة عملهم (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٠).

وقد تبنت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٠) هذا الاتجاه حينما قررت عن طريق مؤتمراتها أن تكون عملية الإعداد قبل الخدمة والتدريب في أثنائها عملية مستمرة مادام المعلم قائماً بالعمل في الميدان، وهنا يأتي مفهوم تنمية المعلم ليعني كلاً من الإعداد قبل الخدمة والتدريب في

أثنائها، كما يعني في نفس الوقت الاستمرار، فالتنمية هنا كالنمو، وتأسيسًا على ذلك فإن عملية تنمية المعلم تبدأ في مؤسسات التدريب قبل الخدمة وتستمر في أثنائها. وكنيجة للتطورات المعاصرة في التدفق المعرفي والتكنولوجي والحاجة إلى استثمار التعليم استثمارًا فوريًا، ينبغي أن تأخذ مؤسسات إعداد المعلم وتدريبه بهذا الاتجاه للمبررات التالية:

- يجعل برامج الإعداد متطورة ومتغيرة، ومرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالواقع، من خلال تأثرها بالمشكلات الميدانية التي تتطلب حلولاً لها أثناء الخدمة من جهة، وبالتغيرات الحضارية والثقافية والعلمية والتكنولوجية التي تحدث في المجتمع من ناحية أخرى، علاوة على أن تكون برامج التدريب انعكاسًا لبرامج وأساليب الإعداد قبل الخدمة.
- توحيد النظرة المجتمعية لمهنة التعليم، لضمان عملية تنمية المعلم قبل الخدمة بعملية الإعداد أثناءها، ويصبح التدريب أثناء الخدمة جزءًا من عملية تنمية متكاملة مستمرة قبل الخدمة.
- يجعل من مبدأ التعلم الذاتي محورًا أساسيًا لتنظيم الخبرات العلمية التي يتضمنها المنهج، وبهذا يتم النقل للمعلم إمكانيات التربية المستمرة، والنمو المتكامل، وهذا يستدعي تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والعملية، والحفاظ على مرونة المنهج، والتأكيد على مقومات التنمية المهنية القائم على النشاط الذاتي، وذلك من خلال استخدام المعلم للأساليب الحديثة من تعليم مصغر، وتعليم مبرمج، وبرامج كمبيوتر، وغيره، مما يثري من كفاية الطلبة، ويكسبهم مهارات تهيئ لهم الجو المناسب لتعلم ذاتي، ويحقق لهم التغذية الراجعة المستمرة التي تضمن لهم التنمية المهنية المستمرة" (جبرائيل، ٢٠٠٦).

## التنمية المهنية لوضع وتنفيذ برامج إعداد المعلم :

تهتم عدد من الجامعات العالمية بمشاركة جهات من داخل المدرسة وخارجها كالمعلمين وإدارة المدرسة وأولياء الأمور في وضع خطط برامج إعداد المعلم، حيث أصبحت هذه الجهات وخاصة أولياء الأمور عنصراً حيوياً في بناء برامج إعداد المعلم وتصميمها، ويرجع الاتجاه المطالب بضرورة تبني مبدأ المشاركة في برامج إعداد المعلم إلى أهمية هذه الجهات وإدراكهم لاحتياجات الطلبة والمجتمع الخارجي (أحمد، ٢٠٠٧).

كما طالبت العديد من المؤتمرات والدراسات أن تنتفع كليات إعداد المعلم من الخبرات الميدانية للمعلمين لتطوير وتحسين ممارساتها وأنشطتها وبرامجها وتقوم بإجراء التعديلات على برامج الكلية في ضوء احتياجات المعلمين الفعلية في الميدان، وفي هذا الصدد يدعو راشد (٢٠١٧) إلى تبني فكرة مدارس التطوير المهني في مدارس حكومية يتم اختيارها بحيث يتم التنسيق بين هذه المدارس والجامعة أو الكلية، وتعمل مشاركة معها لتطوير برامج تعليم جيدة لإعداد المعلمين، هذه الفكرة نادت بها مجموعة وهي عبارة عن اتحاد لحوالي مائة جامعة في الولايات المتحدة "هولمز الأمريكية" Holmes Group تشتمل على برامج لإعداد المعلمين، ومواكبة المناهج والمقررات للنمو المعرفي المتسارع، وتضمن برامج إعداد المعلمين الكفايات التربوية والتعليمية في ضوء المستجدات التربوية، وهذا يتطلب مراجعة دورية للمقررات والمناهج الدراسية ومراجعة الخطط التدريسية في كل قسم من أقسام الجامعة مرة على الأقل كل عامين دراسيين، وتطوير هذه الخطط بما يطرأ من مستجدات علمية، بحيث تكون هذه الخطط مرنة، وقابلة للتطوير، وليست جامدة فما كان يصلح للتدريس قبل

خمس سنوات مثلاً، لا يمكن أن يظل صالحاً إلى ما لا نهاية، ومن هنا تأتي ضرورة مراجعة الخطط التدريسية، وملاءمتها مع التطورات العلمية الحاصلة محلياً وعربية وعالمياً (الخميس، ٢٠١٢).

## التنمية المجتمعية

تُعد التنمية المجتمعية أمر ضروري وخاصة في المؤسسات التعليمية؛ لما لها من أهمية بالغة. كما أن الرغبة القوية لدى السلطات الرسمية لتنمية التنمية المجتمعية في العملية التعليمية هي أمر حاسم (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٦). فالمتتبع لمشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في الكويت والذي تقوم به وزارة التربية، يجد أن التنمية المهنية والمجتمعية تمثل أحد هذه المعايير والتي تُعنى بتحديد مستويات معيارية للمشاركة بين المدرسة والمجتمع. وهو يتناول إسهام المدرسة في المجتمع، ودعم المجتمع للمدرسة، وكذلك الجوانب المختلفة للإعلام التربوي.

تُعد التنمية المهنية مصطلح حديث نسبياً يرجح الباحثون أنه ظهر منذ أواسط الثمانينات في القرن العشرين، وقد استعمل لأول مرة في اليابان في مجال المقاولات قبل أن ينتقل إلى بعض الولايات المتحدة الأمريكية ومنها إلى أوروبا، وبذلك بدأ استعمال المصطلح في المجالات الاقتصادية أولاً ثم انتقل إلى التربية كغيره من المصطلحات التي سبقته كالاستثمار والعائد والفقد والمدخلات والمخرجات وغيرها، ورغم حداثة المصطلح إلا أنه أصبح الأكثر انتشاراً واستخداماً في التربية والمجالات الأخرى (محمود ومرسي، ٢٠٠٥).

وتُظهر التنمية المجتمعية رغبة المجتمع في دعم جهود تحسين التعليم، وزيادة فاعلية المؤسسات التعليمية وتمكينها من تحقيق وظيفتها التربوية، والتنمية المجتمعية صياغة جديدة للعلاقة بين المدرسة والمجتمع؛ لتسقط فيها الحواجز التقليدية بين العملية التعليمية الرسمية

المحدودة بالمناهج والقاعات الدراسية والأطر الزمنية إلى عالم أوسع تتكامل فيه مسؤولية الدولة عن التعليم مع مسؤولية أولياء الأمور وغيرهم من المواطنين ومؤسسات ومنظمات المجتمع المدني وأجهزة الإعلام من أجل إصلاح وتطوير نظام التعليم لبناء مجتمع المعرفة، وإن الشراكة عنصر ضروري لجهود الإصلاح المدرسي، ومحاولة لتحسين المخرجات التعليمية، وتشكل التنمية المجتمعية في الوقت الراهن أهم الآليات التي تعكس عملية إعادة صياغة العلاقات بين جميع المعنيين بالتعليم، فضلاً عن كونها رؤية جديدة لتنظيم الأدوار بين التعليم والأهالي، أو القطاع الخاص، أو المتخصصين الأكاديميين أو ذوي الخبرة وغيرهم وبذلك أصبحت الشراكة بمثابة الآلية لتوثيق الروابط بين المدرسة والمجتمع بكافة فئاته ومنظماته، وأيضاً لتقليص العزلة والسلبية التي عاشتها المدارس لفترات طويلة (رستم، ٢٠٠٣).

وعرف حسن (٢٠٠٤: ٤٨) التنمية المجتمعية بأنها: "ميثاق بين طرفين يقوم على أساس التفاعل البناء والاتصال المستمر والشفافية المطلوبة بينهما، وتحدد بمقتضاة الأهداف والتوقعات والاهتمامات والمصالح والمسئوليات المشتركة بينهما كشركاء متساوين بغية تحقيق تعلم الأبناء، فهي مفهوم يقوم على أساس النظرة للتعليم باعتباره أمراً مجتمعياً من ناحية، وقضية أمن قومي من ناحية ثانية، ومدخلاً لتحقيق ديمقراطية التعلم من ناحية ثالثة، ويترتب على هذه النظرة ضرورة التعامل مع العمل التربوي لا بحسب أنه أمر يخص التربويين وحدهم، بل قضية مجتمعية لا بد وأن يشاركهم فيها المجتمع بكافة أفراده وقطاعاته، وهيئاته ومنظماته، ومن هنا بات ينظر لأية مؤسسة تعليمية على أنها بمثابة شركة بين إدارتها ومعلميها وجميع العاملين فيها من ناحية، وبين الطلاب وأولياء أمورهم، بل وكافة أفراد المجتمع من ناحية أخرى".

ويشير أبو النصر (٢٠٠٧: ٧٧) إلى أن مفهوم التنمية المجتمعية يدعو إلى تعاون واعتماد متبادل بين الطرفين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة لها عائد إيجابي على أطراف هذه العلاقة".

وتعتبر جمعية العمل الاجتماعي (٢٠١٢: ٢) التنمية المجتمعية تجسد لشكل مشاكل التعاون بين أشخاص ذوي مرجعيات وثقافات أحياناً متباينة، أو بين مؤسسات مختلفة في بنيتها ووظائفها ، ولكن روح التضامن والرغبة في المساهمة والمشاركة سواء كانت مادية أو معنوية ويتضح ذلك من خلا تبادل الخبرات بين الأطراف المتعاقدة ،تذوب هذه الاختلافات وتستتفر طاقات الجميع نحو تحقيق مشروع مشترك".

ويوضح سليم (٢٠٠٥: ٣٦) التنمية المجتمعية على أنها "أكثر من عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك، فهي تعني بتضافر جهود الحكومة مع القطاع الخاص والأهلي والقطاع الخيري على المستوى القومي أو الإقليمي في مواجهة أي مشكلة من خلال اتصال فعال للوصول إلى اتفاق وتعاون للوصول إلى صياغة مقبولة لهذه الشراكة سواء أكان هذا الأمر ملزماً بعقد (مشاركة رسمية) أو تعاون ملزم بقيم شركة غير رسمية، وتأتي المشاركة في الموارد وتقوية أدوار جميع الأطراف المشاركة من خلال التنسيق وصولاً إلى المشاركة الفاعلة في التنفيذ الفعلي في إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة والسياسات والأهداف والبرامج والمشروعات والأنشطة".

ويعرفها ابن الحبيب (٢٠٠٢: ٦٤) بأنها "اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيان أو معنويان أو أكثر على المساهمة في مشروع مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي ينتج عنها بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات".

ويعرف سميث وفرانك (Smith & Frank, 2000; ٢٤) التنمية المجتمعية بأنها " العلاقة عندما يتشارك اثنان أو أكثر بأهداف متوافقة ويُشكّلون اتفاقاً لعمل شيء سويّاً، فالتنمية المجتمعية هي عبارة عن أفراد يعملون مع بعضهم البعض في علاقة تعاونية نافعة، وفي أحوال كثيرة يشتركون في العمل مع بعضهم البعض في أعمال لا يمكن إنجازها بشكل فردي".

أما جوين ودور (Durr & Gwen, 2001; 37) قد عرفا التنمية المجتمعية بأنها " العلاقة التي تنتج عن أوجه التعاون المشترك بين منظمات المجتمع المختلفة في أحد مجالات التنمية والتي تقوم على أساس مشترك في الرؤية والقيم والأهداف والمخاطر والمنافع والمراقبة والتعليم، والتي تتطور مع مرور الوقت".

ويعرفها الباحث بأنها تعاقد رسمي أو غير رسمي بين مدرسة أو أكثر من مدارس المرحلة الثانوية ومؤسسات المجتمع المحلي، للقيام بتنفيذ أنشطة وفعاليات مشتركة في المدرسة أو خارجها، باستخدام الإمكانيات البشرية والمادية والفنية للطرفين، فكل حسب طاقته وإمكاناته لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف تنمية العملية التعليمية مبنية على تحقيق أهداف المدرسة والمنظمة غير الحكومية والتربية.

### المنطلقات الفكرية للتنمية المجتمعية

وضح سليم (٢٠٠٥) أهم المنطلقات الفكرية التي تعمل على تفعيل الشراكة في دعم القضايا التربوية المعاصرة كما يلي :

١- تكاتف جهود المؤسسات التربوية المتلفة النظامية وغير النظامية في إعداد الإنسان الواعي لمشكلات مجتمعه.

٢- تنشيط وتفعيل دور المنظمات غير الحكومية في مجالات التنمية بشكل عام, وفي مجال التعليم بشكل خاص, لأن التطورات التي يشهدها العالم اليوم تتطلب إعادة تنظيم مؤسسات المجتمع المدني.

٣- أهمية الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في تدعيم قضايا التعليم وأهم الجهود التي يمكن أن تشارك بها التنظيمات المجتمعية التربوية غير النظامية في تمويل إقامة المدارس والمشاركة في مشروعات المجتمعات الفقيرة .

٤- ضرورة تعبئة مشاعر أفراد المجتمع اتجاه القضايا التربوية وإعطاء المزيد من السلطة والمسؤولية في الموارد بطريقة لامركزية.

ومن أهم مبادئ التنمية المجتمعية رسم وبناء خطة لاستدامة الشراكات، والاعتراف المتبادل باحتياج كل شريك للطرف الآخر، وبناء الثقة بين الأطراف المشاركة، ووجود رؤية وأهداف وقيم ومصالح مشتركة، واحترام إمكانيات الآخر، والعمل وفق ثقافة تقوم على الدعم المتبادل واحترام اختلافات الآخر، وإيجاد فرص التعاون الإبداعي، والالتزام والمسؤولية المتبادلة، وتوجيه الصعوبات التي تكتنف العلاقات، والنظر إلى الشراكة بوصفها عملية تعلم مستمرة، والشفافية، وتقاسم السلطة، والتكيف مع السياق المحدود والطبيعة الديناميكية للشراكة ( Smith & Frank, ٢٠٠٠).

### أهمية التنمية المجتمعية:

نظراً لازدياد الوعي المجتمعي بأهمية التعليم، ومن ثم ازدياد الطلب عليه لدرجة أنه تجاوز الإمكانيات المتاحة أصبحت الحاجة ماسة للتنمية المهنية والمجتمعية لما لها من أهمية بالغة في

تخفيف العبء عن كاهل الدولة والمساهمة في توفير الفرص التعليمية لأبناء المجتمع (بدير، ٢٠٠٥).

وهنا تبرز الشراكة بين مؤسسات التعليم المختلفة ومؤسسات المجتمع وتحديدًا المنظمات غير الحكومية لتشكيل هوية المجتمع وصياغة توجهات أفرادها في شتى النواحي، فالتفاعل المستمر بين أفراد المجتمع وعمليات الاحتياج المتبادل في ظل واقع خانق اقتصادياً يفرض على المجتمع أهمية التواجد في شبكات تعرف بالشراكة بحيث يفيد ويستفيد كل طرف من الآخر لمواجهة الأوضاع الراهنة الصعبة، ولتنمية القدرات ذاتياً ومؤسسياً وكذلك لسد الفراغ الذي نجم عن تخلي الدولة عن تقديم بعض برامج الرعاية والخدمات الاجتماعية، وإلقاء العبء على تلك المنظمات التي تعد أكثر مرونة وديناميكية من الجهات الحكومية في الوصول للفئات الأكثر احتياجاً (سمك وعابدين، ٢٠٠٥).

وأكد بدير (٢٠٠٥) أهمية التنمية المهنية والمجتمعية في المساهمة في تمويل التعليم والمساهمة في صيانة المدارس، والمساهمة في تحسين الأداء المدرسي، والمساهمة في تحقيق النمو المتكامل للطلاب وغرس المبادئ والقيم الإنسانية والاجتماعية مثل التراحم والتعاون والتماسك، ووحدة الصف وخفض معدل التسرب والفاقد التعليمي، وتدني نسبة المعرضين للتطرف السلوكي من الطلبة.

وإن مشاركة المنظمات والمؤسسات غير حكومية الدولة في الدور التنموي هو بمثابة نقلة نوعية في أهداف تلك المنظمات من كونها ليست مؤسسات لتقديم العمل الخيري فحسب، بل تحولها

إلى كيان فاعل في تحقيق التنمية الشاملة، وإحداث تغييرات إيجابية في حياة المجتمع للأفضل بحيث يشارك فيها المجتمع، وشهد العقدين الآخرين من القرن العشرين لأول مرة خطاباً عالمياً يؤكد على أهمية دور المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية والتعامل مع الفئات المهمشة والفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة (محي، ٢٠١٠).

وتسعى التنمية المجتمعية تسعى إلى توفير الموارد المادية اللازمة لتحسين وتجويد التعليم، وتوفير التمويل الكافي لمدخلات النظام التعليمي مثل: تدريب المعلمين وتجويد المناهج وتجويد نوعية الطلاب، والحد من بعض المشكلات التي يعاني منها الطلاب والتي تؤثر بالسلب على مستواهم الأكاديمي، وتعزيز الشعور بالملكية لجميع الجهات التي تعمل في مهمة محددة، فيزيد من مدخلاتهم الإيجابية، ويضمن تطور العملية التعليمية من خلال دعم جميع الكفايات العاملة داخل وخارج الإطار الحكومي لها، وتتمى قيم المسؤولية لدى جميع الأطراف العاملة في المجال التربوي، وتعمق روح التعاون والإنجاز لدى جميع أطرافها، وتحد من سلبيات النظام المركزي في الإدارة وتعطي المجال التربوي، وتساعد في حل بعض مشكلات الطلاب مثل: الرسوب والتسرب وتدني التحصيل (حسن، ٢٠١١).

ويرى حسن (٢٠٠٤) أن من أهداف التنمية المهنية والمجتمعية إعداد جيل واع متمسك بمبادئه وتقاليدته الإسلامية والعربية، ويحافظ على وطنه ويساهم في بنائه، وغرس حب العمل الجماعي والتعاون من أجل تحقيق النفع العام، والكشف عن استعدادات ومواهب وميول الطلاب والمساعدة على تنميتها وتوجيهها فيما ينفعهم وينفع المجتمع، ومساعدة الطلبة على بناء علاقات اجتماعية

ودية مع آبائهم والعاملين بالمدرسة وتوجيه هذه العلاقة نحو خدمة المجتمع، وإكساب الطلبة المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المرغوبة التي تحدث في مجتمعهم، والمساهمة الإيجابية في إحداث هذه التغييرات، وربط المدرسة والمعلمين والطلبة بمؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز العلاقات الايجابية بين الطرفين.

### عوامل نجاح التنمية المهنية والمجتمعية:

من عوامل نجاح التنمية المهنية والمجتمعية كشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي تهيئة المناخ القانوني بصدور عدة قرارات تفسح باب التعاون بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي، وتوفير آليات مؤسسية بينها، والعمل على توفير بيئة ثقافية جديدة تسمح بشراكة المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي (قنديل، ٢٠٠٥).

في حين يرى أبو النصر (٢٠٠٧) أن نجاح التنمية المهنية والمجتمعية يحتاج وجود الحاجة إلى التنمية المهنية والمجتمعية، وإدراك أطراف الشراكة للحاجة لها، ووجود أهداف للشراكة المهنية، وتحقيق مصالح مشتركة لجميع الأطراف من تحقيق أهداف التنمية المهنية والمجتمعية، ورفع شعار التكامل في الشراكة بين أطرافها، والالتزام بقيمة المساواة بين أطراف التنمية المهنية والمجتمعية، والابتعاد بقيمة المساواة بين أطراف التنمية المهنية والمجتمعية، ومراعاة الاحترام المتبادل بين أطراف الشراكة.

فيما يرى الطهراوي (٢٠١٠) أن نجاح التنمية المهنية والمجتمعية تحتاج توافر آليات مؤسسية للتنسيق بين أطراف الشراكة، وتوزيع واضح للمسئوليات والأدوار بين أطراف الشراكة، وأن تكون الشراكة حقيقة في التخطيط والتنفيذ، وتذليل العقبات التي تواجه تعاون الشركاء، وتهيئة الأطراف

لقبول الشراكة والشركاء، والتدقيق الحر للمعلومات والبيانات بين الشركاء.

### فوائد التنمية المهنية والمجتمعية:

أكد الكردي (٢٠٠٥) أن للتنمية المجتمعية فوائد أهمها التقارب بين المدرسة وقطاع الإنتاج والتكنولوجيا، والشراكة تسهل رفع مستوى التحصيل لدى الطلاب، وتحسين صورة المدرسة أمام نفسها وأمام المجتمع المحليين وتساعد الشراكة مع رجال الأعمال والجامعات على توفير معلمين وموجهين ومديرين.

فيما يرى حسن (٢٠٠٤) أن أهم فوائد قيام التنمية المجتمعية ضرورة لتحقيق النمو في مختلف جوانب الشخصية، وضرورة لتحقيق الأهداف التربوية العامة التي نتطلع إلى تحقيقها في الطالب، وضرورة لتحقيق مواجهة التغيير في الثقافة والمجتمع، ومعيار العمل التربوي الناجح، وتقلل الفاقد من العملية التربوية، وتحد من الازدواجية والتناقض التي قد تتعرض لها شخصية الطالب مابين المجتمع المدرسي والمجتمع خارج المدرسة.

ويؤكد العالي والسيد (٢٠٠٦) أن أهم فوائد التنمية المهنية والمجتمعية بناء استراتيجية ووضع الخطط الشاملة والمرحلية والإجرائية، ومأسسة الشراكة على فلسفة قائمة على المعرفة والمهارة والخبرة والتغيير القيمي، وتوفير الدعم والتأييد، واستثمار الوقت والجهد، وإصدار الأنظمة واللوائح التنظيمية للشراكة المهنية، وتوضيح مفهوم الشراكة ووضع هيكلتها، وإشهار مؤسسات الشراكة ووضع لوائحها التنفيذية، وتوفير التجهيزات والأجهزة واللوجستيات الاخرى، وتحديد الاختصاصات ونظام الإشراف والتقييم والمتابعة، وتقديم الاستشارات القانونية والفنية، والتأهيل والتدريب والتوعية والتنقيف، والتحفيز والتشجيع على المشاركة الفاعلة.

ويرى الباحث أن أهمية التنمية المجتمعية في العملية التعليمية يأتي من تفهم المجتمع للمشكلات والصعوبات التي تواجهها المدرسة والمشاركة في وضع أنسب الحلول لها، وتفهم المجتمع للإنجازات والنجاحات التي تحقّقها المدرسة والمساعدة على فتح ميادين جديدة للمشاركة مع المدرسة، وتوفير الدعم اللازم لإنجاح العملية التعليمية من قبل المجتمع المحلي ومنظماته، ورفع مستوى التعاون والتنسيق والتواصل بين الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، وارتفاع مستوى شعور المجتمع بالرسالة التي تؤدّيها المدرسة لخدمة المجتمع.

### دور مدير المدرسة في تفعيل التنمية المهنية والمجتمعية

إن تنمية المعلمين في المدرسة مهنيًا من أهم وظائف المدير في المجالين: الفني والإداري، حيث يعتبر المعلم سيد الموقف التعليمي، وأقدر الناس على إدراك الظروف المحيطة به؛ لذلك لا بد من أن يهتم المديرين بملاحظة معلمهم في بعض المواقف التعليمية بغية التحقق من معرفتهم بمادة الدرس، وأساليب التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة، وتوظيفها في المواقف التعليمية المختلفة. وعلى المدير تعرف كفايات معلميه في التعليم، وإدراكهم لأهدافه، وممارستهم الأساليب السليمة في أدائهم، ويعمل المدير على أن يلم المعلمون بطبيعة المعرفة وتصنيفاتها الرئيسية فيميزون بين المعلومات والحقائق، وبين المبادئ والمفاهيم الرئيسية وبين مجالات العمل والتطبيق ويجعلهم يميزون بين عمليات الحفظ والاستظهار، والإبداع والابتكار، والاستقراء والقياس، ليتمكنوا من ممارسة تلك المبادئ والعمليات جميعها، ومن أبرز مجالات الإشراف رسم سياسة للعاملين في المؤسسات التربوية بناء على مستوياتهم ومؤهلاتهم وتقييمهم السابق، سواء بالنسبة

لتحديد الاحتياجات التدريبية، أو رسم برامج التدريب، أو ممارسة أساليبه المختلفة، أو متابعة المتدربين وتقويمهم (مدني، ٢٠٠٢).

وهذا يتطلب من المدير أن يتعرف على مدى قيام المعلمين بواجباتهم، والأساليب التربوية التي يتبعونها، ومدى فاعليتها، وطرق تحسينها وتطويرها، ومدى ضبط كل معلم لطلاب صفه، ومدى قابليته على جلب انتباههم للدرس، وذلك عن طريق زيارته للصفوف، وسماعه للدروس وتدوين النقاط الإيجابية والسلبية في عمل المعلم، بغية العمل على تطويرها، وتعميم الإيجابية منها، وتصحيح الجوانب السلبية منها، وذلك خلال اجتماعات مجلس المعلمين (أحمد، ٢٠٠١).

ولكي يستطيع المدير القيام بهذه المهمة فإن عليه تنمية نفسه مهنيًا قبل أن يقوم بتنمية العاملين تحت إدارته وإشرافه، وعليه أن يكون على إطلاع مستمر على ما يجري في العالم من تطورات تربوية. ولتحقيق هذه المهمات يمكن القيام بدراسة ملفات العاملين في المدرسة من الناحية الفنية، والأخذ بآراء المشرفين التربويين، واستبيان للمعلمين بهدف تحديد حاجاتهم المهنية، وزيارات صفية استطلاعية، واختيار المجالات الفنية التي يمكن تنمية العاملين فيها في ضوء الإمكانيات المادية والفنية المتوفرة، وتحديد أهداف التنمية المهنية المنشودة للعاملين (سمعان ومرسي، ٢٠٠١).

### دور مدير المدرسة في تفعيل التنمية المهنية والمجتمعية:

يمكن إبراز دور مدير المدرسة في تفعيل التنمية المهنية والمجتمعية في المجالات الآتية:

### دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين

يكن هذا الدور لمدير المدرسة في توجيه المعلمين وتطويرهم، ودوره في توجيه المعلمين الجدد، ودوره في تحقيق النظام المدرسي، ودوره في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها، ودوره في رعاية الطلبة وتوجيههم. إن الدور الإشرافي التربوي المستمر من قبل المدير له أهمية بالغة في تطوير العمل الإداري التربوي في المدرسة، وهذا الدور من أكثر الأدوار صعوبة إذ انه يكشف عن مهارات مدير المدرسة، وقدراته بصورة أوضح مما هو عليه في الأدوار الأخرى. وأن هذا الدور يحتاج إلى الخبرة والدراية والى كل صفات القيادة الحكيمة فيما يخص العملية التعليمية- التعليمية (سويطي، ٢٠١٥).

ويكن دور المدير في توجيه المعلمين وتطوير كفاياتهم التعليمية في الجانبين المعرفي والسلوكي، فالجانب المعرفي معرفة المعلمين بخصائص الطلبة، وإلمامهم بالمعلومات والمفاهيم المتعلقة بمادتهم الدراسية، ومعرفتهم بأسس المناهج وأساليب الدراسة. أما الجانب السلوكي (المهاري) فيشمل قدرة المعلمين على التخطيط لدروسهم، واستعمال الوسائل التعليمية وانجازها، ووضع الاختبارات التحصيلية وتحليلها، وقدرتهم على إدارة الصف، وطرح الأسئلة داخل الصف، والتفاعل اللفظي الايجابي، وقدرتهم على تجريب الأساليب والطرائق التعليمية الجديدة (صليود، ٢٠٠٥).

### دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية

إن مفهوم الإدارة الصفية مفهوم مركب يجمع بين عالمين: عالم الإدارة المتسم بالشمولية والعمومية وخصوصية الاتصال بحقل الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وعالم التربية والتعليم المتسم بخصوصية تختلف إلى حد ما عن عالم الإدارة، والذي يجمع العالمين هو العنصر البشري أي الإنسان، ذلك

المخلوق الذي تدخل مجموعة اعتبارات في التفاعل والتعامل معه، فتجعل من إدارته وتوجيهه عملية ليست بالسهلة ولا تتخذ صفة النمطية، الطريقة التي يستطيع أن ينظم المعلم بها عمله داخل الصف حتى يصل من خلالها إلى أهدافه في ضبط الصف، وإعطاء المعلومات التي يرغب بإيصالها لطلابه بكل هدوء ونظام (علي، ٢٠١١).

تتكون الإدارة الصفية من مجموعة من العناصر تتمثل في ما يلي (شعلان، ٢٠١٢):

أ. المعلم والطلبة : وهم العاملون في الإدارة الصفية ، فالمعلم هو الأداة المنفذة والموجهة، أما الطلبة فهم المادة الخام ومبرر وجودها.

ب. الغرفة الدراسية : وهي المكان الذي تمارس فيه عمليات التعلم بما فيه من خصائص وما يحتوي عليه من أثاث وتجهيزات. ويشمل أماكن أخرى مثل ساحة المدرسة المعامل مركز الوسائل التعليمية.

ج. الوقت : وهو عامل أساسي تنتقى بواسطته الإجراءات والعمليات المختلفة سواء داخل المدرسة أم خارجها.

د. المواد أو الأجهزة التعليمية : وتشمل الأجهزة التعليمية والمواد والآلات الوسائل.

ويقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلم على اكتساب مهارات التخطيط لإدارة الصف وممارستها، وحث المعلم على استخدام أساليب الاتصال المختلفة لجعل الدرس أكثر تشويقاً وفاعلية، والتعاون مع المعلم لتكوين مناخ نفسي في غرفة الدراسة لتشجيع الطلبة على المشاركة الصفية الفعالة، وبيان أهمية التخطيط الجيد لإدارة الصف والإجراءات العملية لممارستها، والسعي إلى امداد

الصفوف الدراسية بأحدث الأساليب التكنولوجية بصورة دورية، وتشجيع المعلم على توظيف المناهج الإلكترونية في عملية التعليم شهرياً، ومتابعة الأنشطة الصفية التي تخدم المناهج التعليمية، وتقديم الدعم المعنوي الذي يساعد المعلم على تطبيق قواعد وإجراءات التخطيط لإدارة الصف بنجاح (المرسي، ٢٠٠٣).

### دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم

يقوم مدير المدرسة بالتحقق من وضع وتنفيذ الأهداف والغايات التعليمية للمدرسة، وفي تقييم تحقيق هذه الأهداف والغايات، وتعزيز الصحة العامة والسلامة للطلبة، وتنسيق وتقييم المناهج الدراسية وفقاً لسياسة المناهج الدراسية في المنطقة التعليمية ( The Dublin city school, ٢٠١٤).

- وعلى مدير المدرسة العمل على تطوير المناهج وضمان حسن تنفيذها في الوقت المحدد وبفاعلية وذلك مع مدرسي مدرسته ومن خلال الإجراءات التالية (صليود، ٢٠٠٥):
١. تحديد الأهداف التربوية في الكتب المدرسية ثم السعي لتوجيه العملية التربوية لتحقيقها.
  ٢. متابعة تنفيذ المحتوى الدراسي وتطويره، أي تطوير المادة الدراسية بما يتناسب مع الأهداف التربوية.
  ٣. تحسين الوسائل وتطوير الأساليب والأنشطة التي يستعملها المعلمين لأجل تحقيق أهداف المناهج الدراسية.
  ٤. تطوير أدوات التقييم المناسبة في جميع المواد الدراسية، وتحليل فقرات أدوات التقييم، وتحليل نتائج الطلبة.

## دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي

تُعد التنمية المهنية والمجتمعية أمر ضروري وخاصة في المؤسسات التعليمية لما لها من أهمية بالغة. كما أن الرغبة القوية لدى السلطات الرسمية لتنمية المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية هي أمر حاسم. فالمنتبع لمشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في الكويت والذي تقوم به وزارة التربية، يجد أن المشاركة المجتمعية تمثل أحد هذه المعايير والتي تُعنى بتحديد مستويات معيارية للمشاركة بين المدرسة والمجتمع. وهو يتناول إسهام المدرسة في المجتمع، ودعم المجتمع للمدرسة، وكذلك الجوانب المختلفة للإعلام التربوي (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٦).

وتحرص الإدارة المدرسية الواعية إلى دراسة المجتمع المحيط لتتمكن من ممارسة دورها المطلوب في حل مشكلاته، وتحسين ظروف معيشتة، وهذا يوجب عليها استحداث أنشطة وفعاليات توثق صلتها بأفراد المجتمع، وفي الجانب المقابل فإن المجتمع الواعي يحرص على بناء جسور تواصل مع المدرسة لمساعدتها على القيام بدورها المنشود. وموقع مدير المدرسة كقائد لعمليات التغيير والتطوير المدرسي يؤهله للقيام بتوفير الظروف المناسبة التي تساعد في بناء آليات تواصل فعالة قائمة على تبادل المنفعة والتأثير بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما يمكّن المدرسة من القيام بدورها في استثمار مصادر المجتمع، وتوظيف مؤسساته وأفراده وهيئات خاصة وعامة لذلك (عتوم وعتوم، ٢٠١٤).

## ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول هذا المحور عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتم ترتيبها وفقاً لتسلسلها الزمني:

أجرى شن (Chen, 2003) دراسة هدفت إلى فحص أثر التقارير الذاتية في مشروع التعليم عن بعد في برامج التنمية المهنية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الإعدادية بتايوان في استخدام التكنولوجيا بواسطة اسطوانات الليزر، واستخدمت الدراسة تصميم المجموعة الضابطة باختبار بعدي فقط، وتم تقسيم ١٠٠ معلم من معلمي الرياضيات بأحد مناطق الضواحي بتايوان، إلى مجموعتين تجريبية وضابطة. وتوصلت النتائج بأن المعلمين في المجموعة التجريبية استخدموا برامج تنسيق النصوص والجدول الحسابية بحرية، وبصورة رئيسية (Chat)، وتصفح الإنترنت، وبرامج التواصل والدرشة لكتابة المواد التعليمية، وحساب درجات الطلاب، والبحث عن المولد التدريسية على الإنترنت، والتواصل والدرشة مع الزملاء والطلاب. ومعظم المعلمين كانوا شغوفين ومتشوقين لتعلم كيفية التدريس بالكمبيوتر، فلقد كانوا محرومين من ذلك بسبب قلة الوقت والموارد المالية في المدارس والمقاطعات، وبعض الموضوعات ذات العلاقة. وأن مشروع أسطوانات الليزر طور كفايات المعلمين، واهتماماتهم، ودافعيتهم وقدرتهم على استخدام الجداول الحسابية في تدريس (الاحتمال، والإحصاء، والدوال الرياضية)، وفي حساب النتائج.

وقام المناعمة (٢٠٠٥) بدراسة هدفت التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في قطاع غزة، والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس. واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة من معلمي

المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرتي التربية والتعليم بغزة وخانيونس، وتم اختيار العينة عشوائياً من (٢٠) مدرسة حكومية، و(٢٠) مدرسة خاصة، وبينت النتائج أن معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية فقد حصل المجموع الكلي لفقرات الاستبانة على نسبة كبيرة، أما بالنسبة للمجالات فقد حصل مجال الشؤون الإدارية والمالية على نسبة كبيرة جداً، تلاه مجال شؤون الطلبة، ومجال تقييم العمل المدرسي، ومجال النمو المهني للمعلمين، ومجال المنهاج الدراسي وهذا يدل على الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية. وعدم وجود فرق دال إحصائياً في تقديرات المعلمين نحو الأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزى لمتغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ونوع المدرسة.

وقام باركسدیل (Barksdele, ٢٠٠٥) بدراسة هدفت إلى تحديد الفرق بين مفاهيم مديرة المدرسة حول دورها في النمو المهني في المدارس الفعالة في الولايات المتحدة، ومفاهيمها في المدارس الأقل فعالية، وكذلك التعرف إلى المتغيرات المختلفة المؤثرة في هذه المفاهيم. وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الهدف وزعت على (٢٨) مديرة مدرسة فعالة، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود فرق دال إحصائياً بين دور مديرة المدرسة في النمو المهني في المدارس الفعالة، ومفاهيم دورها في النمو المهني في المدارس الأقل فعالية، وأظهرت البنود المتعلقة بما تقوم به مديرة المدرسة من إشراف ومتابعة من أجل توفير فرص النمو المهني على درجة كبيرة من الأهمية بمقارنتها بالبنود الأخرى.

كما قامت الديلمي ومحمد (٢٠٠٧) بدراسة هدفت الكشف عن فعالية مدير المدرسة الابتدائية بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التّعليم الأساسي بمدارس مملكة البحرين. واستخدم المنهج الوصفي، ولجمع البيانات وضعت استبانة شملت (٨٠) مهمة إشرافية موزعة على (٦) محاور رئيسة، وجهت لـ (٤١٢) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابة المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية، فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجنس بالنسبة لكل المحاور، وكذلك بالنسبة للاستجابات على الاستبانة ككل. كما توصلت إلى وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابة المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية، فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى لمتغير التّخصص وسنوات الخبرة في التّدرّيس بالنسبة لكل المحاور، وكذلك بالنسبة للاستجابات على الاستبانة ككل. كما توصلت إلى أن الفقرات المقبولة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عينة الدراسة هي (٥٢) فقرة، يمارسها المدير كمشرف مقيم في رفع كفاياتهم المهنية.

وهدفت الدراسة التي قام بها الكثيري (٢٠٠٧) التّعرف إلى مدى فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التّعرف إلى المشكلات التي تحد من قدرة مديرة المدرسة في تنمية وتطوير مهارة الإدارة الصفية، ومدى اختلاف وجهات نظر المعلمات ومديرات المدارس حول فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية، والمشكلات التي تؤثر سلباً على أداء مديرة المدرسة نحو تنمية مهارة الإدارة الصفية باختلاف عدد من المتغيرات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، وزعت على (٣٥٠)

معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم عينة الدراسة من معلمات ومديرات مدارس رياض الأطفال يرون أن مديرة المدرسة تسهم " بدرجة مرتفعة "في تنمية جميع مهارات إدارة الصف، وعدم وجود فرق دال إحصائياً بين وجهات نظر أفراد الدراسة حول مدى فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال، وذلك باختلاف الوظيفة، المؤهل، الخبرة، ووجود فرق دال إحصائياً بين وجهات نظر أفراد الدراسة في تصوراتهن حول مدى فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال وذلك باختلاف نوع المؤهل.

كما أجرى الحمدان والأنصاري (٢٠٠٧) دراسة هدفت التعرف إلى دور المشاركات المجتمعية في تمويل المشروعات التعليمية بدولة الكويت بجميع أنواعها، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مدير مدرسة ثانوية بجميع المناطق التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي، وبينت النتائج أن دور التنمية المجتمعية في تمويل المشروعات التعليمية كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فرق دال إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة.

وأجرى عاشور (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي من وجهة نظر العاملين في المدارس وأفراد المجتمع المحلي في الأردن، كما هدفت الدراسة تعرف ما إذا كانت هناك فروق في دور مدير المدرسة في تفعيل هذه الشراكة من وجهة نظر العاملين في المدارس وأفراد المجتمع المحلي تعزى لمتغيري مسمى الوظيفة والمنطقة التعليمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٥١٣) من العاملين في المدارس و(٨٠) فرداً من أفراد المجتمع المحلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين

المدرسة وبين المجتمع المحلي جاء بدرجة قليلة. ووجود فرق دال إحصائياً لمتغير المنطقة التعليمية لجميع مجالات الدراسة فيما عدا الشراكة في الشؤون الإدارية للمدرسة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً لمتغير مسمى الوظيفة لجميع مجالات الدراسة، فيما عدا الشراكة في تقديم الاستشارات للمدرسة ولصالح المديرين.

وأجرى والسون (Wilson,2011) دراسة هدفت التعرف إلى دور التنمية المجتمعية للمدارس مع المجتمع المحلي في رفع مستوى التحصيل الدراسي لأطفال الأقليات والفقراء المعرضين للفشل الدراسي، من وجهة نظر مديري المدارس، والمستشارين، والمرشدين التربويين، في المدارس بالمناطق الحضرية بالولايات المتحدة، وتكونت العينة من (١٠٣) مديراً، و(١٠٠) مستشاراً تربوياً، و(٣٠٠) مرشداً تربوياً في مدينة فيلادلفيا، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وبينت النتائج ضرورة إقامة استراتيجيات للشراكة بين كل من المدرسة والمجتمع تسهم في إنقاذ الأطفال من الفشل الدراسي ويسهم في زيادة مستواهم التعليمي.

بينما هدفت دراسة مارتن وريبوبن (Martin & Reuben 2012) تعرف درجة تحقيق شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي من وجهة نظر المديرين في المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مديراً، وأستخدم المنهج المسحي من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة شراكة المدرسة مع المجتمع المحلي من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرت بطاينة (٢٠١٢) دراسة هدفت تعرف دور رؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم في مديرتي تربية اربد الاولى والثانية في النمو المهني للعاملين، وتكونت استبانة الدراسة من (٧٣) فقرة، وزعت على (٢٩) موظفاً، وبينت النتائج بأن دور رؤساء الأقسام في النمو المهني للعاملين كان بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور رؤساء الأقسام في النمو المهني لدى العاملين تعزى لاختلاف الجنس.

وقام كلاً من عثمان ودبوس وتيم (٢٠١٢) بدراسة هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في الضفة الغربية، وبيان أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، وموقع المدرسة، في التنمية المهنية للمعلمين. ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة تكونت من (٤٨) فقرة تم توزيعها على خمسة مجالات (المناهج وطرق التدريس، وإدارة العملية التعليمية، والعلاقات الإنسانية والتواصل، والواجبات الذاتية نحو المعلم مهنيًا، والإشراف) تم توزيعها على (٩٢) مديراً ومديرة من مختلف مناطق شمال الضفة الغربية. أظهرت الدراسة أن دور مديري المدارس الحكومية في التنمية المهنية للمعلمين جاء مرتفعاً في كافة مجالات الدراسة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة. وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير التخصص ولصالح العلوم الإنسانية، ووجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا.

وهدفت دراسة العجمي (٢٠١٤) التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تقييم برنامج تأهيل معلمي العلوم الاجتماعية عن بُعد في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، في

ضوء متغيرات جنسهم، ومؤهلهم العلمي، وسنوات خبرتهم. وتم تطوير استبانة وزعت على كل مجتمع الدراسة كاملاً المكون من (٩٨) مديراً ومديرة، تم تحليل (٨٦) استبانة منها، وبينت النتائج أن درجة تقدير مديري المدارس في محافظة الفروانية نحو دور الإدارة المدرسية في تقييم برنامج تأهيل معلمي العلوم الاجتماعية عن بُعد في دولة الكويت بدرجة متوسطة. حيث جاء ترتيب مجالات الاستبانة من حيث درجتها (محتوى برنامج التأهيل عن بُعد، أهمية برنامج التأهيل عن بُعد، المعلم، أهداف برنامج التأهيل عن بُعد) على التوالي، وأظهرت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً لاستجابات المديرين لدور الإدارة المدرسية في تقييم برنامج تأهيل معلمي العلوم الاجتماعية عن بعد في دولة الكويت تعزى لأثر متغيري الجنس وسنوات الخبرة في جميع المجالات والأداة الكلية، وأظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً لاستجابات المديرين لدور الإدارة المدرسية في تقييم برنامج تأهيل معلمي العلوم الاجتماعية عن بعد في دولة الكويت تعزى لأثر المؤهل العلمي في مجالي محتوى برنامج التأهيل عن بعد ومجال المعلم، والأداة الكلية وجاءت الفروق لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس، وعدم وجود فروق في مجالي أهداف برنامج التأهيل عن بعد وأهمية برنامج التأهيل عن بعد.

وأجرى نحيلي (٢٠١٤) دراسة هدفت الكشف عن دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، وذلك من خلال معرفة آراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية والملتحقين بالدورات التدريبية التي نظمتها كلية المعلمين بأبها في السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٥) من مديري المدارس ووكلائها، وبينت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات مديري المدارس ووكلائها حول دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين. وكذلك لا توجد فروق دالة

إحصائياً بين متوسطات مديري مدارس المرحلة الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، وبين وكلاء هذه المدارس تعزى إلى طبيعة العمل الإداري أو المرحلة التعليمية التي يعمل بها كل من مدير المدرسة أو وكيلها. وتوصلت النتائج كذلك إلى أهمية دور مدير المدرسة في رفع كفاية المُعلِّمين في مجالات البحث المختلفة: العلمية والاجتماعية والإدارية، وغرس الثقة بالنفس، والاعتزاز بالمهنة والافتخار بها، وإكساب المعلمين المهارات اللازمة في معالجة المشكلات التي تواجههم، في مجال استخدامهم لطرائق التدريس، والوسائل والأساليب التعليمية الحديثة.

وأجرى العفاسي (٢٠١٥) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تفعيل مديري المدارس لدور المؤسسات المجتمعية في تحقيق الشراكة مع المؤسسات التعليمية بدولة الكويت وعلاقة هذه الشراكة بفاعلية المدارس، وأثر متغير(الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة)، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٩٧) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة تفعيل مديري المدارس لدور المؤسسات المجتمعية في تحقيق الشراكة مع المؤسسات التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً تعزى لأثر الجنس فقط على مجال التواصل مع المجتمع وجاءت الفروق لصالح الإناث، كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً تعزى لأثر المرحلة الدراسية فقط على مجال العمل التطوعي وجاءت الفروق لصالح المرحلة الثانوية، وعدم وجود فروق لأثر متغير مرحلة الدراسة على باقي المجالات. وبينت عدم وجود فروق لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين مجالات تفعيل مديري المدارس لدور المؤسسات المجتمعية في تحقيق الشراكة مع المؤسسات التعليمية في دولة الكويت ومجالات فاعلية المدرسة.

وهدفت الدّراسة التي قام بها العتيبي (٢٠١٧) التّعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الأحمدى التعليمية بدولة الكويت لأدوارهم التّربوية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقته بدرجة أداءهم، واستخدام المنهج الارتباطي، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (٦٢٤) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الأحمدى بدولة الكويت لأدوارهم التّربوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً لاستجابات عينة الدّراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم التّربوية لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فرق دال إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة، وبينت النتائج أن درجة أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة.

وكذلك هدفت دراسة صباح (٢٠١٧, Sabbah) التعرف إلى دور القيادة التّربوية في تطوير المدرسة الإبداعية في فلسطين من أجل تطوير مختلف الجوانب الشخصية للقائد التّربوي من أجل أن يكون قادراً على العمل من خلال تطوير كيفية أن تكون قائداً تربوياً، حيث طبقت الدراسة على (١١٦) من قادة المدارس الإبداعية من الذكور والإناث، فكشفت النتائج عن الدور الكبير لقادة المدارس كقادة تربويين في تطوير التعليم بالنسبة للدور الذي تلعبه إدارة المدرسة ويليها دور المعلم.

وأجرى خضر (٢٠١٧) دراسة هدفت التعرف إلى درجة الشراكة المؤسسية بين إدارات مدارس المرحلة الثانوية والإدارات في الجامعات الأردنية، وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري فيها، من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الثانوية، في محافظة المفرق، وأثر متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأتبع المنهج الوصفي، من خلال استبانة وزعت على (١٥٠) مدير

مدرسة، وبينت النتائج أن درجة الشراكة المؤسسية بين إدارات مدارس المرحلة الثانوية وإدارات الجامعات الأردنية جاءت بدرجة منخفضة، ووجود فرق دال إحصائياً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأن مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة ملكاوي (٢٠١٨) الوصول إلى متطلبات تفعيل الشراكة بين الأسرة والمدرسة في الأردن، وتم استخدام المنهج المختلط (النوعي والكمي)، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة، وزعت على (٦٢) معلماً ومعلمة، وإجراء (٣٠) مقابلة مع الإداريين وأولياء الأمور، وبينت النتائج أن واقع الشراكة بين الأسرة والمدرسة في الأردن من وجهة نظر إداري المدارس وأولياء الأمور المشاركين في مجالس أولياء الأمور جاء بدرجة متوسطة، وإن أهمية الشركة بين الأسرة والمدرسية جاء بدرجة متوسطة، وإن متطلبات تفعيل الشركة بين الأسرة والمدرسة جاءت متوسطة.

### ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتبين ما يأتي:

- **أهداف الدراسة:** تباينت أهداف الدراسات السابقة، حيث هدف بعضها إلى تعرف واقع الشراكة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية مثل دراسات كل من الخطيب والخطيب (٢٠٠٦) وعاشور (٢٠١١) والسون (Wilson,2011) ومارتن وريبوبن (Martin & Reuben, 2012)، بينما هدفت بعض الدراسات تعرف معوقات تفعيل الشراكة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية مثل دراسة اندرسون (Anderson, 2008).

– **عينة الدراسة:** تباينت العينات التي تضمنتها الدراسات السابقة، فبعض الدراسات تضمنت عينات من مديري المدارس مثل دراسات كل من الخطيب والخطيب (٢٠٠٦) والحمدان والأنصاري (٢٠٠٧) والسلطان (٢٠٠٨). في حين شملت بعض الدراسات عينات من المعلمين والمديرين معاً مثل دراسة اندرسون (Anderson, 2008).

– **النتائج:** تباينت النتائج المتعلقة بالمشاركة المجتمعية حيث توصلت نتائج بعض الدراسات إلى أن درجة المشاركة مرتفعة مثل نتائج دراسة مارتين وريبوبن (Martin & Reuben ٢٠١٢). بينما أكدت نتائج دراسات أخرى على أن درجة الشراكة متوسطة مثل دراسات كل من الحمدان والأنصاري (٢٠٠٧) ورأسكو وفوسنديين (Raskoff, 2012)، وأكدت بعض الدراسات على أن درجة المشاركة منخفضة مثل دراسة عاشور (٢٠١١).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بأنها تناولت دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وهي لم تتطرق لها أية دراسة سابقة.

وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة لاحظ الباحث اتفاقها على أهمية تفعيل الشراكة بين المجتمع المحلي والمدرسة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في هذا الاتجاه، واتفقت الدراسات السابقة في تناول المنهج الوصفي التحليلي وتتفق الدراسة الحالية للباحث في هذا الجانب.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة منهجية الدراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة، والاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة، والاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية من حيث الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة التي تم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائج هذه الدراسة.

### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمة هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت. والبالغ عددهم (١٩٨٢)، وذلك حسب الإحصاءات الرسمية لوزارة التربية الكويتية للعام الدراسي ٢٠١٨م، ويبين الجدول (١) توزيع مجتمع الدراسة.

### الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| المتغير       | فئات المتغير     | العدد  | النسبة المئوية |
|---------------|------------------|--------|----------------|
| الجنس         | ذكر              | ٩٤١    | ٤٧,٥%          |
|               | أنثى             | ١٠٤١   | ٥٢,٥%          |
|               | المجموع          | ١٩٨٢   | ١٠٠,٠%         |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس        | ١٣٥٧   | ٦٨,٥%          |
|               | دراسات عليا      | ٦٢٥    | ٣١,٥%          |
|               | المجموع          | ١٩٨٢   | ١٠٠,٠%         |
| الخبرة        | أقل من ٥ سنوات   | ٤٨٣    | ٢٤,٤%          |
|               | من ٥-١٠ سنوات    | ٦٥٤    | ٣٣,٠%          |
|               | أكثر من ١٠ سنوات | ٨٤٥    | ٤٢,٦%          |
| المجموع       | ١٩٨٢             | ١٠٠,٠% |                |

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٤٨٧) معلماً ومعلمة، بأسلوب العينة الطبقية العشوائية من معلمي منطقة الفروانية التعليمية في المرحلة الثانوية، وبلغت نسبتهم (٢٤,٦%)، والجدول (١) يوضح ذلك.

### الجدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| المتغيرات     | الفئات والمستويات   | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|---------------------|-------|----------------|
| الجنس         | ذكر                 | ٢٣٥   | %٤٨,٣          |
|               | أنثى                | ٢٥٢   | %٥١,٧          |
|               | المجموع             | ٤٨٧   | %١٠٠,٠         |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس           | ٣٦٧   | %٧٥,٤          |
|               | دراسات عليا         | ١٢٠   | %٢٤,٦          |
|               | المجموع             | ٤٨٧   | %١٠٠,٠         |
| الخبرة        | أقل من خمس سنوات    | ١٥١   | %٣١,٠          |
|               | بين ٥- أقل ١٠ سنوات | ١٦٢   | ٣٣,٣%          |
|               | ١٠ سنوات فأكثر      | ١٧٤   | %٣٥,٧          |
|               | المجموع             | ٤٨٧   | %١٠٠,٠         |

### أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لقياس دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتكوّنت من (٣٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين، ودور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية، ودور مدير المدرسة في التعليم والتعلم، ودور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي)، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل

دراسة كل من المناعمة (٢٠٠٥)، والكثيري (٢٠٠٧)، والحمدان والأنصاري (٢٠٠٧)، وعاشور (٢٠١١)، والعفاسي (٢٠١٥)، وخضر (٢٠١٧)، وتكونت الأداة من جزأين:

**الجزء الأول:** اشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن أفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** محور قياس دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتكوّن من (٣٩) فقرة. كما يلي:

- دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين، تكون من (١٠) فقرات.
  - دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية، تكون من (٨) فقرات.
  - دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم، تكون من (١١) فقرة.
  - دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي، تكون من (١٠) فقرات.
- وقد تمّ استخدام تدرج ليكرت الخماسي لقياس استجابات عينة الدراسة، هي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وضعيفة، وضعيفة جداً).

### **صدق أداة الدراسة:**

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (١٠) محكمين من أساتذة الإدارة التربوية وأصول التربية، والمناهج والتدريس من أساتذة الجامعات الأردنية وجامعة الكويت، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة

يرى المحكمون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. وبعد ذلك جمعت البيانات من المحكمين وتمّ إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (٨٠%) من المحكمين، كما في ملحق (٢)؛ حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب قياس متغيرات الدراسة حيث كانت عدد الفقرات (٤٠) فقرة ، وتم حذف فقرة لتصبح الاستبانة مكونة من (٣٩) فقرة في صورتها النهائية بعد التحكيم، كما هو مبين في ملحق (٣).

### ثبات أداة الدّراسة

للتحقق من ثبات أداة الدّراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، كما هو مبين في الجدول (٣).

الجدول (٣)  
قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

| مقياس الشراكة |  |                 |
|---------------|--|-----------------|
| الرقم         | المجال   | الاتساق الداخلي |
| 1             | دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين         | 0.74            |
| ٢             | دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية             | 0.70            |
| ٣             | دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم                  | 0.75            |
| ٤             | دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي | 0.74            |

يبين الجدول (٢) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات الدراسة الحالية.

## المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على

النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء

تحليل التباين المتعدد.

وللتعرف على درجة التقدير، اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً

على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك

بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة

التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{1,33 = 1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

المدى الأول:  $2,33 = 1,33 + 1$ .

المدى الثاني:  $3,67 = 1,33 + 2,34$ .

المدى الثالث:  $5 = 1,33 + 3,68$ .

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالتالي:

1.  $1 - 2,33$  مؤشراً منخفضاً.

2. من  $2,34 - 3,67$  مؤشراً متوسطاً.

3.  $3,68 - 5$  مؤشراً مرتفعاً.

## إجراءات الدّراسة:

بعد قيام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة. تم تطوير أداة الدّراسة، وبعد استخراج دلالة الصدق والثبات لها. تم اختيار عينة الدّراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم، وجمع الاستبانات ثمّ تم تحليلها، واستخراج نتائج التحليل، ومناقشتها، وتقديم التوصيات بناء على هذه النتائج.

## متغيرات الدّراسة

أولاً : المتغيرات الوسيطة وهي:

أ. الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).

ب. المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

ج. سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (اقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات،

١٠ سنوات فأكثر).

ثانياً: المتغير التابع: دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في

دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، كما يأتي:

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول

(٤) تبين ذلك.

#### الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة لدور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

| الرتبة        | رقم المجال | المجالات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة ممارسة الدور |
|---------------|------------|--|-----------------|-------------------|-------------------|
| ١             | ٤          | دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي | ٤,٣٤            | ٠,٥٨              | مرتفعة            |
| ٢             | 1          | دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين         | ٣,٩٠            | ٠,٦٨              | مرتفعة            |
| ٣             | ٣          | دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم                  | ٣,٨٦            | ٠,٧٥              | مرتفعة            |
| ٤             | ٢          | دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية             | ٣,٧٣            | ٠,٨٦              | مرتفعة            |
| الدرجة الكلية |            |  |                 |                   |                   |
|               |            |  | ٣,٩٦            | ٠,٥٨              | مرتفعة            |

يبين الجدول (٤) أن دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين

في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، وانحراف

معيار (٠,٥٨)، وجاء مجال دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي أولاً

بأعلى متوسط حسابي (٤,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة

الثانية دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وبانحراف معياري (٠,٦٨)، وبدرجة مرتفعة ، تلاه في المرتبة الثالثة مجال دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، وبانحراف معياري (٠,٧٥) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وبانحراف معياري (٠,٨٦) وبدرجة مرتفعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل

مجال من مجالات الاستبانة منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

### المجال الأول: دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والدرجة لفقرات دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين، والجدول (٥) يبين ذلك.

#### الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين

| الرتبة | الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة ممارسة الدور |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|-------------------|
| ١      | 5     | يُساعد المعلمين في صياغة الأهداف السلوكية للمواد الدراسية.        | ٤,١٨            | ٠,٩٦              | مرتفعة            |
| ٢      | 4     | يساعد المعلمين الجدد على التكيف مع المناخ المدرسي الجديد.         | ٤,١٦            | ٠,٩٥              | مرتفعة            |
| ٣      | 2     | يُحفز المعلمين على مواصلة دراساتهم العليا.                        | ٤,١٣            | ٠,٧٥              | مرتفعة            |
| 4      | ١٠    | يُناقش مع المعلمين المشكلات التي تواجههم في مهنتهم كمعلمين.       | ٤,٠             | ٠,٩٧              | مرتفعة            |
| 5      | ١     | يُتابع مع المعلمين تنفيذ ما تم التأكيد عليه خلال الزيارات الصفية. | ٣,٩٩            | 0.88              | مرتفعة            |
| ٦      | ٩     | يقترح برامج لتدريب وتأهيل المعلمين.                               | ٣,٨١            | ٠,٩٩              | مرتفعة            |

|        |      |      |  |   |    |
|--------|------|------|--|---|----|
| مرتفعة | ٠,٩٤ | ٣,٧٨ | يزور المعلمين في الصفوف بانتظام.                         | 3 | ٧  |
| مرتفعة | ٠,٨٤ | ٣,٧٤ | يُشجع المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية أثناء الخدمة. | ٧ | ٨  |
| متوسطة | ٠,٨٤ | ٣,٦٣ | يوفر نماذج من الحصص التوضيحية النموذجية.                 | ٨ | ٩  |
| متوسطة | ٠,٩٩ | ٣,٦١ | يُسهل إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى.         | 6 | ١٠ |
| مرتفعة | ٠,٦٨ | ٣,٩٠ | الدرجة الكلية  |   |    |

يبين الجدول (٥) أن دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين ككل (٣,٩٠)، وانحراف

معياري (٠,٦٨)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (٥) والتي تنص على "يساعد المعلمين في صياغة الأهداف السلوكية للمواد الدراسية." أولاً وبمتوسط حسابي (٤,١٨)، وانحراف معياري (٠,٩٦)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (٤) ونصها "يساعد المعلمين الجدد على التكيف مع المناخ المدرسي الجديد." ثانياً وبمتوسط حسابي (٤,١٦)، وانحراف معياري (٠,٩٥)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (٦) ونصها "يسهل إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى" أخيراً بمتوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٩٩) وبدرجة متوسطة.

#### المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية، والجدول (٦) يبين ذلك.

## الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية

| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة ممارسة الدور |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|-------------------|
| ١      | ١٦    | يسعى إلى امداد الصفوف الدراسية بأحدث الأساليب التكنولوجية بصورة دورية                        | ٣,٨٩            | ٠,٩١              | مرتفعة            |
| ٢      | ١١    | يقوم بمساعدة المعلم على اكتساب مهارات التخطيط لإدارة الصف وممارستها.                         | 3.85            | ٠,٦٣              | مرتفعة            |
| 3      | ١٤    | يبين للمعلم أهمية التخطيط الجيد لإدارة الصف والإجراءات العملية لممارستها.                    | ٣,٨٣            | ٠,٨١              | مرتفعة            |
| ٤      | ١٣    | يتعاون مع المعلم لتكوين مناخ نفسي في غرفة الدراسة لتشجيع الطلبة على المشاركة الصفية الفعالة. | ٣,٧٧            | ٠,٦١              | مرتفعة            |
| ٥      | ١٥    | يقدم الدعم المعنوي الذي يساعد المعلم على تطبيق قواعد وإجراءات التخطيط لإدارة الصف بنجاح.     | ٣,٧٦            | 0.78              | مرتفعة            |
| ٦      | ١٨    | يتابع الأنشطة الصفية التي تخدم المناهج التعليمية   | ٣,٧٥            | ٠,٨٥              | مرتفعة            |
| ٧      | ١٢    | يحث المعلم على استخدام أساليب الاتصال المتعددة لجعل الدرس أكثر تشويقاً وفاعلية.              | ٣,٦٨            | ٠,٧٤              | مرتفعة            |
| ٨      | ١٧    | يُشجع المعلم على توظيف المناهج الإلكترونية في عملية التعليم شهرياً                           | ٣,٣٠            | ٠,٩٥              | متوسطة            |
|        |       | <b>الدرجة الكلية</b>   | <b>٣,٧٣</b>     | <b>0.86</b>       | متوسطة            |

يبين الجدول (٦) أن دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين ككل (٣,٧٣)، وبانحراف

معيارى (٠,٨٦)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (١٦) والتي تنص على " يُساعد المعلمين في

صياغة الأهداف السلوكية للمواد الدراسية. " أولاً وبمتوسط حسابي (٣,٨٩)، وبانحراف معيارى

(٠,٩٥)، وبدرجة مرتفعة ، وجاءت الفقرة (١١) ونصها " يساعد المعلمين الجدد على التكيف مع المناخ المدرسي الجديد." ثانياً وبمتوسط حسابي (٣,٨٥)، وبانحراف معياري (٠,٦٣)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (١٧) ونصها " يُسهل إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى " أخيراً بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٩٥) وبدرجة متوسطة.

### المجال الثالث: دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم، والجدول (٧) يبين ذلك.

#### الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم

| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة ممارسة الدور |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|-------------------|
| ١      | ٢١    | يُشارك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة   | 4.14            | 1.03              | مرتفعة            |
| ٢      | ٢٤    | يُتابع الأعمال الكتابية للمعلمين كالخطط الدراسية، والاختبارات، وكراسات التحضير، ودفاتر الحضور، والعلامات | ٤,٠٥            | ٠,٩٧              | مرتفعة            |
| 3      | ٢٠    | يعمل على عقد اجتماعات لتحديد استراتيجيات تنفيذ المناهج   | ٣,٩٧            | ١,٠٢              | مرتفعة            |
| ٤      | ٢٢    | يُساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمناهج   | 3.96            | ٠,٨٨              | مرتفعة            |
| ٥      | ٢٥    | يسعى للارتقاء بنسب النجاح للطلبة في المدرسة بصورة متدرجة.  | ٣,٩٢            | ٠,٨٠              | مرتفعة            |
| ٦      | ٢٨    | يُحفز المعلم على توظيف تكنولوجيا التعليم في الغرفة الصفية.   | ٣,٨٢            | ٠,٨١              | مرتفعة            |
| ٧      | ٢٦    | يُشجع الطلبة على المشاركة في الأنشطة المختلفة داخل المدرسة.  | ٣,٨٠            | ٠,٩٠              | مرتفعة            |

|        |      |      |   |    |    |
|--------|------|------|---|----|----|
| مرتفعة | ٠,٩٢ | ٣,٧٥ | يُتابع امتحانات الطلبة الشهرية.                       | ٢٧ | ٨  |
| مرتفعة | ٠,٨٩ | ٣,٧٠ | يتابع انجاز العاملين في المدرسة لمهامهم بصورة منتظمة. | ٢٩ | ٩  |
| مرتفعة | ٠,٨٦ | ٣,٦٨ | يقوم بعمل زيارات صفية للمعلمين.                       | ٢٣ | ١٠ |
| متوسطة | ٠,٩٣ | ٣,٦٢ | يتابع سير العملية التعليمية وفق البرنامج المقرر       | ١٩ | ١١ |
| مرتفعة | 0.75 | 3.86 | الدرجة الكلية   |    |    |

يبين الجدول (٧) أن دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم ككل (٣,٨٦)، وبانحراف معياري (٠,٧٥)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (٢١) والتي تنص على " يُشارك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة." أولاً وبمتوسط حسابي (٤,١٤)، وبانحراف معياري (١,٠٣)، وبدرجة مرتفعة ، وجاءت الفقرة (٢٤) ونصها " يُتابع الأعمال الكتابية للمعلمين كالخطط الدراسية، والاختبارات، وكراسات التحضير، ودفاتر الحضور، والعلامات." ثانياً وبمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (١٩) ونصها " يتابع سير العملية التعليمية وفق البرنامج المقرر " أخيراً بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٩٣) وبدرجة متوسطة.

#### المجال الرابع: دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي، والجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي

| الرتبة | الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة ممارسة الدور |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|-------------------|
| ١      | ٣٠    | يرحب بمشاركة المعلمين في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع المحلي.                  | 4.68            | ٠,٦٥              | مرتفعة            |
| ٢      | ٣١    | يحرص على مشاركة المعلمين في الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المجتمع المحلي.      | ٤,٦٧            | ٠,٦٦              | مرتفعة            |
| ٣      | ٣٢    | يشجع المعلمين على الاهتمام بالأيام العالمية كيوم المعلم ويوم الأم وبصورة عملية . | 4.66            | ٠,٦٧              | مرتفعة            |
| ٤      | ٣٦    | يشجع المعلمين على القيام بمعارض فنية في مختلف المناسبات في الكويت.               | ٤,٦٥            | ٠,٦٦              | مرتفعة            |
| ٥      | ٣٨    | يقوم بالاعلان عن الأنشطة التي تقام داخل المدرسة.                                 | ٤,٦٤            | ٠,٧٠              | مرتفعة            |
| ٦      | ٣٩    | يقوم ببث روح الوعي والانتماء بين المعلمين من خلال الأنشطة التطوعية.              | ٤,٦٣            | ٠,٦٨              | مرتفعة            |
| ٧      | ٣٧    | يشارك في حملات التوعية العامة (أسبوع المساجد، والنظافة، والشجرة، ... إلخ).       | ٤,٠٨            | ٠,٦٧              | مرتفعة            |
| ٨      | ٣٤    | يشجع المعلمين للمشاركة في الندوات المجتمعية.                                     | ٣,٩٧            | ٠,٨٨              | مرتفعة            |
| ٩      | ٣٣    | يحث المعلمين على المشاركة في المناسبات الوطنية.                                  | ٣,٩٤            | ٠,٨٤              | مرتفعة            |
| ١٠     | ٣٥    | يحث المعلمين على عمل تحقيقات صحفية عن بعض القضايا المجتمعية.                     | ٣,٥٥            | ٠,٦٤              | متوسطة            |
|        |       | الدرجة الكلية  | ٤,٣٤            | ٠,٥٨              | مرتفعة            |

يبين الجدول (٨) أن دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي ككل

(٣,٨٦)، وبانحراف معياري (٠,٧٥)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (٣٠) والتي تنص على "

يرحب بمشاركة المعلمين في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع المحلي." أولاً وبمتوسط حسابي

(٤,٦٨)، وبانحراف معياري (٠,٦٥)، وبدرجة مرتفعة ، وجاءت الفقرة (٣١) ونصها " يحرص

على مشاركة المعلمين في الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المجتمع المحلي." ثانياً وبمتوسط

حسابي (٤,٦٧)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (٣٥) ونصها " بحث المعلمين على عمل تحقيقات صحفية عن بعض القضايا المجتمعية " أخيراً بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٦٤) وبدرجة متوسطة.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) .؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (٩) يوضح ذلك.

### الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

| المتغير | الفئات | دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين | دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية | دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم | دور مدير المدرسة في المشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي | الكلي |
|---------|--------|--|--|-------------------------------------|---|-------|
| الجنس   | ذكر    | س  | 3.87                                     | ٣,٧٠                                | ٣,٨٤  | ٣,٩٥  |
|         |        | ع  | ٠,٨٣                                     | ٠,٦٠                                | ٠,٩٢  | ٠,٨٢  |
|         | أنثى   | س  | 3.80                                     | ٣,٥٧                                | ٣,٧٧  | ٤,٣٩  |
|         |        | ع  | ٠,٤٩                                     | ٠,٦٢                                | ٠,٥٤  | ٠,٤٨  |

|      |      |      |      |      |   |                |               |
|------|------|------|------|------|---|----------------|---------------|
| ٣,٩٤ | ٤,٣١ | ٣,٨٤ | ٣,٧٣ | 3.90 | س | بكالوريوس      | المؤهل العلمي |
| ٠,٣٤ | ٠,٣٠ | ٠,٣٨ | ٠,٤٤ | ٠,٥٣ | ع |                |               |
| ٣,٨٥ | ٤,٣٦ | ٣,٧٧ | ٣,٥٥ | 3.78 | س | دراسات عليا    |               |
| ٠,٨٩ | ٠,٧٧ | ٠,٥٣ | ٠,٤١ | ٠,٩٠ | ع |                |               |
| ٣,٩٨ | ٤,٤٥ | ٣,٩٤ | ٣,٦٨ | 3.85 | س | أقل من ٥       | سنوات الخبرة  |
| ٠,٧٠ | ٠,٩٣ | ٠,٨٢ | ٠,٨٣ | ٠,٩٠ | ع |                |               |
| ٣,٩١ | ٤,٤٤ | ٣,٧٥ | ٣,٦٠ | 3.85 | س | بين ٥ - ١٠     |               |
| ٠,٦٢ | ٠,٥٤ | ٠,٧٠ | ٠,٨٠ | ٠,٦٣ | ع |                |               |
| ٣,٨٦ | ٤,٢٩ | ٣,٧٣ | ٣,٦٢ | 3.81 | س | ١٠ سنوات فأكثر |               |
| ٠,٧١ | ٠,٦٢ | ٠,٨٠ | ٠,٩٢ | ٠,٧٢ | ع |                |               |

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (٩) وجود اختلافاً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (دراسات عليا، بكالوريوس)، وسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، بين ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، ولبيان دلالة هذه الفروق بين المتوسطات تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد على المجالات والأداة ككل، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

#### الجدول (١٠)

تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على مجالات دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | المجالات   | مصدر التباين                         |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|--|--------------------------------------|
| .44               | .574   | .242           | 1            | .242           | دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين         | الجنس<br>هوتلنج = ٠,٠٠٤<br>ح = ٠,٧٤٥ |
| .29               | 1.106  | .751           | 1            | .751           | دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية             |                                      |
| .49               | .462   | .240           | 1            | .240           | دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم                  |                                      |
| .97               | .001   | .000           | 1            | .000           | دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي |                                      |
| .46               | .533   | .218           | 1            | .218           | الكلية   |                                      |

|     |       |       |     |          |  |   |
|-----|-------|-------|-----|----------|--|---|
| .22 | 1.472 | .621  | 1   | .621     | دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين         | المؤهل العلمي<br>هو تلنح ٣,٠٤٣<br>ح=٠,٠٠٠ |
| .14 | 2.146 | 1.457 | 1   | 1.457    | دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية             |   |
| .53 | .385  | .199  | 1   | .199     | دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم                  |   |
| ٦.٠ | .٢٠٩٢ | 1.308 | 1   | 1.308    | دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي |   |
| .61 | .258  | .105  | 1   | .105     | الكلية   | سنوات الخبرة<br>ويكس=٩,٥٩<br>ح=٠,٠١١      |
| .90 | .095  | .040  | 2   | .080     | دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين         |   |
| .87 | .132  | .089  | 2   | .179     | دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية             |   |
| .30 | 1.198 | .621  | 2   | 1.242    | دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم                  |   |
| .15 | 1.900 | .590  | 2   | 1.181    | دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي |   |
| .64 | .445  | .182  | 2   | .363     | الكلية   |   |
|     |       | .415  | 483 | 200.612  | دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين         | الخطأ                                     |
|     |       | .667  | 483 | 322.443  | دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية             |   |
|     |       | .510  | 483 | 246.148  | دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم                  |   |
|     |       | .306  | 483 | 147.576  | دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي |   |
|     |       | .402  | 483 | 194.072  | الكلية   |   |
|     |       |       | 486 | 7644.510 | دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين         | الكلية                                    |
|     |       |       | 486 | 7133.750 | دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية             |   |
|     |       |       | 486 | 7515.752 | دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم                  |   |
|     |       |       | 486 | 9351.540 | دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي |   |
|     |       |       | 486 | 7845.294 | الكلية   |   |

\*دالة إحصائياً ( $\alpha \geq 0,05$ )

يبين من الجدول (١٠) ما يلي:

- عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لاستجابات المعلمين على مجالات دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت لمتغير الجنس عند جميع المجالات والأداة ككل.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لاستجابات المعلمين على مجالات دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت لمتغير المؤهل العلمي عند جميع المجالات والأداة ككل.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) لاستجابات المعلمين على مجالات دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت لمتغير سنوات الخبرة عند جميع المجالات والأداة ككل.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين .؟

بينت النتائج أن دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. حيث جاء مجال دور مدير المدرسة في المشاركة مع مؤسسات المجتمع المحلي أولاً تلاه في المرتبة الثانية دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين تلاه في المرتبة الثالثة مجال دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم بينما جاء مجال دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية في المرتبة الرابعة، وجاءت جميع المجالات بدرجة مرتفعة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أهمية أدوار مديري المدارس، فضلاً عن أن اهتمامهم الأكبر بالعملية التربوية، وما يتعلق بها من تحديات يومية.

ويمكن أن تعزى النتيجة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التنمية المهنية والمجتمعية أصبحت تشكل ضرورة لازمة في جميع المهن والوظائف والقطاعات، فإنه في مهنة التعليم تشكل ضرورة أكثر إلحاحاً وأشد خطورة، لأن العصر الحاضر يحفل بتطورات واكتشافات مستمرة، فهناك العديد من المشكلات التي تعترض العمل التعليمي وتجعل تدريب العاملين بالمدرسة ضرورة ماسة تقتضيها طبيعة تطور مفاهيم التربية وتجدها وتنوع أساليب التدريس والوسائل التعليمية، وذلك لكي

يتسنى للمعلمين مواكبة التطورات المختلفة واكتساب المعارف والخبرات الجديدة، وبناءها وتطويرها، فحاجة الذين يعملون في الميادين التربوية وخاصة المديرين والمعلمين إلى التنمية المهنية والتدريب في أثناء الخدمة أشبه بالحاجة إلى الماء والهواء والغذاء، فمن غير التدريب المتواصل الوافي تصبح العملية التربوية نمطية وعديمة الجدوى.

اتفقت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة عثمان ودبوس وتيم (٢٠١٢) التي أظهرت أن درجة دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين كانت مرتفعة. اختلفت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العجمي (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن درجة تقدير مديري المدارس في محافظة الفروانية نحو دور الإدارة المدرسية في تقويم برنامج تأهيل معلمي العلوم الاجتماعية عن بُعد في دولة الكويت بدرجة متوسطة. واختلفت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العفاسي (٢٠١٥) التي أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة تفعيل مديري المدارس لدور المؤسسات المجتمعية في تحقيق الشراكة مع المؤسسات التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العتيبي (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة. واختلفت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الحمدان والأنصاري (٢٠٠٧) التي أظهرت النتائج أن المشاركات المجتمعية في تمويل المشروعات التربوية جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة عاشور (٢٠١١) التي توصلت إلى إن

دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي جاء بدرجة قليلة.

وقد تم مناقشة كل مجال من مجالات الدراسة منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

### المجال الأول: دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين

بينت النتائج أن دور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى ان المعلمين لديهم تقديراً للجهد الذي يقوم به مديري المدارس، فدور مديري المدارس لم يعد مقتصرأ على متابعة دوام المعلمين وتنفيذ القوانين، بل تعداه إلى تسيير العملية التعليمية، وتهيئة الظروف المناسبة لذلك، وتحسين الكفايات للمعلمين المهنية منها والاكاديمية، وتطوير عملهم فأصبحوا يتقبلون التوجيه والارشاد، وذلك من منطلق احساس المديرين بمسؤولياتهم الادارية، وحرصهم الدائم على تطوير ورفع مستوى مدارسهم. كما قد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المعلم والذي تقوم على التخطيط للتعليم، مما يكسبه المهارة والخبرة، في العديد من الوظائف التي يقوم بها مدير المدرسة، بالإضافة إلى أن مديري المدارس يقومون بأشراك بعض المعلمين أو غالبيتهم ببعض المهام التي تتقل كاهل المدير، وتزيد من اعباءه الوظيفية، علاوة على ان وزارة التربية والتعليم تشجع المعلمين نحو العمل بروح الفريق، مما انعكس بالتالي على ارتفاع درجة تقدير المعلمين لقيام المديرين بدورهم في التنمية المهنية.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يقومون باعمالهم في توجيه المعلمين والاشراف عليهم، نظراً لامتلاكهم الخبرات الكافية في ذلك، حيث تشترط وزارة التربية توفر سنوات الخبرة لكي يشغل مدير المدرسة منصبه. كما قد يعزى السبب إلى أن الزيارات المتكررة لمدير المدرسة للمعلمين في صفوفهم تمنحهم الفرصة الكافية للقدرة على تقدير مستوى تأديته لمهامه.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن التنمية المهنية للمعلمين تشكل واحداً من أولويات العمل الإداري المدرسي؛ ذلك أن المعلم يشكل الوسيط المعرفي بين الطالب والمنهاج، وهو من ينفذ الموقف التعليمي التعليمي، فان امتلاك المعلم الكفايات المطلوبة أمكنه تحقيق النجاح في التخطيط والتنفيذ والتقييم للموقف التعليمي التعليمي بكل ما يحتويه من معارف ومهارات واتجاهات؛ والمعارف والمهارات والاتجاهات هي نتائج الخبرة التعليمية التعليمية التي لا بد للمتعلم من اكتسابها بعد مروره بالخبرة اللازمة، وعليه فالنتائج الجيدة من المتعلمين مرهون تحقيقها بكفايات المعلم ولا تتطور الكفايات ولا تتحسن إلا بالعمل الإشرافي التكاملي الموجه نحو تحقيق النمو المهني للمعلمين من خلال تحسين كفاياتهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم للموقف التعليمي التعليمي.

اختلفت هذه نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة المناعمة (٢٠٠٥) التي توصلت إلى أن مجال النمو المهني للمعلمين، جاء بدرجة مرتفعة وهذا يدل على الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية.

اختلفت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة بطاينة (٢٠١٢) التي بينت أن دور رؤساء الأقسام في النمو المهني للعاملين كان بدرجة متوسطة.

### المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية

بينت النتائج أن دور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تحسين الإدارة الصفية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى إنَّ الإدارة الصفية ذات أهمية خاصة في العملية التعليمية لأنها تسعى إلى توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية

والاجتماعية لحدوث عملية التعلم بصورة فعالة. فالتعليم يعتبر ترتيب وتنظيم وتهيئة جميع الشروط التي تتعلق بعملية التعليم، سواء أكانت تلك الشروط التي لم تتصل بالطلبة وخبراتهم واستعداداتهم ودافعيتهم، أم تلك التي تشكل البيئة المحيطة بالطلبة في أثناء حدوث عملية التعلم، إن هذه الشروط والأجواء تتصف بتعدد عناصرها وتداخلها وتكاملها مع بعض.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام المعلمين بملاحظات مديري المدارس في مجال إدارة الصف، حيث يقوم مدير المدرسة بالعمل على مساعدة المعلمين في تقديم النصائح والتوجيهات المختلفة المتعلقة بإدارة الصف وكيفية التعامل مع الطلبة بمختلف فئاتهم، حيث تعد إدارة الصف فناً وعلماً، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع المتعلمين في داخل الصف وخارجه وتعد إدارة الصف علماً بذاته بقوانينه وإجراءاته، وتعتبر إدارة الصف المدرسي عنصراً هاماً من عناصر العملية التعليمية للمعلم.

اتفقت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الكثيري (٢٠٠٧) التي توصلت إلى أن دور مديرة المدرسة في تنمية مهارات إدارة الصف كانت بدرجة مرتفعة.

### المجال الثالث: دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم

بينت النتائج أن دور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وتفسير هذه النتيجة إلى أن البيئة التعليمية تؤدي دوراً هاماً في تحقيق الأهداف التربوية، وذلك لأنها جزء أساسي من العملية التعليمية، وبدون وجود بيئة محفزة للتعلم لا شك في أن العملية التربوية تتسم بالرتابة والملل، ومن ثم تفشل في تحقيق أهدافها،

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي القيادات المدرسية بضرورة توفير بيئة محفزة لأجل تحقيق الأهداف التربوية، فضلاً عن التأهيل الذي يخضع له جميع العاملين بالمدرسة، والذي يؤكد على ضرورة توافر البيئة المدعمة، ويؤهلهم لتفعيلها.

وقد يعزى ذلك أيضاً إلى إدراك مديري المدارس لأهمية تحقيق الانضباط والالتزام لدى العاملين والمتعلمين بوصفهما من العوامل المهمة لتحقيق الفاعلية المدرسية، وبالتالي فإن المدرسة تضع حوافز ومكافآت للانضباط سواء من قبل العاملين أو المعلمين على حد سواء. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن سياسة مديري المدارس تقوم على أساس تحقيق الاستقرار للمعلمين بوصفها الخطوة الأولى والأساسية لضمان فاعلية أدائهم الوظيفي، فلا شك في أن إحساس المعلمين بالاستقرار ووجود ضمانات مقننة لذلك يدفعهم إلى العمل في هدوء وليس تحت ضغط، بما يضمن ولاءهم للعمل والرغبة في تحقيق التميز فيما يقومون به من أعمال.

#### المجال الرابع: دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي

بينت النتائج أن دور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وقد تعزى النتيجة إلى رغبة مديري المدارس لتحقيق التواصل الفعال مع المجتمع بوصف المدرسة جزءاً لا يتجزأ منه، فضلاً عن أن التواصل مع المجتمع يسهم في وضع رؤية لما يجب أن تكون عليه المدرسة، وكذلك في رسم سياستها والتي يمثل تواصلها مع المجتمع شقاً وعاملاً أساسياً، فضلاً عن أن المناسبات الاجتماعية تعد فرصة مهيئة لنشر الدور التوعوي الذي تقوم به المدرسة، ويمكن من خلالها دعوة المجتمع للمشاركة الفعالة في دعم المدارس والمشاريع المدرسية، والمشاركة في وضع السياسات التي تتبعها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة كذلك إلى أن عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور يعد من السياسات الأساسية التي يتبعها مديري المدارس، والتي تؤكد سياسات وزارة التربية على ضرورة المواظبة عليه، نظراً لأهمية هذه الاجتماعات في عرض السياسات التعليمية المدرسية والتعرف على آراء أولياء الأمور في أداء المدرسة، كذلك اشراكهم في وضع السياسات المدرسية ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى توجهات مديري المدارس لتفعيل التنمية المجتمعية في الأنشطة المدرسية التي تمتلك المدرسة تقديمها للمجتمع، وهذه النتيجة قد تعزى كذلك إلى وجود مرافق مدرسية جاذبة للاستخدام مثل الملاعب والمسارح والمكتبات، والتي من خلالها يمكن تحقيق المشاركة الفعالة، وتفعيل الأنشطة المجتمعية، خاصة في ظل مراعاة وجود المرافق الجيدة بالمدارس عند تصميمها من قبل وزارة التربية.

اتفقت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مارتن وريبوبن (Martin & Reuben 2012) التي أوضحت أن درجة الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي من وجهة نظر مديري المدارس كانت مرتفعة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لدور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟.

بينت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً لاستجابات المعلمين على مجالات دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت لمتغير الجنس عند

جميع المجالات والأداة ككل. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن دور مديري المدارس في تفعيل التنمية المهنية والمجتمعية لتحسين أداء المعلمين تعد متشابهة في مدارس الذكور والإناث نظراً لالتزامهم بالتعليمات والأنظمة التي تصدر عن وزارة التربية فيما يتعلق بالشراكة، ومن ثم فإن تقييمها لا يختلف باختلاف النوع الاجتماعي للمعلمين، فضلاً عن كونهم يشاركون في تفعيل التنمية المهنية والمجتمعية، ومن ثم يكونون على وعي بالإجراءات التي يتخذها مديري المدارس لتفعيل هذه الشراكة.

اتفقت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الديلمي ومحمد (٢٠٠٧) التي توصلت إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابة المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية، فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى لمتغير الجنس. واتفقت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة بطاينة (٢٠١٢) التي بينت عدم وجود فرق دال إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور رؤساء الأقسام في النمو المهني لدى العاملين تعزى لاختلاف الجنس. واتفقت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العجمي (٢٠١٤) التي توصلت عدم وجود فرق دال إحصائياً لاستجابات المديرين لدور الإدارة المدرسية في تقييم برنامج تأهيل معلمي العلوم الاجتماعية عن بعد في دولة الكويت تعزى لأثر متغير الجنس.

وأظهرت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً لاستجابات المعلمين على مجالات دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت لمتغير المؤهل العلمي عند جميع المجالات والأداة ككل. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين باختلاف مؤهلاتهم العلمية يكونون على وعي بالإجراءات التي يتخذها مديري المدارس لتفعيل التنمية المهنية

والمجتمعية، فضلاً عن وضوح السياسات المتبعة من قبل وزارة التربية فيما يتعلق بالتنمية المهنية والمجتمعية، وبالتالي فإن تقييمها يكون متقارب، فقد تؤدي المؤهلات العلمية الأعلى دوراً في تفعيل التنمية المهنية والمجتمعية، ولكن دورها في تحديد دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت يُعد محدوداً.

اتفقت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الديلمي ومحمد (٢٠٠٧) التي توصلت إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات استجابة المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية، فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبينت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً لاستجابات المعلمين على مجالات دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت لمتغير سنوات الخبرة عند جميع المجالات والأداة ككل. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين سواء كانوا أصحاب خبرات مرتفعة أو منخفضة يطلعون على الخطط السنوية المتعلقة بدور مدير المدرسة لتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية ويشاركون في تفعيلها، ومن ثم يكون لديهم وعي وأفكار متقاربة لما يقوم به مديري المدارس لتحقيق هذه الشراكة، مما يجعل فارق سنوات الخبرة لا يؤدي إلى فروق ذات دلالة لتقييم الأدوار التي يقوم بها مديري المدارس.

واتفقت نتيجة الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العجمي (٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً لاستجابات المديري لدور الإدارة المدرسية في تقييم برنامج تأهيل معلمي العلوم الاجتماعية عن بعد في دولة الكويت تعزى لأثر متغير الخبرة.

## التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- تعديل الأنظمة والتعليمات بوزارة التربية لتشجيع المدارس على إنشاء علاقات تشاركية مع مؤسسات المجتمع المختلفة.
- إقامة ندوات دورية بين أفراد المجتمع المدرسي، وأفراد المجتمع المحلي لتعزيز التنمية المهنية والمجتمعية.
- إجراء دراسة مشابهة بحيث تشمل محافظات أخرى أو مراحل تعليمية أخرى أو من وجهة نظر عينات أخرى كالمشرفين التربويين.
- إجراء دراسة مشابهة بحيث تتناول متغيرات أخرى كعدد الدورات التدريبية، والمنطقة التعليمية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، حسنين توفيق (٢٠٠٧). تطور دراسة المجتمع المدني في دول مجلس التعاون الخليجي، الكويت: مركز الخليج للأبحاث.

الإبراهيم، عبدالرحمن، المسند، شيخة، وقمبز، محمود (٢٠٠٠). الاتجاهات العالمية في إعداد وتدريب المعلمين في ضوء الدور المتغير للمعلم، الدوحة: دارالثقافة للطباعة والنشر والتوزيع.

الإبراهيم، عدنان (٢٠١٢). الإشراف التربوي: (أنماط وأساليب). اريد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت (٢٠٠٤). إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، القاهرة: دار المعارف.

احمد، احمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد، دينا (٢٠٠٧). الاعتماد المهني للمعلم في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

بدير، المتولي (٢٠٠٥). التنمية المجتمعية في التعليم. دراسة حالة لإحدى المدارس التعاونية،

مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، (٥٩) الجزء الأول، القاهرة، ٢٦٤-٢٦١.

بطاينة، سناء (٢٠١٢). دور رؤساء الأقسام الإدارية في النمو المهني للعاملين في مديرتي تربية إربد الأولى والثانية من وجهة نظرهم، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ٣(٧): ١٢-٣.

بن حبيب، عبد الرازق (٢٠٠٢). الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، ٢٢-٢٠ مايو ٢٠٠٢، بليدة الجزائر. جبرائيل، بشارة (٢٠٠٦). تكوين المعلم العربي والثورة العلمية والتكنولوجية، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.

جمعية العمل الاجتماعي (٢٠١٢). الجامعة الصيفية الرابعة لمهن العمل الاجتماعي والتنمية البشرية، ٣١-٢٧ أغسطس ٢٠١٢، المغرب.

حربي، قاسم (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

حسن، رشاد (٢٠١١). تفعيل دور التنمية المجتمعية في حل بعض المشكلات المدرسية بمخافضة حلوان. دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية، ١٨ (٦٨)، القاهرة، ٢٣٨-١١٣.

حسن، محمد (٢٠٠٤). الشراكة الأبوية في التعليم، تقرير صحفي، مجلة التربية، الأمانة العامة للجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والتعليم، ٣٣(١٤٩)، قطر، ٦٠-٤٦.

الحكمي، إبراهيم (٢٠٠٤). الكفاءة المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه، مكتب التربية العربي لدول الخليج، مجلة رسالة الخليج العربي، ٢٥ (٤): ٤٩-٢٠.

الحمدان، جاسم والأنصاري أمل (٢٠٠٧). المشاركات المجتمعية في تمويل المشروعات التعليمية للمدارس الثانوية بدولة الكويت: بين الواقع والمأمول. مجلة دراسات الخليج، ١٢٥ (٣٣)، ٨٥-٦٤.

خضر، صفاء (٢٠١٧). درجة الشراكة المؤسسية بين إدارات المدارس الثانوية وإدارات الجامعات الأردنية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الخطيب، احمد والخطيب، رداح (٢٠٠٦). المدرسة المجتمعية وتعليم المستقبل. اريد: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

الخميس، السيد (٢٠١٢). دراسات وبحوث عن المعلم العربي وبعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الديلمي، معصومة ومحمد، احمد (٢٠٠٧). "فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين". جامعة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٨ (٢)، ٢٥٠-٢٣٩.

راشد، علي (٢٠١٧). خصائص المعلم العصري وأدواره-الإشراف عليه -تدريبه. القاهرة: دار الفكر العربي

رستم, رسمي (٢٠٠٣). تفعيل دور التنمية المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات

في إدارة التعليم, القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

رمحي, إيلانة (٢٠١٠). تقييم نظام التعليم في فلسطين من منظور المنظمات غير الحكومية.

السياق, المشاكل, التحديات والتوصيات الخاصة بسياسة التعليم, رام الله: مركز إبداع

المعلم.

سعد, محمود (٢٠٠٠). التربية العملية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر

والتوزيع.

سليم, محمد (٢٠٠٥). الإصلاح التربوي والشراكة المتمعية المجتمعية المعاصرة من المفاهيم

إلى التطبيق, القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

سمعان, وهيب, مرسي, محمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.

سمك, نجوى وعابدين, السيد (٢٠٠٥). دور المنظمات غير الحومية في ظل العولمة الخبرتان

المصرية واليابانية, القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية.

السنبلي, عبد العزيز (٢٠٠٤). التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي

والعشرين. دمشق: منشورات وزارة الثقافة.

سويطي, عبد الناصر (٢٠١٥). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في

محافظة الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها, مجلة كلية التربية

الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية: جامعة بابل, ١١ (٢٢), ٥١-٢٧.

شعلان، محمد سليمان (٢٠١٢). الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

الطهراوي، عبد المنعم (٢٠١٠). دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عاشور، محمد (٢٠١١). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي في سلطنة عمان. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٣٨ (٤): ١٢٢٥-١٢٠٥.

العالي، مجيد والسيد، السيد عبدالله (٢٠٠٦). التنمية المجتمعية في العمل البلدي، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر العمل البلدي الأول، في الفترة من ٢٧-٢٦ مارس، البحرين.

عبد السلام، عبد السلام مصطفى (٢٠٠٧). أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم، الإسكندرية: دار الجامعة.

عتوم، يماني وعتوم، حسين (٢٠١٤). درجة تطبيق المدرسة المجتمعية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية): ٢٨ (٤)، ٧٤٠-٧٠٧.

العتيبي، عبدالله (٢٠١٧). الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

عثمان، علان ، ودبوس، محمد ، وتيم، حسن (٢٠١٢). دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في

التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية، دراسات العلوم التربوية: ٣٩(٢)، ١-

.١٦

العجمي، محمد (٢٠٠٧). التنمية المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة، القاهرة: المكتبة العصرية

للنشر والتوزيع.

العجمي، منصور (٢٠١٤). دور الإدارة المدرسية في تقويم برنامج تأهيل معلمي العلوم

الاجتماعية عن بعد في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت،

المفرق، الأردن.

العفاسي، تركي (٢٠١٥). درجة تفعيل مديري المدارس لدور المؤسسات المجتمعية في تحقيق

الشراكة مع المؤسسات التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية المدرسة، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

علي، كريم ناصر (٢٠١١). الإدارة الصفية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

قنديل، أماني (٢٠٠٥). دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية، القاهرة: المكتبة

العصرية.

الكثيري، خلود (٢٠٠٧). فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض

الأطفال بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض،

السعودية.

الكردي، مصباح (٢٠٠٥). تأثير التنمية المجتمعية في المؤسسات التعليمية بمدينة الرياض،  
مجلة القراءة والمعرفة، الرياض، ص ١٨٧-١٢٥.

كمال، أمينة والحر، عبدالعزيز (٢٠٠٣). أولويات الكفايات التدريسية والاحتياجات التدريبية  
لمعلمي المرحلة الاعدادية في التّعليم العام بدولة قطر من وجهة نظر المعلمين  
والموجهين، مجلة كلية التربية، جامعة الامارات العربية، ٨ (٢٠)، ١٠١-٣٥.

المالكي، عمر (٢٠١٤). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر  
المعلمين في مدينة الرياض. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ١٣ (٨).

المحسن، محسن بن عبدالرحمن (٢٠٠٤). معوقات التنمية المهنية لمعلمي الصفوف الأولية وسبل  
النهوض بها دراسة ميدانية، مجلة بحوث ودراسات تربوية، جامعة تعز: اليمن، ٣ :  
١٩١-٢٠٧.

المحليبي، عبد العزيز (٢٠١٧). الإدارة المدرسية قضايا تربوية معاصرة ورؤى مستقبلية. الكويت:  
مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

مدني، غازي (٢٠٠٢). تطوير التعليم العالي على أنه روافد التنمية البشرية في المملكة العربية  
السعودية، ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى  
عام ٢٠٢٠، الرياض وزارة التخطيط، الرياض.

المرسي، محمد منير (٢٠٠٣). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.

ملاوي، سعاد (٢٠١٨). متطلبات تفعيل الشراكة بين الأسرة والمدرسة في الاردن: دراسة نوعية كمية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

المناعمة، عمر (٢٠٠٥). دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٠). مدرسة المستقبل، الوثيقة الرئيسية المقدمة في المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي المنعقد في دمشق .

نحيلي، علي (٢٠١٤). دور مديري المدارس في رفع كفاية المُعلِّمين، مجلة جامعة دمشق، ٢٦ (١+٢)، ١٧٣-١٣٧.

وزارة التربية (٢٠١٤). الدليل الإرشادي لمدارس التعليم العام. فريق تطوير الإدارات المدرسية. الكويت: قطاع التخطيط والمعلومات، إدارة التخطيط.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Anderson,W. (2012) factors that motivate teachers to remain in the teaching profession at north Carolina . **Dissertation Abstract International. A**, ٦٢.٢٩

Barksdele, P (2005). **The Relationship between the Principal Role Professional Growth and Effective School In Selected System.** Ph.D. Georgia State University, College Of Education.

Chen, Yi. (2003). **Distance Education as a method of Promoting the Professional Development of Taiwanese Junior High School Mathematics Teachers in using Technology**, Ed.D. University of Illinois at Urbana-Champaign, China

Durr , B & Gwen , T. (2001). **Partnership Principles. What We Have Learned About Partnering and institu** April u, vv6fe Pnocrij, U S A.

Frank ,F & Smith, A .(2000). **The Partenership Handbook** , Ottawa. Minister of Public Works and Government Services Canada Cat.NO. MP 43 -373/1200E. available at.< [www.hrdcdrc.hk.ca/common/partner.shtml](http://www.hrdcdrc.hk.ca/common/partner.shtml),(9/2/2019).

Frost, L., & Kresten, T. (2011). The role of the Elementary Principal in the Instructional Leadership of Special Education. **International Journal of Educational Leadership Preparation**, 6(2), 201-212.

Jeffery, H., & Caron, J. (2010). Foundations in Strategic Management. **South Western and Engage Learning**, 9(3), 307-320.

Martin, B, Reuben, J., Atelia, M. (2012). **Achieving Results through Community School Partnerships: How District and Community Leaders Are Building Effective, Sustainable Relationships"**, Center for American progress, Washington.

- Pongoh, S (2014). The Effect of Principal Leadership and Achievement Motivation on Teaching Competence of Public School Teacher in Manado City. **Journal of Education and Practice**. 5 (1), 139-147.
- Sabbah, S. (2017). The role of the Leadership in the Development of the Creative School in Palestine. **Journal of educational and e-learning research**, 4(1), 149-169.
- Sergiovanni, T. (2007). **The principalship: a Reflective Practice Perspective**. (2nd.edition). U.S.A: Library of Congress Cataloge.
- The Dublin city school (2014). **Administrative job description of middle school principal**, from [www.dublinschools.net](http://www.dublinschools.net).
- Wilson, R (2011). The Relationship between School and Society, **Colleagues journal**: 6(1), 1-11.

## الملاحق

### الملحق (١)

#### أداة الدراسة بصورتها الأولى

الموضوع: تحكيم استبانة.

|                |  |
|----------------|--|
| اسم المحكم     |  |
| الرتبة العلمية |  |
| التخصص الدقيق  |  |
| الجامعة        |  |

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد؛

في إطار استكمال الباحث لمتطلبات حصوله على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بجامعة آل البيت في الأردن، قام إعداد دراسة بعنوان: "دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت". هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. ونظراً لخبرتكم الكبيرة في البحث العلمي ولأهمية ملاحظتكم واقتراحاتكم في تطوير أداة الدراسة فإنَّ الباحث يأمل منكم إبداء آرائكم عليها من حيث: سلامة صياغة الفقرات لغوياً، ومدى انتماءها للمجال الذي أدرجت تحته، وحذف غير المناسب من الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها ملائمة، وأية ملاحظات أخرى ترونها ملائمة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،.

الباحث: عبدالهادي مزيد المطيري

إشراف: الأستاذ الدكتور إياد محمد حمادنه

أولاً: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

|                |                                    |   |                                      |
|----------------|------------------------------------|---|--------------------------------------|
| الجنس:         | <input type="radio"/> ذكر          | <input type="radio"/> أنثى                      |                                      |
| المؤهل العلمي: | <input type="radio"/> بكالوريوس    | <input type="radio"/> دراسات عليا               |                                      |
| سنوات الخبرة:  | <input type="radio"/> ٥ سنوات فأقل | <input type="radio"/> أكثر من ٥-أقل من ١٠ سنوات | <input type="radio"/> ١٠ سنوات فأكثر |

ثانياً: دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت:

| رقم<br>الفقرة   | نص الفقرة  | سلامة اللغة |           | الوضوح |           | تعديلات<br>مقترحة |
|---|--|-------------|-----------|--------|-----------|-------------------|
|   |  | سليمة       | غير سليمة | واضحة  | غير واضحة |                   |
| <b>المجال الأول: دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين</b> |  |             |           |        |           |                   |
| ١   | يُتابع مدير المدرسة مع المعلمين تنفيذ ما تم التأكيد عليه خلال الزيارات الصفية. |             |           |        |           |                   |
| 2   | يُحفز مدير المدرسة المعلمين على مواصلة دراساتهم العليا.                        |             |           |        |           |                   |
| 3   | يقوم مدير المدرسة بزيارة المعلمين في الصفوف بانتظام.                           |             |           |        |           |                   |
| 4   | يساعد مدير المدرسة المعلمين الجدد على التكيف مع المناخ المدرسي الجديد.         |             |           |        |           |                   |
| 5   | يُساعد مدير المدرسة المعلمين في صياغة الأهداف السلوكية للمواد الدراسية.        |             |           |        |           |                   |
| 6   | يُسهل مدير المدرسة إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى.                  |             |           |        |           |                   |
| ٧   | يُشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية أثناء الخدمة.          |             |           |        |           |                   |
| ٨   | يُشرف مدير المدرسة على توفير نماذج من الحصص التوضيحية النموذجية.               |             |           |        |           |                   |
| ٩   | يقترح مدير المدرسة برامج لتدريب وتأهيل المعلمين.                               |             |           |        |           |                   |
| ١٠  | يُناقش مدير المدرسة مع المعلمين المشكلات التي تواجههم في مهنتهم كمعلمين.       |             |           |        |           |                   |

| المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية |  |  |  |  |    |   |
|---|--|--|--|--|----|---|
|   |  |  |  |  | ١١ | يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلم على اكتساب مهارات التخطيط لإدارة الصف وممارستها.                         |
|   |  |  |  |  | ١٢ | يحث مدير المدرسة المعلم على استخدام أساليب الاتصال المختلفة لجعل الدرس أكثر تشويقاً وفاعلية.              |
|   |  |  |  |  | ١٣ | يتعاون مدير المدرسة مع المعلم لتكوين مناخ نفسي في غرفة الدراسة لتشجيع الطلبة على المشاركة الصفية الفعالة. |
|   |  |  |  |  | ١٤ | يبين مدير المدرسة للمعلم أهمية التخطيط الجيد لإدارة الصف والإجراءات العملية لممارستها.                    |
|   |  |  |  |  | ١٥ | يقدم مدير المدرسة الدعم المعنوي الذي يساعد المعلم على تطبيق قواعد وإجراءات التخطيط لإدارة الصف بنجاح.     |
|   |  |  |  |  | ١٦ | يسعى مدير المدرسة إلى امداد الصفوف الدراسية بأحدث الأساليب التكنولوجية بصورة دورية                        |
|   |  |  |  |  | ١٧ | يُشجع مدير المدرسة المعلم على توظيف المناهج الإلكترونية في عملية التعليم شهريا                            |
|   |  |  |  |  | ١٨ | يتابع مدير المدرسة الأنشطة الصفية التي تخدم المناهج التعليمية   |
| المجال الثالث: دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم      |  |  |  |  |    |   |
|   |  |  |  |  | ١٩ | يتابع مدير المدرسة سير العملية التعليمية وفق البرنامج المقرر  |
|   |  |  |  |  | ٢٠ | يعمل مدير المدرسة على عقد اجتماعات لتحديد استراتيجيات تنفيذ المناهج                                       |

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | ٢١ | يُشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة   |
|  |  |  |  |  | ٢٢ | يُسهّم مدير المدرسة في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمناهج   |
|  |  |  |  |  | ٢٣ | يزور مدير المدرسة المعلمين في صفوفهم بشكل دوري  |
|  |  |  |  |  | ٢٤ | يُتابع مدير المدرسة الأعمال الكتابية للمعلمين كالخطط الدراسية، والاختبارات، وكراسات التحضير، ودفاتر الحضور، والعلامات |
|  |  |  |  |  | ٢٥ | يُسهّل مدير المدرسة إجراءات تبادل زيارات المعلمين فيما بينهم في المدرسة   |
|  |  |  |  |  | ٢٦ | يسعى مدير المدرسة للارتقاء بنسب النجاح للطلبة في المدرسة بصورة متدرجة   |
|  |  |  |  |  | ٢٧ | يُشجع مدير المدرسة الطلبة على المشاركة في الأنشطة المختلفة داخل المدرسة   |
|  |  |  |  |  | ٢٨ | يحرص مدير المدرسة على متابعة امتحانات الطلبة الشهرية  |
|  |  |  |  |  | ٢٩ | يُحفز مدير المدرسة المعلم على توظيف تكنولوجيا التعليم في الغرفة الصفية  |
|  |  |  |  |  | ٣٠ | يُتابع مدير المدرسة انجاز العاملين في المدرسة لمهامهم بصورة منتظمة  |
| <b>المجال الرابع: دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي</b> |  |  |  |  |    |   |
|  |  |  |  |  | ٣١ | يرحب مدير المدرسة بمشاركة المعلمين في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع المحلي   |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المجتمع المحلي   | ٣٢ |
|  |  |  |  |  | يشجع مدير المدرسة المعلمين على الاهتمام بالأيام العالمية كيوم المعلم ويوم الأم وبصورة عملية                                     | ٣٣ |
|  |  |  |  |  | يحث مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في المناسبات الوطنية   | ٣٤ |
|  |  |  |  |  | يشجع مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في الندوات المجتمعية  | ٣٥ |
|  |  |  |  |  | يحث مدير المدرسة المعلمين على عمل تحقيقات صحفية حول بعض القضايا المجتمعية   | ٣٦ |
|  |  |  |  |  | يشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بمعارض فنية في مختلف المناسبات في الكويت  | ٣٧ |
|  |  |  |  |  | يشارك مدير المدرسة في حملات التوعية العامة (أسبوع المساجد، والنظافة، والشجرة، وحملات التوعية بأضرار التدخين والمخدرات ... إلخ). | ٣٨ |
|  |  |  |  |  | يقوم مدير المدرسة بالاعلان عن الأنشطة التي تقام داخل المدرسة.   | ٣٩ |
|  |  |  |  |  | يقوم مدير المدرسة ببث روح الوعي والانتماء بين المعلمين من خلال الأنشطة التطوعية.  | ٤٠ |

**الملحق (٢)**  
**محكمو أداة الدراسة**

| الرقم | اسم المحكم                      | التخصص                      | الجامعة               |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| ١     | أ.د. تيسير محمد الخوالدة        | أصول تربية                  | جامعة آل البيت        |
| ٢     | أ.د. محمود حامد مقدادي          | أصول تربية                  | جامعة آل البيت        |
| ٣     | أ.د. محسن حمود الصالحي          | أصول تربية                  | كلية التربية الاساسية |
| ٤     | أ.د. عبدالمحسن عايض<br>القحطاني | إدارة وتخطيط تربوي          | جامعة الكويت          |
| ٥     | د. عبدالعزيز سعود المحيلجي      | إدارة مدرسية                | جامعة الكويت          |
| ٦     | د. سلطان غالب الديحاني          | القيادة والاشراف<br>التربوي | جامعة الكويت          |
| ٧     | د. سالم سعد الهاجري             | إدارة وتخطيط تربوي          | جامعة الكويت          |
| ٨     | د. بيان طاهر الماضي             | أصول تربية                  | جامعة آل البيت        |
| ٩     | د. ريم الزعبي                   | أصول التربية                | جامعة آل البيت        |

### الملحق (٣)

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية

المعلم/المعلمة.....الفاضل/الفاضلة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أُفيد سعادتك بأنني وفي إطار استكمالي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة آل البيت في الأردن، أقوم بإعداد دراسة بعنوان: "دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت". وتهدف هذه الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة معتمداً على الأدب النظري والدراسات السابقة. لذلك يرجو الباحث الإجابة على هذه الاستبانة بأمانة ودقة وموضوعية علماً بأن المعلومات والإجابة على هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم وجهدكم،،،.

الباحث: عبدالهادي مزيد المطيري

أولاً: البيانات الشخصية:

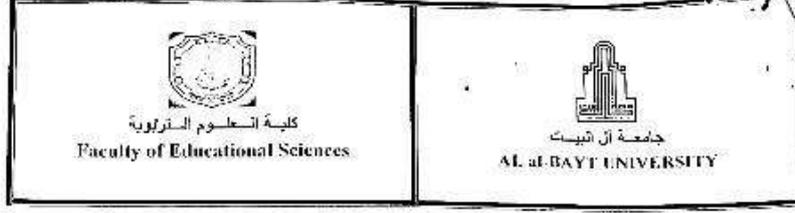
|                |                                    |  |  |
|----------------|------------------------------------|--|--|
| الجنس:         | <input type="radio"/> ذكر          | <input type="radio"/> أنثى                 |  |
| المؤهل العلمي: | <input type="radio"/> بكالوريوس    | <input type="radio"/> دراسات عليا          |  |
| سنوات الخبرة:  | <input type="radio"/> ٥ سنوات فأقل | <input type="radio"/> أكثر من ٥ - ١٠ سنوات | <input type="radio"/> أكثر من ١٠ سنوات |

ثانياً: دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت:

| رقم<br>الفقرة   | نص الفقرة  | درجة التقدير  |       |        |       |               |
|---|--|---------------|-------|--------|-------|---------------|
|   |  | كبيرة<br>جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة<br>جداً |
| <b>المجال الأول: دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين</b> |  |               |       |        |       |               |
| ١   | يُتابع مع المعلمين تنفيذ ما تم التأكيد عليه خلال الزيارات الصفية.                            |               |       |        |       |               |
| 2   | يُحفز المعلمين على مواصلة دراساتهم العليا.   |               |       |        |       |               |
| 3   | يزور المعلمين في الصفوف بانتظام.   |               |       |        |       |               |
| 4   | يساعد المعلمين الجدد على التكيف مع المناخ المدرسي الجديد.                                    |               |       |        |       |               |
| 5   | يُساعد المعلمين في صياغة الأهداف السلوكية للمواد الدراسية.                                   |               |       |        |       |               |
| 6   | يُسهل إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى.   |               |       |        |       |               |
| ٧   | يُشجع المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية أثناء الخدمة.                                     |               |       |        |       |               |
| ٨   | يوفر نماذج من الحصص التوضيحية النموذجية.   |               |       |        |       |               |
| ٩   | يقترح برامج لتدريب وتأهيل المعلمين.  |               |       |        |       |               |
| ١٠  | يُناقش مع المعلمين المشكلات التي تواجههم في مهنتهم كمعلمين.                                  |               |       |        |       |               |
| <b>المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية</b>    |  |               |       |        |       |               |
| ١١  | يقوم بمساعدة المعلم على اكتساب مهارات التخطيط لإدارة الصف وممارستها.                         |               |       |        |       |               |
| ١٢  | يحث المعلم على استخدام أساليب الاتصال المتعددة لجعل الدرس أكثر تشويقاً وفاعلية.              |               |       |        |       |               |
| ١٣  | يتعاون مع المعلم لتكوين مناخ نفسي في غرفة الدراسة لتشجيع الطلبة على المشاركة الصفية الفعالة. |               |       |        |       |               |
| ١٤  | يبين للمعلم أهمية التخطيط الجيد لإدارة الصف والإجراءات العملية لممارستها.                    |               |       |        |       |               |
| ١٥  | يقدم الدعم المعنوي الذي يساعد المعلم على تطبيق قواعد وإجراءات التخطيط لإدارة الصف بنجاح.     |               |       |        |       |               |
| ١٦  | يسعى إلى امداد الصفوف الدراسية بأحدث الأساليب التكنولوجية بصورة دورية                        |               |       |        |       |               |
| ١٧  | يُشجع المعلم على توظيف المناهج الإلكترونية في عملية التعليم شهرياً                           |               |       |        |       |               |
| ١٨  | يُتابع الأنشطة الصفية التي تخدم المناهج التعليمية  |               |       |        |       |               |

| المجال الثالث: دور مدير المدرسة في التعليم والتعلم                  |  |  |  |   |    |
|---|--|--|--|---|----|
|   |  |  |  | يتابع سير العملية التعليمية وفق البرنامج المقرر   | ١٩ |
|   |  |  |  | يعمل على عقد اجتماعات لتحديد استراتيجيات تنفيذ المناهج  | ٢٠ |
|   |  |  |  | يُشارك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة  | ٢١ |
|   |  |  |  | يُساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمناهج  | ٢٢ |
|   |  |  |  | يقوم بعمل زيارات صفية للمعلمين.   | ٢٣ |
|   |  |  |  | يُتابع الأعمال الكتابية للمعلمين كالخطط الدراسية، والاختبارات، وكراسات التحضير، ودفاتر الحضور، والعلامات            | ٢٤ |
|   |  |  |  | يسعى للارتقاء بنسب النجاح للطلبة في المدرسة بصورة متدرجة.   | ٢٥ |
|   |  |  |  | يُشجع الطلبة على المشاركة في الأنشطة المختلفة داخل المدرسة.   | ٢٦ |
|   |  |  |  | يُتابع امتحانات الطلبة الشهرية.   | ٢٧ |
|   |  |  |  | يُحفظ المعلم على توظيف تكنولوجيا التعليم في الغرفة الصفية.  | ٢٨ |
|   |  |  |  | يتابع انجاز العاملين في المدرسة لمهامهم بصورة منتظمة.   | ٢٩ |
| المجال الرابع: دور مدير المدرسة في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي |  |  |  |   |    |
|   |  |  |  | يرحب بمشاركة المعلمين في الأعمال التطوعية لخدمة المجتمع المحلي.   | ٣٠ |
|   |  |  |  | يحرص على مشاركة المعلمين في الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المجتمع المحلي.   | ٣١ |
|   |  |  |  | يشجع المعلمين على الاهتمام بالأيام العالمية كيوم المعلم ويوم الأم وبصورة عملية .                                    | ٣٢ |
|   |  |  |  | يحث المعلمين على المشاركة في المناسبات الوطنية.   | ٣٣ |
|   |  |  |  | يشجع المعلمين للمشاركة في الندوات المجتمعية.  | ٣٤ |
|   |  |  |  | يحث المعلمين على عمل تحقيقات صحفية عن بعض القضايا المجتمعية.  | ٣٥ |
|   |  |  |  | يشجع المعلمين على القيام بمعارض فنية في مختلف المناسبات في الكويت.  | ٣٦ |
|   |  |  |  | يُشارك في حملات التوعية العامة (أسبوع المساجد، والنظافة، والشجرة، وحملات التوعية بأضرار التدخين والمخدرات ... إلخ). | ٣٧ |
|   |  |  |  | يقوم بالإعلان عن الأنشطة التي تقام داخل المدرسة.  | ٣٨ |
|   |  |  |  | يقوم ببيت روح الوعي والانتماء بين المعلمين من خلال الأنشطة التطوعية.  | ٣٩ |

الملحق (٤)  
كتب تسهيل المهمة



رقم: ٥١٦  
التاريخ: ١٣٠٤  
الموافق: ١٩٠٩

رقم: ٥١٦  
التاريخ: ١٣٠٤  
الموافق: ١٩٠٩

سعادة الأستاذ الدكتور فلاح مطر وقيان الشمري المحترم  
رئيس المكتب الثقافي الكويتي في الأردن

تحية طيبة وبعد ...

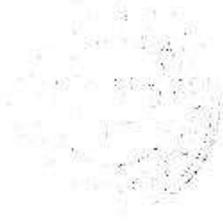
نارجو التكرم بتموافقة والإيعاز لمن ينزم في دولة الكويت لتسهيل مهمة طالب الماجستير  
عبدالهادي مزيد المطيري، وذلك لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:  
" نور منراء المدارس الثانوية في دولة الكويت في تفعيل الشراكة المهنية لتحسين أداء  
المعلمين "

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

عميد كلية العلوم التربوية  
د. سعيد حمدية

رئيس قسم الشؤون الثقافية  
د. فلاح مطر وقيان الشمري





التاريخ 04 رجب 1440هـ  
الوافق 11 آذار، مارس 2019م

المحترم  
أ. صلاح ديشه الماجدي  
الوكيل المساعد لقطاع البحوث التربوية والمناهج / وزارة التربية

تحية طيبة وبعد...

٢٠١٩/٠٣/١١  
٢٠١٩/٠٣/١١  
٢٠١٩/٠٣/١١

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/ عبد الهادي مزيد سعد المطيري

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه والخاص بالطالب المذكور والمقيم لدى جامعة آل البيت في برنامج الماجستير بتخصص الإدارة التربوية، وذلك أن الطالب ووفقاً لكتاب الجامعة رقم ع/ت/١٠١/٢٠١٩ بتاريخ 2019/03/07م، يقوم بتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ "دور مدراء المدارس الثانوية في دولة الكويت في تفعيل الشراكة المهنية لتحسين أداء المعلمين".  
لذا يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالب لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس المكتب الثقافي  
بد الله  
أ. بدر علي المطيري  
الملاحق الثقافي الكويتي، عمان



المرفقات:  
صورة عن كتاب جامعة آل البيت.

أ. بلال



Ref.: .....  
Date: .....

المرجع: ٦٠  
التاريخ: ٢٠١٩ - ٢٠١٨

السيد المحترم / أ. جاسم بو محمد  
مدير عام منطقة الفروانية التعليمية  
تحية طيبة وبعد،،،

### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الباحث / عبدالهادي مزيد المطيري المسجل على درجة الماجستير بجامعة آل البيت بالمملكة الأردنية الهاشمية بإجراء بحث تحت عنوان " دور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تفعيل الشراكة المهنية لتحسين أداء المعلمين " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق (الاستبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة الثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي 2019/2018 .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية كس

أ. عدنان علي جمال  
رئيس قسم بحوث المنهج والتعلم





نشرة  
للمرحلة الثانوية

**السادة الأفاضل / مديرو ومديرات مدارس المرحلة الثانوية**

تحية طيبة وبعد...

**الموضوع : تسهيل مهمة**

يقوم الباحث/ عبد الهادي مزيد المطيري المسجل على درجة الماجستير في جامعة آل البيت - بالمملكة الأردنية الهاشمية بإجراء بحث بعنوان :  
"دور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في تفعيل الشراكة المهنية لتحسين أداء المعلمين".  
فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق (استبانة) على المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة الثانوية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٨/٢٠١٩ م.

مع خالص شكرنا وتقديرنا ..

**مدير إدارة الشؤون التعليمية**

خالد حاسم المير  
مدير إدارة الشؤون التعليمية  
المنطقة الضواحي التعليمية  
٢٠١٩

وزارة  
التربية  
الإدارة العامة لمنطقة الضواحي التعليمية  
المنطقة الضواحي التعليمية

نسخة لكل من :-  
- المدير العام  
- مدير إدارة الشؤون التعليمية

المحرر الورابي