



وحدة النشر العلمي

# بحوث

مجلة علمية محكمة

العلوم التربوية

المجلد 2 العدد الرابع - إبريل 2022

ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)

مجلة "بحوث" دورية علمية محكمة، تصدر عن كلية البنات للآداب والعلوم والتربية بجامعة عين شمس حيث تعنى بنشر الإنتاج العلمي المتميز للباحثين.

**مجالات النشر:** اللغات وآدابها (اللغة العربية - اللغة الإنجليزية - اللغة الفرنسية-اللغة الألمانية-اللغات الشرقية) العلوم الاجتماعية والإنسانية (علم الاجتماع - علم النفس - الفلسفة - التاريخ - الجغرافيا).

العلوم التربوية (أصول التربية - المناهج وطرق التدريس-علم النفس التعليمي - تكنولوجيا التعليم -تربية الطفل)

**التواصل عبر الإيميل الرسمي للمجلة:**

buhuth.journals@women.asu.edu.eg

يتم استقبال الأبحاث الجديدة عبر الموقع

الإلكتروني للمجلة:

[/https://buhuth.journals.ekb.eg](https://buhuth.journals.ekb.eg)

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات التربوية).

❖ حصول المجلة على 7 درجات (أعلى درجة في تقييم المجلس الأعلى للجامعات قطاع الدراسات الأدبية).

**تم فهرسة المجلة وتصنيفها في:**

دار المنظومة- شمعة

### رئيس التحرير

أ.د/ أميرة أحمد يوسف

أستاذ النحو والصرف-قسم اللغة العربية  
عميد كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
جامعة عين شمس

### نائب رئيس التحرير

أ.د/ حنان محمد الشاعر

أستاذ تكنولوجيا التعليم-قسم تكنولوجيا التعليم  
والمعلومات  
وكيل كلية البنات للدراسات العليا والبحوث  
جامعة عين شمس

### مدير التحرير

د. سارة محمد أمين إسماعيل

مدرس تكنولوجيا التعليم  
كلية البنات جامعة عين شمس

### سكرتارية التحرير:

م/ هبه ممدوح مختار محمد

معيدة بقسم الفلسفة

مسئول الموقع الإلكتروني:

م.م/ نجوى عزام أحمد فهمي

مدرس مساعد تكنولوجيا التعليم

مسئول التنسيق:

م/ دعاء فرج غريب عبد الباقي

معيدة تكنولوجيا التعليم

م/ هاجر سعيد محمد علي

معيدة تكنولوجيا التعليم



## متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت

فايزة سالم أحمد الشطي

باحثة ماجستير في التربية – قسم أصول التربية

كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

جامعة عين شمس – مصر

[Zeyadtaha9@gmail.com](mailto:Zeyadtaha9@gmail.com)

د/ عزة علي إبراهيم

مدرس أصول التربية

كلية التربية للآداب والعلوم والتربية

جامعة عين شمس – مصر

[azza.avad@women.asu.eg.com](mailto:azza.avad@women.asu.eg.com)

أ.د/ زينب حسن حسن

أستاذ أصول التربية

كلية التربية للآداب والعلوم والتربية

جامعة عين شمس – مصر

### المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ممارسة المديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت لبرامج التنمية المهنية، وذلك من خلال تحديد مواطن الضعف لمحاولة التغلب عليها وتحسينها ومواطن القوة لتدعيمها لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب الحديثة السائدة والمستخدمة في برامج التنمية المهنية، وتحديد متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بما يلائم واقع المجتمع الكويتي. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبه لطبيعة وأهداف الدراسة. وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد العينة وعددهم (62) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتهم (55) استمارة، من مديري المدارس العاملين بالمدارس الابتدائية بالعاصمة دولة الكويت والذين تم إختيارهم بطريقة مقصودة. وقد توصلت الدراسة إلى رصد العديد من الممارسات والأدوار والمعوقات في برامج التنمية المهنية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، وأظهرت الحاجة إلى ضرورة تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الابتدائي بالكويت في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، بالإضافة إلى المقترحات والتوصيات للأساليب الحديثة التي يمكن إستخدامها لتحسين برامج التنمية المهنية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات – التطوير – برامج التنمية المهنية- مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت.

## مقدمة:

إن نجاح أي مؤسسة وتقدمها يعتمد على قدرتها في مواجهة مختلف التغيرات، ومضيتها قدما في التطوير الفعال والمستمر لعملياتها وأهدافها وخططها التنموية. ولعل ذلك يمكن تحقيقه بنجاح المؤسسة في تبني النظريات الإدارية المعروفة والسائدة وتطبيقها في شتى الميادين وعلى مختلف الأصعدة في هذه المؤسسة، لهذا فقد وجب على جميع المؤسسات أن تنتهج الأسلوب الأنجح في الإدارة بما يتناسب وطبيعة العمل فيها، كما يجب عليها أن لا تتوانى في تطبيق النظريات الإدارية الحديثة وتزويد الإداريين وصناع القرار بها<sup>(1)</sup>.

ويعد التعليم في مقدمة منطلقات تحقيق التنمية الشاملة لأن تركيزه ينصب على تنمية الموارد البشرية الأمر الذي يعد خيارا استراتيجيا للتنمية المستدامة للمجتمعات البشرية، لذا فإن من أولويات المخططين وصناع القرار تطوير هذا المورد والرقى بمدخلاته وعملياته ومخرجاته<sup>(2)</sup>.

ولكي يتمكن التعليم من تلبية متطلبات العصر، فإنه ينبغي تخريج نوعية من المتعلمين القادرين على تنمية أنفسهم باستمرار، ولا يتم ذلك إلا بتوفير المناخ التعليمي المناسب وتوفير المديرين المؤهلين، وهذا ما تسعى إليه الدول المتقدمة ومن هذا المنطلق تأتي أهمية وضرورة إحداث نقلة نوعية في تعليمنا، تتجاوز المفاهيم والممارسات التقليدية، والانطلاق إلى آفاق أرحب بمفاهيم عصرية باتت تفرض نفسها، والتي يعمل العالم المتقدم من خلالها<sup>(3)</sup>.

ولقد بات التركيز على التنمية المهنية للمورد البشري في مختلف جوانبها سمة بارزة لدى الكثير من المؤسسات التعليمية لتلبية احتياجات الإنسان في النمو والتطور ومسايرة كل الجديد في مجالات المعرفة، ولا شك في أن عمليات التنمية أصبحت هدفا معلنا في كثير من المؤسسات حيث أصبحت من المداخل التي تشغل المهتمين بقضايا إصلاح التعليم في الوقت الحالي لكونها تركز على الارتقاء بالأفكار وتعزيز الخبرات وتجويد المهارات في الجوانب المعرفية، والمهارية والوجدانية لمواجهة تلك التحديات<sup>(4)</sup>.

(1) عبدالعزيز مطير سليمان العنزي (2021). الإدارة التعليمية: بين معطيات النظرية ومعوقات التطبيق المجلة العربية للعلوم الاجتماعية المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ع19، ج4، يناير (40-61)، ص 41.

(2) مشعان ضيف الله مقبل الشمري (2016). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية: دراسة تحليلية مجلة كلية التربية جامعة أسيوط - كلية التربية، مج32، ع3، يوليو (350-387)، ص 353.

(3) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2015). مؤتمر التوجيه الفني وتفعيل نظم الجودة في التعليم قبل الجامعي، القاهرة، 27 - 28 ديسمبر، ص 100.

(4) أماني السيد السيد عبور (٢٠١٠). دراسة تقييمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية، كلية التربية النوعية بالمنصورة، مج 1، المؤتمر الخامس، أبريل ( 212-257)، ص 215.

**وجدير بالذكر أن الحاجة إلى النمو المهني حاجة قائمة باستمرار فالتنمية المهنية تحقق التعليم المستمر مدى الحياة، وتقابل حاجات المديرين النفسية كونه يبعث الثقة في نفوسهم بعد أن أصبحوا على درجة من الكفاءة والإتقان لأدوارهم داخل المدرسة، مما يشعرهم بالتفوق والامتياز والقيمة الذاتية، لهذه الأسباب وغيرها يلزم أن تكون التنمية المهنية في بؤرة اهتمام التربويين أثناء سعيهم لتحسين أحوال التربية والتعليم في مدارسهم.**

وثمة عوامل عديدة مجتمعية ومدرسية وشخصية تتضافر معا في هبوط أداء مدير المدرسة، وهو ما أفصي بالمعنيين من قيادات الوزارة، والمتخصصين إلى العناية ببرامج التنمية المهنية التي تقدم لمدير المدرسة ومحاولة تحسينها في ضوء المستجدات في مجال الإدارة والتنظيم المدرسي، والتوظيف الحديث للتكنولوجيا الإدارية (نادية سالم سعد الدوسري، 2014).<sup>(5)</sup>

وقد أوصى تقرير التعليم للجميع لدولة الكويت في العام (2014) أن بوضع نظام للتطوير المهني أثناء الخدمة للمعلمين وقادة المدارس ينفذ بدقة؛ إذ من المهم أن يكون تطوير المهارات لدى المعلمين ورؤسائهم بشكل مستمر؛ ليكونوا دائما على اطلاع بمستجدات المناهج الدراسية وطرق التدريس والتقييم والقيادة، وأن يكون توفير البنية التحتية للتكنولوجيا بتواز مع توفير المهارات الأساسية للمعلمين، والمتعلقة بكيفية إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التعليم والتعلم، ولا ينأت ذلك إلا بتدريب المعلمين بشكل منظم، ما يؤهلهم لأن يكونوا أكثر ابتكارا في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وكذلك حري بمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تعزز في مجالات الإدارة والتنظيم.<sup>(6)</sup>

وتعد التنمية المهنية للمديرين من أساسيات تحسين التعليم، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير أداء المديرين، فالتنمية المهنية هي المفتاح الأساسي لاكتساب المهارات المهنية والأكاديمية، سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمي، أو باستخدام أساليب التعلم الذاتي، ولقد ساعدت الطفرة الهائلة في نظم المعلومات والإلكترونيات والحاسبات وأساليب الاتصالات إلى ظهور أساليب جديدة في مجال التربية والتعليم، وظهور الكثير من الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال التنمية المهنية كنتيجة مباشرة<sup>(7)</sup>.

**ويتضح ذلك من خلال جهود وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت التي تولي اهتماماً كبيراً بضرورة الاستفادة من التطور العلمي والتكنولوجي في استخدام التعليم الإلكتروني، وضرورة تعميم هذه النوعية من البرامج في التعليم والتدريب على استخدام الحاسب، واكتساب وتنمية المهارات الجديدة في**

(5) نادية سالم سعد الدوسري (2014). تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في ضوء أفضل الممارسات التدريبية (دراسة تحليلية)، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ج ٢، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، إبريل (57-80)، ص ص 75-76. مرجع مكرر ص (60)

(6) وزارة التربية والتعليم (2015). تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام 2015، دولة الكويت، مايو (1-119)، ص 97.

(7) صلاح أحمد الناقا أبو ورد إيهاب محمد أبو ورد (2009). إعداد المعلم وتنميته مهنيا في ضوء التحديات المستقبلية، مقدم للمؤتمر التربوي، المعلم الفلسطيني الواقع والمأمول، يونيو، ص 4.

هذا المجال والذي يعد تطبيقاً عملياً لتعميم التكنولوجيا الحديثة والمتطورة بالكويت وتمكين الأجيال الجديدة من فهمها وإتقانها، وذلك لأن التعليم للإتقان يعتبر من سمات التعليم الجيد فقد أصبح من الضروري معرفة الواقع الفعلي لبرامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت.

### مشكلة الدراسة:

جاء الوعي بمشكلة الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

### أولاً: الممارسة العملية والوظيفية للباحثة:

لقد لاحظت الباحثة من خلال عملها، ومن خلال حضورها للعديد من الاجتماعات مع المديرين وموجهي العموم، أن هناك قصورا واضحا في مستوي تفاعل المديرين مع التكنولوجيا الداعمة للإبداع في عملهم الوظيفي، ومن ذلك يجب أن نكشف عن دور القيادات التربوية في ذلك من خلال رصد واقع الممارسات الإشرافية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت واتخاذ ذلك نقطة انطلاق لوضع الخطوط العريضة لتوضيح متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للمديرين لتنمية قدراتهم.

### ثانياً: الثورة التكنولوجية في عصر المعرفة:

شهد القرن الحالي تغيرات كثيرة في مجالات الحياة كافة، من أبرزها المجالات التكنولوجية وما يرافقها من التطورات الحديثة، والتحديات الجديدة، التي نتج عنها تلاشي الحواجز المكانية والزمانية، مما وفر اتصالا سريعا وفعالا من خلال دور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تدفق المعلومات.

وتشكل ثورة المعلومات وتقنيات التعليم المتزايدة في الوقت الحالي تحديا للتربويين والقائمين على العملية التعليمية من ضرورة الاستفادة من التقنيات التعليمية لمواكبة العصر المعلوماتي، والتي قد تسهم في استحداث أساليب وطرق جديدة للتعليم<sup>(8)</sup>، وتعد التنمية المهنية للمعلم إحدى القضايا المهنية التي شغلت وما زالت تشغل المجتمع والمهتمين بشؤون التعليم، فهي مصدر من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم المهنية، حيث تعمل التنمية المهنية على تزويد المعلمين بالمهارات والمستحدثات العلمية والتكنولوجية التي تجعلهم أكثر قدرة على مواكبة التغيرات، كما تعمل على تأهيل المعلمين وفق معايير وقواعد محددة<sup>(9)</sup>.

ومن ثم تظهر حاجة المعلم للتنمية المهنية باستمرار وفي ضوء هذا يتضح وجود مشكلة تتمثل في وجود العديد من نواحي القصور (المعيقات)، منها ما هو إداري وتنظيمي، مثل قلة عدد دورات التنمية المهنية المخصصة للمديرين، ضعف الكفاءة المهنية للمديرين من حيث التعامل مع التكنولوجيات الحديثة من أجهزة الحاسوب وشبكات المعلومات والإنترنت.

(8) نايف لافي المطيري (2019). واقع إعداد المعلمين ضمن التغيرات التكنولوجية الحديثة بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية فيها مجلة كلية التربية جامعة طنطا - كلية التربية، مج74، ع2، أبريل (628-646)، ص631.

(9) كلثوم حسين عوض بهزادي (2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت مستقبل التربية العربية المركز العربي للتعليم والتنمية، مج27، ع125، مارس (389-478)، ص389.

## ثالثاً: نتائج وتوصيات البحوث والمؤتمرات والدراسات السابقة:

لقد كشفت دراسة عريبات والعنزي(2008): "المعوقات في المدارس في محافظة الأحمدية بدولة الكويت من وجهة نظر الموجهين الفنيين ومديري المدارس"، فقد أظهرت نتائجها اتفاقاً في استجابات الموجهين الفنيين ومديري المدارس، بتقدير تراوح ما بين قوية ومتوسطة، حول أهم المعوقات التي تعترض المديرين بدولة الكويت، حيث تمحورت التحديات بالمجالات الآتية: غياب التخطيط السليم، الوسائل التكنولوجية، المنهج الدراسي، الاختبارات، نظام التوجيه، العلاقات الإنسانية بين الموجهين من جانب وبينهم وبين المعلمين من جانب آخر، بينما حصل مجال الإدارة المدرسية علي تقدير تراوحت ما بين المتوسطة والضعيفة من وجهة نظر مديري المدارس كمعوق لعمل التوجيه الفني. وأوصت دراسة محمد كراشي (2015)<sup>(10)</sup>: " بضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية التي تقدمها وزارة التربية وإدارات المناطق التعليمية إلى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، وضرورة زيادة عدد الندوات والمحاضرات التي تقدم لمديري المدارس ومساعدتهم فيما يتعلق بمشكلات مجتمع المدرسة، وتكثيف اللقاءات بين مديري المدارس ومساعدتهم.

وقد أشارت نتائج دراسة العطروري؛ وعباينة (2018)<sup>(11)</sup>: " إلى وجود معوقات للتنمية المهنية وبدرجة مرتفعة ومرتبطة تنازلياً أساليب التنمية المهنية، والتوجيه الفني، والمنهاج والأنشطة، وإدارة الروضة، وإعداد المعلمة، كما أوصت الدراسة أن تقوم الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية في دولة الكويت بتوفير دورات تدريبية متنوعة على مستوى عال من التصميم والإعداد والتنفيذ مثل التدريس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتغيير أساليب التنمية المهنية المتبعة واستخدام أساليب حديثة تتناسب وروح العصر وحاجات المعلمات.

كما أظهرت دراسة المطيري (2019)<sup>(12)</sup>: "أن واقع إعداد المعلمين ضمن التغيرات التكنولوجية الحديثة بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية جاء بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (2022)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إعداد المعلمين ضمن التغيرات التكنولوجية الحديثة بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد وزارة التربية والتعليم لمزيد من الدورات والورش التدريبية المتخصصة في جميع المجالات التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية للمعلمين، واهتمام وزارة التربية والتعليم وحث وتعزيز المعلمين بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية ومتابعتها، ونشر الوعي لدى طلبة الجامعات حول إيجابية التأهيل

(10) محمد يعقوب على ملا كراشي (2015). درجة توافر آليات التنمية المهنية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن، (1- 15).

(11) بشاير سليمان سعد العطروري؛ صالح أحمد عباينة (2018). معوقات التنمية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في دولة الكويت المجلة التربوية جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج32، ع126، مارس (51- 88).

(12) نايف لافي المطيري (2019). واقع إعداد المعلمين ضمن التغيرات التكنولوجية الحديثة بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية فيها مجلة كلية التربية جامعة طنطا - كلية التربية، مج74، ع2، أبريل (628- 646).

والتدريب المهني التعليمي، وضرورة التوافق بين الحاجات الاكاديمية والمهنية للمعلم مع الخطط الدراسية الجامعية.

### وبناء علي ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما الأطر النظرية للتنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الابتدائي؟
2. ما واقع التنمية المهنية والاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الابتدائي بالكويت وما جهود الوزارة لتحقيقها؟
3. ما المداخل الإدارية المعاصرة التي يمكن في ضوئها تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الابتدائي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001 بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الابتدائي بالكويت في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة؟
5. ما التصور المقترح لتطوير التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الابتدائي بالكويت في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة؟

### أهداف الدراسة:

### هدفت الدراسة إلى:

- 1) التعرف على واقع ممارسة المديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت لبرامج التنمية المهنية.
- 2) تحديد مواطن الضعف لمحاولة التغلب عليها وتحسينها ومواطن القوة لتدعيمها لتحقيق الأهداف.
- 3) التعرف على الأساليب الحديثة السائدة والمستخدمة في برامج التنمية المهنية.
- 4) تحديد الوسائل أو الطرق التي يمكن بها تطوير أساليب المديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت على برامج التنمية المهنية.
- 5) تحديد متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بما يلائم واقع المجتمع الكويتي.



## حدود الدراسة:

### اقتصرت الدراسة الحالية على:

**الحد الموضوعي:** يتمثل في تحديد متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي.

**الحد الزمني:** الفترة الزمنية اللازمة لإجراء الدراسة.

**أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يمكن أن تقدمه فيما يأتي:

- قد تسهم هذه الدراسة في توعية المديرين بالأساليب الإدارية الحديثة للتنمية المهنية، مما ينعكس ايجابيا علي ممارساتهم الوظيفية.
- قد تفيد هذه الدراسة في تطوير الأساليب السائدة والمستخدمة في برامج التنمية المهنية.
- قد تفيد هذه الدراسة المهتمين بالعمليات التعليمية وعمليات المتابعة والإشراف والتوجيه بوزارة التربية بدولة الكويت بمعلومات وتقنيات جديدة تساعد في التواصل عن بعد وتصميم برامج مقترحة يستفيد منها المديرين.
- تعتبر محاولة لإيجاد الحلول في التغلب على بعض المشكلات التي تعيق الاتصال الجيد بين المديرين والمعلمين عن طريق توظيف الشبكة العنكبوتية.

## منهج الدراسة:

### استخدمت الدراسة الحالية:

**المنهج الوصفي:** وهو المنهج الذي يقوم علي وصف دقيق للظواهرات، ويعتمد علي وصف ما هو كائن ويفسره، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وهو لا يقتصر علي جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلي ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدرا من التفسير، والمهم أنه ليس مجرد وصف ما هو حادث أو ما هو كائن فالجوهر هو المهم في البحث الوصفي، ولكن عملية البحث لا تكتمل حتى تنظم هذه البيانات وتحلل وتستخرج منها الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث<sup>(13)</sup>، كما يهتم بتحليل وتحديد الممارسات الشائعة والسائدة. واستخدم هذا المنهج للتعرف على المتطلبات اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، وذلك من أجل إبراز السلبيات والمشكلات التي تواجه المديرين، ومحاولة إيجاد الحلول المقترحة من خلال وضع تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية للمديرين بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت

(13) حافظ فرج أحمد (2009). مهارات البحث العلمي في الدراسات التربوية والاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، ص55.

## مصطلحات الدراسة:

في ضوء مراجعة بعض أدبيات المجال والاطلاع على المعاجم التي عُرضت بها لتعريف مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

## متطلبات : Requisites

**المعنى اللغوي:** متطلبات في معجم المعاني الجامع مفرد مُتَطَلَّب، واسم مفعول من تَطَلَّبَ ومعناها أمر أو عمل يُطَلَّب تحقيقه مثال من طلب المجد سعي للحصول عليه<sup>(14)</sup>.

**أما اصطلاحاً:** فهو ما يُطلب باعتباره ضروريا لسد حاجات وتلبية رغبات أو محاولة الحصول علي الشيء<sup>(15)</sup>..

**وتُعرف المتطلبات إجرائياً:** بأنها مجموعة من الشروط والعناصر المستقاة من الجودة التي يجب توافرها لتحقيق التنمية المهنية.

## التطوير: Development

**المعنى اللغوي:** طور تطويرا الشيء: نقله من طور إلى طور، أي من حال إلى حال<sup>(16)</sup>.

**أما اصطلاحاً:** فالتطوير هو نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة معينة أو مهارة معينة معتمدا على مراحل<sup>(17)</sup>.

كما يعني التطوير تحسين وتحديث وإدخال تجديديات، ومستحدثات على الشيء المراد تطويره<sup>(18)</sup>.

**ويعرف بأنه:** الوصول بالشيء المطور إلى أحسن صورة من الصور، حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة، ويحقق الأهداف المنشودة منه علي أكمل وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف<sup>(19)</sup>.

**ويعرف إجرائياً بأنه:** عملية منظمة ومخططة، لتحسين أداء المديرين إلي الأحسن بهدف تحقيق الهدف المنشود من عملية التوجيه والمتابعة.

(14) معجم المعاني الجامع متاح علي <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

(15) فاروق عبده فليه وأحمد عبد الفتاح زكي (2004). معجم مصطلحات التربية، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، 248.

(16) معجم الرائد متاح علي <https://www.maajim.com/dictionary>

(17) فاروق عبده فليه وأحمد عبد الفتاح زكي (2004). معجم مصطلحات التربية، مرجع سابق، ص103.

(18) حسن شحاتة وزينب النجار (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص107.

(19) حلمي أحمد الوكيل (1991). تطوير المناهج، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص15.

## البرنامج Program

يعرف بأنه مجموعة أو سلسلة من الأوامر تعطي لتنفيذ مهمة معينة في إطار زمني، ويشير هذا المصطلح إلي خطة منظمة يتم تنفيذها أو عملية منهجية لوضع الإجراءات والخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق أهداف محددة بصورة فعالة(20).

ويعرف إجرائياً بأنه: ما يتم التخطيط له بقصد تنفيذه فهو مجموعة من التعليمات والأوامر التي تبين تسلسل الخطوات بطريقة معينة لتحقيق الهدف المنشود.

## التنمية المهنية: The Professional Development

المعنى اللغوي للتنمية: هي النماء: الزيادة. نَمَى يَنْمِي نَمْياً وَنُمِيّاً وَنَمَاءً: زاد وكثر، وربما قالوا يَنْمُو نُمُوءاً. وَنَمَيْتُهُ: رَفَعْتُهُ وَنَمَيْتُ الشَّيْءَ عَلَى الشَّيْءِ: رفَعْتَهُ علياً.

المهنية: المهنة والمهنة والمهنة والمهنة كلة: الحذق بالخدمة والعمل ونحوه، وأنكر الأصمعي الكسر. وقد مَهَّنَ يَمْهِنُ مَهْنًا إِذَا عَمِلَ فِي صِنْعَتِهِ. مَهْنُهُمْ يَمْهِنُهُمْ وَيَمْهِنُهُمْ مَهْنًا وَمَهْنَةً أَي خَدَمَهُمْ(21).

وتُعرف التنمية المهنية بأنها عملية منظمة ومخططة ومستمرة لبناء وتطوير وتأهيل قادة المدارس ووكلائهم، وتهدف إلى رفع كفاياتهم المهنية من خلال أساليب ووسائل التنمية المهنية المختلفة (22)، وتتضمن كل خبرات التعلم التي يزود بها المدير بصفة مستمرة ومستحدثة في إطار مجموعة البرامج، والدورات الطويلة، أو القصيرة، والبعثات الداخلية، أو الخارجية التي تهدف إلى رفع وتحسين وتجديد كفاية المدير من خلال تزويده بالمعارف، والمفاهيم، والمهارات، والاتجاهات الإيجابية، ومساعدته علي التقدم والنمو المهني، وإحداث تغيير في سلوكه يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة التعليمية.

كما تُعرف أيضا بأنها عملية مستمرة يقوم فيها المدير بعمل تأملات عن ممارساته، ويحدد قدراته للقيام بأنشطة مختلفة وما يستطيع تعلمه بنفسه من أجل إجراء تغييرات في ممارساته التعليمية(23).

وتعرف التنمية المهنية إجرائياً بأنها: مجموعة الخبرات، والمهارات، والأساليب، والاتجاهات، والممارسات، والمعارف التي يكتسبها المديرين بطريقة مباشرة، وغير مباشرة؛ مقصودة، وغير مقصودة

(20) معجم المعاني الجامع متاح علي <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> مرجع سابق.

(21) وفاء حسن مرسي(2007 م). تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس) بعنوان: آفاق جديدة في التعليم العربي الجامعي، ج1، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ص451.

(22) مشعان ضيف الله مقبل الشمري (2016). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية: مرجع سابق، ص 356.

(23) Palacio C. G., Vargas D. E., Taborda H. P. (2019). Coaching as a Professional Development Strategy for Adjunct Instructors in a Colombian University". Profile: issues Teach, Vol.(21), No.(1),p(122- 125),p:122

بهدف تحسين أدائهم، ورفع قدراتهم العلمية، والتربوية بهدف الوفاء بمتطلبات المهنة اللازم توافرها لدى مديري المدارس الابتدائية.

### خطوات الدراسة:

- تناول متغيرات الدراسة من خلال إطار نظري يتناول الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.
- تناول الأبحاث والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة بهدف التعرف على ما توصلت إليه من نتائج والاستعانة
- استخلاص النتائج وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة.
- صياغة التوصيات التربوية والبحوث المقترحة التي يمكن الاستفادة منها .

### الإطار الفكري للدراسة:

هناك العديد من المصطلحات المرتبطة بالتنمية المهنية وتتضمن؛ التعليم أثناء الخدمة، والتطوير الوظيفي، وتطوير الموظفين، والتعلم المهني، والتعليم المستمر. والهدف من جميع العمليات المتعلقة بهذه المصطلحات هو في النهاية تسهيل وتحسين التعلم للمعلمين ومديري المدارس والطلاب. وتتضمن العديد من أنواع الخبرات التعليمية المتعلقة بالحياة العملية للممارس في التطوير المهني المستمر. أما بالنسبة لمجال التعليم، فيمكن استخدام مصطلح التنمية المهنية للإشارة إلى مجموعة متنوعة من التدريب والتعليم الرسمي المتخصص، أو التعلم المهني المتقدم لتحسين المعرفة المهنية والقدرة والمهارة والفعالية لمديري المدارس والمعلمين والموجهين التربويين<sup>(24)</sup>.

تؤدي برامج التنمية المهنية للمديرين دورا كبيرا في الارتقاء بمستوي المديرين إلى مستوي راق من الجودة والفعالية وأن حاجة نظم التعليم بالكويت للأخذ بنظام الاعتماد والجودة هو بمثابة آلية لمواجهة التحديات المعاصرة التي تفرضها ضرورة الارتقاء بمستوي المديرين، الأمر الذي أدى إلى التزام برامج التنمية المهنية للمديرين بالجديد في عصر الانفجار المعرفي.

- وقد أشارت دراسة بروكمان وآخرون<sup>(25)</sup> Brauckmann, S.et al. (2020) إلى ضرورة تأهيل مديري المدارس ودعمهم، حتى يتمكنوا من أداء هذا دورهم في تطوير الجودة ويتضمن ذلك:
- أن يتعلم مديري المدارس مفاهيم القيادة في دورات التنمية المهنية، مما يؤدي إلى أنشطة قيادية معدلة.

(24) Nasreen, A., & Odhiambo, G. (2018). The Continuous Professional Development of School Principals: Current Practices in Pakistan. Bulletin of Education and Research, 40(1), 245-266.p: 246.

(25) Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2020). Bringing context and educational leadership together: Fostering the professional development of school p(4)principals. *Professional development in education*, 1-12.

- أن يكون للأنشطة القيادية الجديدة تأثير إيجابي على احترام المعلم وبالتالي تحسين التدريس والتعلم الذي يحدث في المدارس.
- وضع تصور لأطر التأهيل القائمة على الكفاءة، وترتبط مثل هذه الأطر بالمراحل المهنية ذات الصلة بمديري المدارس المعينين.

كما أشار بونت وآخرون (26) Pont, B. et al. (2008) إلى أن مديري المدارس يحتاجون إلى مهارات قيادية أكبر لإدارة الموارد الاستراتيجية ولتوجيه التدريس والتعلم. ولا يمكن تطوير المهارات اللازمة لمثل هذا الدور، والتي يمكن توزيعها، في برنامج واحد فقط، بل في مزيج من التعلم والتدريب والممارسة التي تتطور بشكل رسمي وغير رسمي. والمطلوب هو معرفة أفضل السبل للجمع بين هذه الأساليب لتوفير تجربة تعليمية شاملة لتلبية احتياجات المديرين في المراحل المهنية المختلفة "

وهناك العديد من الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بتنمية أداء المديرين المهني أهمها التطور التكنولوجي العالمي والتغيرات المعاصرة وانعكاسها على التعليم وإدخال العديد من الوسائل التكنولوجية إلى المدرسة مما جعل استخدامها من قبل المديرين مطلباً ضرورياً حتى يستطيع المدير الوصول إلى جودة العملية التعليمية الحديثة المبدعة، كما أن التطور الهائل في وسائل الاتصال وتضاعف المعرفة أدى إلى تغيير دور المدير حيث أصبح المرشد والموجه للعاملين داخل المدارس [إضافة إلى حاجة المدير إلى الحافز المهني والمادي والأدبي ليدفعه إلى الحرص على جودة الأداء].

ومن أهم مبررات الاهتمام بتنمية المهارات المهنية للمديرين بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت وجود العديد من المشكلات التعليمية والتي تحتاج تنمية مهنية منها ما يلي (27).

**1- تدني نوعية التعليم:** إذ تشير بعض الدراسات الميدانية التي أجريت بالكويت إلى تدني نوعية التعليم، وضعف الطالب والمدرس على السواء، والمقصود هنا بنوعية التعليم ضعف القدرات التي يبنيها التعليم في عقل وشخصية التلميذ، فالتعليم العربي اعتاد أن يعلم التلميذ القراءة والكتابة وبعض العمليات الحسابية وتدريبه ثقافة عامة متأثرة بالماضي أكثر من الحاضر، بل هي ثقافة تخاف الحاضر ومشكلاته وتعمل على التهرب منه، وتحسين نوعية التعليم تتطلب الاهتمام ببناء القدرات والمهارات التي يحتاجها طالب اليوم، ومواطن الغد، ولعل من أهم القدرات المرتبطة بتحسين النوعية بناء قدرات التحليل، والتركيب، والاستنتاج، والتطبيق، وتدريب الطالب على توظيف المعلومات والمعارف التي يتلقاها في كل نظام عقلي ومنطقي متناسق مرتبط ببعضه بعضاً ويمزج العلوم المختلفة ببعضها بعضاً.

**2- نمطية التعليم:** فالتعليم يتبع نفس البرامج خاصة باعتبار أن التعليم الأساسي موحد ومتشابه إلى حد كبير، فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت بما لا يدع مجال للشك أن بداية التقدم الحقيقية للأمم بل

(26) Pont, B., Moorman, H., & Nusche, D. (2008). *Improving school leadership* (Vol. 1, pp. 1-199). Paris: OECD.p 211.

(27) عبد العزيز بن عثمان التويجري(2003م). التعليم العربي الواقع والمستقبل، المملكة المغربية: المركز الوطني للتوثيق، ص 238.

الوحيدة هي التعليم، فالدول المتقدمة تضع التعليم في أولوية برامجها وسياستها، ويمثل التعليم الاستراتيجيات القومية الكبرى لدول العالم المتقدم والنامي على حد سواء نظرًا لما لمستته تلك الدول من أدوار ملموسة للتعليم في العمليات التنموية، السياسية، والاقتصادية، وتتميز مهنة التعليم بأنها تسبق المهن الأخرى في تكوين شخصية الأفراد قبل أن يصلوا إلى سن التخصص في أي مهنة. ولعل هذا ما دفع الباحثين إلى أن يصفوا التعليم بأنه المهنة الأم التي تسبق جميع المهن، وتمدها بالعناصر المؤهلة علمياً واجتماعياً وفنياً وأخلاقياً. وتعد مكانة المديرين في المجتمع واحترامه لذاته وطريقة أدائه لعمله بدرجة كبيرة على وضع التعليم، أما الآن بشكل أو آخر فقد تطورت الحياة في المجتمع العربي وبنيتة الاقتصادية، لذلك لا بد أن تؤسس شعب وتقسيمات أكاديمية جديدة تستجيب لبنية المجتمع العربي الاقتصادية، ويمكن في ذات الوقت أن توفر أيدي عاملة للتخصصات وتقسيمات العمل الجديدة التي ظهرت في الحياة العربية المعاصرة، وما لم يبدأ العرب في تنويع وتحسين تعليمهم وبرامجهم فسيظل هذا التعليم يعيد إنتاج نفس العقول والمهارات التي هي في الواقع بعيدة عن العالم المعاصر وحركته الاقتصادية والاجتماعية.

**3- تدنى مستوى المهارات المهنية للمديرين:** مما يؤثر تأثيراً سلبياً على العملية التعليمية، وفي ضوء ذلك كان من الضروري تبني استراتيجيات حديثة تساهم في تطوير التعليم في ضوء المتغيرات المستجدة على الساحة العالمية والكويتية من خلال الاتجاهات الإدارية الحديثة ومنها التخطيط الاستراتيجي في التعليم فيما تنزايد الحاجة إلى تطوير التعليم في البلاد أكثر من أي وقت مضى نظراً للتطورات التكنولوجية والمستجدات العصرية التي تستلزم التحول من الحفظ والتلقين والمعرفة النظرية إلى تأسيس فكر منهجي وعملي لقادة المستقبل وصناع المعارف والعلوم. عندئذ تبرز عدة تحديات بمواجهة الواقع التعليمي في الكويت أهمها عزوف المواطنين أنفسهم عن مهنة التدريس.

ويرتبط عمل الإدارة بالوظائف الإدارية العامة، حيث يجب توجيه هذه الوظائف نحو تحقيق المساواة وجودة الأداء التعليمي، وإدارة الموارد البشرية والمادية، وكذلك الحفاظ على الانضباط، لذا فإن أدوار مديري المدارس أخذت في الازدياد، حيث يعمل المديرون حالياً كمشرفين، ومعلمين في الفصول الدراسية، وقادة مجتمع، وممثلين عن الحكومة وما إلى ذلك (28).

وقد لا يستطيع مديري المدارس القيام بالمهام الإشرافية والإدارية الموكولة إليهم على الوجه الأكمل، وهو ما يعزى إلى عدم توافر الوقت الكافي للقيام بها، وتركيزهم بشكل أكبر على المهام الإدارية. أكثر من التركيز على الجانب الفني والتنموية المهنية للمعلمين، إضافة إلى صعوبات أخرى متعلقة بعدم القدرة على خلق توازن بين التوجيه والإشراف التربوي وبين التركيز على الدور القيادي الأساسي الخاص بهم (29)، وبعد ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى العزوف عن تولى المهام الإدارية.

28) (Okoli, O. S. (2015). Major leadership roles of school principals for effective inclusive education programme in Nigeria.P: 176.

29 سلطان الديحاني (2019). أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت: دراسة تنبؤية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 15، عدد 4، 459-474، ص(460).

كما أن هناك مشكلة في استقدام بعض المعلمين والمديرين الوافدين حيث يواجه الطلاب مشكلات فهم لهجتهم من دول (كالجزائر والمغرب وتونس)، كما أن المعلم والمدير الوافد غير ملم عادة بأساليب التدريس التي تدرس في الكويت، ودورة تدريبية واحدة يحصل عليها من وزارة التربية لا تكفي لتعريفه تماماً بثقافة المجتمع الطلابي الكويتي. وكل هذا يؤثر على جودة العملية التعليمية بالكويت.

ولذا يتضح أن النظام التعليمي يعاني من تدني في بعض الكفايات المهنية، وهذا لا يرتبط بالأسباب الاقتصادية، بل هناك أسباب تتعلق بالإعداد الأكاديمي والتربوي، والتنمية المهنية أثناء الخدمة بحيث تعكس برامج الإعداد قبل الخدمة ومن هنا تأتي أهمية الاهتمام بالتنمية المهنية وتطويرها في العمل التعليمي تستدعي الحوار العلمي الجاد حول الإعداد الجيد للمديرين من النواحي الأكاديمية والمهنية والثقافية داخل مؤسسات التعليمية

ولكي يكتسب المديرين قدرات تمكنهم من تحقيق أهداف التعليم داخل المؤسسة التعليمية، كما تمكنهم من التفاعل الجاد والخلق مع مختلف معطيات عصر تقنية المعلومات وتطوير أدوارهم بما يؤدي إلى توظيف هذه المعطيات في العمل التربوي، حيث أثبتت الدراسات القصور والخلل الكبير في برنامج الإعداد وعدم ملاحقة المؤسسات التعليمية للتغيرات التكنولوجية، كما تهدف التنمية المهنية إلى تقليل الحاجة للإشراف والمتابعة من الإدارة العليا [مبدأ الرقابة الذاتية] وتعويض نواحي القصور في متابعة المديرين مهنيًا وتعريفهم بما يستجد من تغيرات في التعليم ومناهجه وأهدافه<sup>(30)</sup>.

### أنواع برامج التنمية المهنية بدولة الكويت:

تختلف برامج التنمية المهنية باختلاف الهدف منها ومع تعدد الأهداف تتعدد أنواع وبرامج التنمية المهنية ومنها ما يلي<sup>(31)</sup>:

#### أ- برامج التأهيل :

تتمثل هذه في المساعدة في تأهيل المعلم المستجد والمعلمين الذين يحملون مؤهلات غير تربوية فتعقد لهم برامج أو دورات تساعدهم على الاطلاع على أساليب الأداء وطرق التدريس، والإبداع في استخدام الوسائل وفن توصيل المعلومة.

#### ب- برامج العلاج :

وتكون المعالجة أي قصور في المعلمين سواء من الناحية الشخصية أو الفنية أو الإدارية أو التربوية.

#### ج- برامج التجديد :

تعقد عادة بشكل دوري لتعريف المعلمين بالنظريات التربوية الحديثة والمعارف الجديدة في مجال تخصصهم في التربية والتعليم.

(30) عبدالله سالم العازمي (2010). التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات المعاصرة : تكنولوجيا الاتصال والمعلومات نموذجاً المجلة التربوية جامعة سوهاج - كلية التربية، ج28، يوليو

(139 – 184)، ص 150-151

(31) المرجع السابق، ص 150-151.

## د- برامج الترقى :

تعقد للمنتوق ترفيقهم إلى مناصب إدارية بهدف تعريفهم بمتطلبات العمل الجديد.

## وهناك أربعة أنواع من الكفايات المهنية يمكن توضيحها فيما يلي (32):

١. الكفايات المعرفية: وتشير إلى المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد (القائد التربوي) في شتى مجالات عمله (التعليمي - التعليمي).
٢. الكفايات الوجدانية: وتشير إلى استعدادات الفرد (القائد التربوي) وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته، وهذه الكفايات تغطي جوانب متعددة مثل : حساسية الفرد (القائد التربوي) وثقته بنفسه واتجاهه نحو المهنة التدريس.
3. الكفايات الأدائية: وتشير إلى كفاءات الأداء التي يظهرها الفرد (القائد التربوي) وتتضمن المهارات النفس حركية (كتوظيف وسائل وتكنولوجيا التعليم وإجراء العروض العملية. .. الخ) وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد (القائد التربوي) سابقا من كفايات معرفية.
4. الكفايات الإنتاجية: وتشير إلى أثر أداء الفرد (القائد التربوي) للكفاءات السابقة في الميدان المدرسي، أي أثر كفايات المدرب في المتدربين، ومدى تكيفهم في تعلمهم المستقبلي أو في مهنتهم. كما أشارت نتائج دراسة العازمي (33). Alazmi, A. A. (2020). إلى الحاجة الملحة لامتلاك مديري المدارس مستوى مناسب من المعرفة القانونية؛ حيث أظهرت هذه الدراسة أن مديري المدارس في الكويت لديهم معرفة محدودة فقط بقانون المدارس. فإذا كان مدير المدرسة لا يعرف القانون المدرسي جيداً، فمن المحتمل ألا يعرفه المعلمون وموظفو المدرسة الآخرون، وهذا قد يكون ضاراً للجميع على العديد من المستويات، فدون معرفة قوية بالقانون (الحقوق والواجبات)، هناك احتمالية كبيرة لإساءة استخدام السلطة وعواقب أخرى. وأشارت العديد من الدراسات بوضوح إلى أن فهم القانون المدرسي هو جزء من المعرفة المهنية التي يجب أن يمتلكها المسؤولون التربويون ومديرو المدارس على وجه الخصوص. كما وجدت هذه الدراسة، وغيرها أن الدورات التدريبية في القانون المدرسي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمعرفة القانونية. لذلك، فإن النماذج التي تدمج مكون القانون المدرسي ضمن برامج التنمية المهنية أثناء الخدمة لمديري المدارس مهمة، ويمكن أن تركز هذه الدورات على الموضوعات الأساسية المتعلقة بقانون الضرر الدستوري، أو مسؤولية الطالب، أو الحرية الأكاديمية للمعلم، أو الاستراتيجيات المناسبة لإنشاء بيئة مدرسية آمنة ولتلبية احتياجات حقوق الطلاب والمعلمين.

(32) مشعان ضيف الله مقبل الشمري (2016). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية: دراسة تحليلية، مرجع سابق، ص364.

(33) Alazmi, A. A. (2020). Principals' knowledge of school law in Kuwait: implications for professional development. *International Journal of Educational Management*. p: 290-



## واقع التنمية المهنية لمديري المدارس بدولة الكويت:

تشير زينب الحساوي<sup>(34)</sup> (2017) إلى واقع التنمية المهنية لمديري المدارس بدولة الكويت، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع المديرين العاملين عن طريق توزيع نشرات عامة ترسل من قبل الإدارة العامة للمنطقة التعليمية بالتعاون مع قسم التخطيط والمعلومات لجميع مدارس مراحل المناطق التعليمية حيث يسجل كل العاملين الدورات التي يرغبون الالتحاق بها نظراً لتقييمهم الذاتي للقصور الذي لديهم، ورغبتهم بتطوير خبراتهم، ويقوم مركز التدريب والتطوير بتوفيرها لهم وتقديمها لجميع العاملين والمديرين مع اختلاف أنواعهم، ووفق دورات محددة بفترة زمنية حيث يحصل كل العاملين المقيدين والمديرين على شهادة اجتياز الدورة من خلال حضورهم تلك الدورات فقط، أما بالنسبة للمديرين القدامى، فهم يتلقون التدريب نفسه الذي يقدم للمديرين الجدد، وتهدف الدورات المقدمة إلى تغيير أو تطوير مهارات، وكفايات المديرين، والعاملين، بناءً على رغباتهم في تطوير ذاتهم، نظراً لقناعاتهم الشخصية، كما تقدم أيضاً نشرات للعاملين الراغبين في التحصيل الدراسي للدراسات العليا (الماجستير / الدكتوراة)، وفقاً لشروط الوزارة، وديوان الخدمة المدنية.

ويتم التدريب لجميع المديرين معاً مع اختلاف أنواع المديرين، ويتم تقييم المديرين نهاية كل عام دراسي من قبل مراقب المنطقة التعليمية فقط دون الأخذ برأي المجتمع أو أولياء الأمور، وتكون الترقية إلى منصب المدير على أساس الأقدمية وسنوات الخبرة واجتياز المقابلة والدورة، وهذا بالنسبة للمديرين الجدد، أما المديرين القدامى فهم مستمرين في عملهم دون شرط حصولهم على أي شهادة مهنية محددة.

## دور مدير المدرسة في تفعيل التنمية المهنية:

إن تنمية المعلمين في المدرسة مهنيًا من أهم وظائف المدير في المجالين: الفني والإداري؛ 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 التعرف على 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 بناءً على مستوياتهم ومؤهلاتهم وتقويمهم السابق، سواء بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية، أو رسم برامج التدريب، أو ممارسة أساليبه المختلفة، أو متابعة المتدربين وتقويمهم.

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 قدرته على جلب انتباههم للدرس، وذلك عن طريق زيارته للصفوف، وسماعه للدروس وتووين النقاط الإيجابية

(34) زينب علي الحساوي (2017). استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد خاص، مارس (283 - 314)، ص ص 298-299.

والسلبية في عمل المعلم، بغية العمل على تطويرها، وتعميم الإيجابية منها، وتصحيح الجوانب السلبية منها، وذلك خلال اجتماعات مجلس المعلمين.

ولكي يستطيع المدير القيام بهذه المهمة فإن عليه تنمية نفسه مهنياً قبل أن يقوم بتنمية العاملين تحت إدارته وإشرافه، وعليه أن يكون على اطلاع 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 صافية استطلاعية، واختيار المجالات الفنية التي يمكن تنمية العاملين فيها في ضوء الإمكانيات المادية والفنية المتوافرة، وتحديد أهداف التنمية المهنية المنشودة للعاملين<sup>(35)</sup>.

ويمكن إيضاح أهم المسارات العملية لتطوير التنمية المهنية لمديري المدارس في الكويت فيما يلي<sup>(36)</sup>:

- زيادة أعداد المؤسسات مع وضع معايير محددة شاملة لما يتطلبه وظيفة مدير المدرسة، وطرح نظم جديدة للرواتب والتي تقوم على الترقى على أساس الجودة التدريسية والكفاءة المهنية التي يحصل عليها المديرون من خلال برامج التنمية المهنية أكثر من ارتكازها على الأقدمية.
- أن تدعم برامج التنمية المهنية تبادل المديرين للخبرات والآراء حول الأمور المتعلقة بالعملية التعليمية والتنظيمية في المدارس مع زملائهم.
- تفعيل برامج التنمية المهنية التي حصل عليها المدير عن طريق تطبيقها على أرض الواقع وتحقيق التأثير بها على جميع العاملين.
- اشتمال برامج التنمية على نظم التقييم غير التقليدية، والتي تهدف لتقييم الخبرات والمهارات الخاصة بكل مشترك من خلال استخدام مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة.
- توثيق بنيات التواصل بين الجهة المدربة والمديرين بصورة وثيقة وإبلاغهم بالتقارير حول أعمالهم أولاً بأول.
- تحسين مفهوم التنمية المهنية المستمرة للكفاءات، والتزام جميع المديرين بالتعلم مدي الحياة.
- أن تقوم المؤسسة التي تخطط برامج التنمية المهنية لمديري المدارس بفحص مستمر لمعاييرها وتطبيقها لها.
- التوسع في تطبيق البعثات الخارجية والداخلية لرفع مستوى الأداء والاستفادة من التطورات العلمية

(35) عبدالهادي مزيد المطيري (2019). دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن، (1- 85).

(36) زينب علي الحساوي (2017). استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة، مرجع سابق، ص 311- 312.

- رفع الكفاية الإدارية والتعليمية للمديرين بالتعاون الإدارة المركزية للتدريب ومركز التطوير التكنولوجي (الفيديو كونفرانس).
- إنشاء وحدة إدارية في كل منطقة تعليمية تشرف على تقييم واختيار وتعيين وتنمية القيادات التربوية والإدارية.

كما أدى التطور الهائل في وسائل الاتصال وتضاعف المعرفة إلى تغيير دور المديرين داخل المدارس ليدفعهم إلى الحرص على جودة الأداء، كما أن الحاجة إلى برامج تنمية الأداء المهني للمديرين هي عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم لكي تؤدي إلى تحسين كفاءات العاملين المهنية وتجويد ممارستهم التربوية وتزويدهم بالجديد في مجال المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية التي يتطلبها عملهم التعليمي، بالإضافة إلى إثراء ما يتوافر لديهم منها من أجل رفع مستوى الأداء المهني والتواصل الفعال مع الزملاء في المدرسة، وفي السياق ذاته توجد حاجة ملحة لعملية التنمية المهنية والأداء المهني المتميز للمديرين من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا التعليم على كافة المستويات وتطوير وتحسين أداء المديرين من خلال برامج التدريب المستمرة والتي تهدف إلى تنمية مهاراتهم والتي سوف تساعدهم على مواكبة التغيرات الحادثة داخل وخارج المدرسة (37).

وقد كان للتطور التكنولوجي وانعكاساته على العملية التعليمية، من حيث توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات التعليم والتعلم، والتغير الذي حدث في ادوار أعضاء هيئة التدريس والنمو المعرفي في جميع التخصصات وتحديات الجودة النوعية، فتحقيق الجودة في التعليم أصبح تحديا يواجه جميع العاملين، كل ذلك فرض على المؤسسات التعليمية التطوير المهني للعاملين (38).

ومع أن نجاح عملية التعليم يتوقف على كثير من العوامل المختلفة والمتنوعة، إلا أن وجود مدير كفاء يعد حجر الزاوية لهذا النجاح، لذلك نجد أن الأمم المتقدمة تولي اهتمامها لتزويد القيادات بالكفايات التي تستطيع من خلالها إكساب العاملين الخبرات المتنوعة، وتعمل على تهذيب شخصياتهم وتوسيع مفاهيمهم ومداركهم وتنمية أساليب تفكيرهم وقدراتهم، وبالطبع فإن هذا لن يتحقق دون تنمية مهنية شاملة ومستمرة.

**وهناك مجموعة من المتغيرات العالمية والمحلية التي تحتم ضرورة تطوير البرامج التدريبية من أهمها:**

✓ التطور التكنولوجي العالمي والتغيرات المعاصرة وانعكاسها على التعليم وإدخال العديد من الوسائل التكنولوجية إلى المدرسة مما جعل استخدامها من قبل المديرين مطلبا ضروريا حتى يستطيع المدير الوصول إلى جودة العملية التعليمية، كما أن التطور الهائل في وسائل الاتصال

(37) "Beetham& Baily (2002): academic & educational development, kogan page, London, Voll 3, No,3.

(38) حسن شحاتة وزينب النجار (2003): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص107.

وتضاعف المعرفة أدى إلى تغيير دور المدير حيث أصبح المرشد والموجه ليدفعه إلى الحرص على جودة الأداء.

✓ التغييرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية التي فرضت على مؤسسات التدريب مواكبتها، كما فرض عليها القيام بعمليات مراجعة لسياساتها وأهدافها واستراتيجياتها وتقنياتها ونشاطاتها المتعلقة بالتدريب بهدف يمكن المديرين من اكتساب الابتكارات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في مجتمع الثورة العلمية والتكنولوجية.

✓ التغييرات الحديثة فرضت على المديرين واجبات ومسؤوليات كثيرة نحو النهوض بمستوي التعليم، فأصبح من واجباتهم الاهتمام بتطوير وتجديد معارفهم ومهاراتهم وفضلا عن ذلك لا بد لهم أن يكونوا قادرين على بناء علاقات إنسانية ناجحة.

✓ التغييرات المجتمعية الثقافية التي تتطلب باستمرار تغييرا في أدوار المديرين وبالتالي تغييرا في حاجاتهم التدريبية حتى يستطيعوا مواكبة هذه التغييرات.

✓ التغييرات التعليمية التي فرضت ضرورة تنمية المديرين مهنيا بناء على احتياجاتهم التدريبية وطبيعة العصر المتسارع الذي طرأ على طبيعة المهن والأعمال والوظائف والأدوار التي يضطلع بها المدير، الأمر الذي يتطلب أن تقوم عمليات التدريب على أساس الاحتياجات التدريبية وأن تيسر للمديرين فرص التدريب المستمر.

✓ المستحدثات العلمية في مجال التدريب فرضت التنمية المهنية للمدير على أحدث الأساليب التكنولوجية الحديثة وفرضت ضرورة التعاون بين المدارس ومؤسسات التدريب لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

وتقدم دراسة نادية الدوسري<sup>(39)</sup> (2014) عدداً من الإجراءات التي تعين في تجديد وتحديث وتطوير برامج التنمية لمديري المدارس، وذلك على النحو التالي:

### 1- من حيث مفهوم التنمية المهنية لمدير المدرسة:

فلا بد من تجاوز المفهوم التقليدي لبرامج التنمية المهنية للمدير الذي يقتصر على التدريب أثناء الخدمة والتحول إلى مفهوم التعليم المهني المستمر القائم على تكامل الخبرة التدريبية والتعليمية لتلبية الحاجات المتجددة لدور المدير، ولمطالب المجتمع والبيئة، ولمواكبة مجتمع المعرفة المعاصر.

### ٢- من حيث تخطيط وتصميم برامج التنمية المهنية:

ثمة شروط ومعايير لتصميم هذه البرامج لا بد أن تلتفت إليها وأهمها:

- مراعاة حاجات المديرين ونموهم الشخصي.
- مراعاة المطالب المهنية للمديرين.
- مراعاة شروط ومعايير تسيير المنظومة المدرسية.

(39) نادية سالم سعد الدوسري (2014). تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في ضوء أفضل الممارسات التدريبية (دراسة تحليلية)، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ج ٢، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، إبريل (57-80)، ص ص 75-76.

- التوظيف الفاعل للتقنية الإدارية.
- مراعاة القيم المجتمعية والثقافية.
- مراعاة خصائص مرحلة النمو للطلاب في فترة المراهقة
- مراعاة الأهداف التربوية للمدرسة الثانوية.

### 3- من حيث تجديد طرائق التنمية المهنية.

فالتنمية المهنية لمديري المدارس يجب أن تتبع الطرق الآتية:

- التدريب على رأس العمل.
- لعب الأدوار والمحاكاة.
- التعلم في مجموعات وفق استراتيجيات التعلم التعاوني.
- توظيف التقنية الحديثة.
- توظيف الأحداث والمواقف الاجتماعية.
- طرق الاستقصاء
- بحوث العمل
- التدريب على اتخاذ القرارات.
- استخدام ميزانية وقت العملية التعليمية.

### 4- من حيث توظيف التكنولوجيا الإدارية : يتم ذلك من خلال :

- التدريب على تصميم قواعد البيانات والمعلومات.
- تسجيل البيانات واستعادتها.
- توظيف الإحصاء.
- خرائط التوقعات وخرائط العقل.
- توظيف الحاسب الآلي.
- معالجة البيانات.

### 5- من حيث إتقان مهارات التخطيط الاستراتيجي : ويتم ذلك من خلال:

- التدريب على توظيف تقنية التخطيط الاستراتيجي.
- تجميع وتصنيف الموارد المالية والمادية والبشرية.
- وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- إجراء الدراسة الذاتية.
- مهارات التحليل البيئي SWOT.
- استخدام السيناريوهات.
- إجراء المسح الميداني.

## 6- تنمية مهارات وكفايات الإبداع الإداري : ويتم ذلك من خلال:

- تنمية مهارات التفكير الناقد والتفكير الإبداعي.
- تنمية مهارات حل المشكلة.
- تنمية المهارات المطلوبة للتفويض في السلطات الإدارية.
- تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين في المدرسة.
- طرق معالجة الهدر في الوقت والمال والجهد.
- تنمية مهارات الإدارة الإبداعية للذات.

وقد قدمت دراسة كلا من **علي الأنصاري؛ وأمل الأنصاري**<sup>(40)</sup> (2022) عددا من التوصيات لمواجهة المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، **يمكن إيضاحها فيما يلي:**

- اعتماد برامج التنمية المهنية، وذلك لتطوير القيادات التعليمية والتطوير المهني بحسب احتياج المديرين والعاملين في المدرسة؛ إذ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين المشكلات التي تواجه إدارات المدارس الفاعلة وقيادة التطوير المهني
- التشجيع على التعاون ووضع خطط لتنمية مهارات التواصل بين المديرين والعاملين.
- وضع خطة لتعزيز روح العمل الجماعي بين المعلمين وثقتهم في أنفسهم.
- إشراك أولياء الأمور في مجلس الإدارة المدرسية وتشجيعهم على التواصل المستمر مع الإدارات المدرسية لارتقاء المستوى التعليمي لأبنائهم؛ فقد بينت الدراسة ضعف التواصل بين أولياء الأمور والإدارات المدرسية.
- تقديم برامج تنمية مهنية للمديرين في المدارس لمعرفة طرق تطبيق التمكين الإداري للمعلمين والعاملين في المدرسة، وذلك ليتسنى للمديرين تطوير أسس القيادة لدى العاملين في مدارسهم.
- إشراك المعلمين ومساعدتي المديرين في اتخاذ القرار، من خلال التمكين الإداري وليس الاقتصار على تفويض الصلاحيات.
- تصميم أدوات تقييمية لأداء المعلمين والإشراف عليهم.
- حث مديري المدارس على تطبيق اللوائح والقوانين عن طريق التشجيع والتعزيز لتحقيق الانضباط المدرسي والتقليل من مشكلة صعوبة تطبيق اللوائح في المدارس.
- تزويد المدارس بنظام معلوماتي وأمني للحفاظ على بيئة المدرسة.
- رفع قدرة المديرين على التعامل بشكل ديمقراطي وتشاوري للرفع من دافعية المعلمين وتعزيز الثقة في أنفسهم.

(40) علي محمد الأنصاري؛ أمل إسماعيل الأنصاري (2022). المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الفاعلة بدولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، ص 48-184، مارس (153-198)، ص ص 190-191.

• تزويد المدارس بالوسائل والأجهزة التي تسهم في رفع إنتاجية الطالب بشكل أكاديمي.

وهناك اعتبارات يجب مراعاتها عند التخطيط للبرنامج التدريبي منها:

- ✓ رغبة المتدربين وميولهم وقدراتهم ودوافعهم والتي تعتبر من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي.
- ✓ مراعاة الاحتياجات التدريبية التي يصمم من أجلها البرنامج التدريبي للمتدربين.
- ✓ يجب ان يتضمن البرنامج التدريبي الجانبين النظري والتطبيقي.
- ✓ مراعاة الإمكانيات المتاحة لمصمم البرنامج التدريبي للمديرين.
- ✓ حجم الميزانية المخصصة لبرنامج التدريب
- ✓ تحديد حجم الاستثمارات التي يجب أن تخصص لبرنامج التنمية المهنية للمديرين..
- ✓ تحديد أفضل السبل والوسائل والأساليب لتمويل خطط وبرامج تنمية المديرين مهنيًا.
- ✓ تقديم حلول وبدائل مقترحة ويمكن تحقيقها لتحقيق التنمية المهنية للمديرين.
- ✓ تقويم أداء المديرين بالمدارس من خلال سجلات الأداء بالمدرسة ومنح المدرسة جائزة رمزية لمدي التزامها بمتطلبات الجودة والاعتماد.
- ✓ مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

### ملخص النتائج:

#### أسفرت نتائج الدراسة عن:

- وجود علاقة إرتباطيه موجبة بين أهمية برامج التنمية المهنية للمديرين ومتطلبات تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.
- وجود علاقة إرتباطيه موجبة بين مبررات التنمية المهنية للمديرين ومتطلبات تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.
- وجود علاقة إرتباطيه موجبة بين آليات التنمية المهنية لمديري المدرسة الابتدائية وبين متطلبات تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.
- وجود علاقة إرتباطيه موجبة بين مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري لدى المديرين ومتطلبات تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.
- وجود علاقة إرتباطيه موجبة بين مدى توافر الكفايات المهنية للقيادة التشاركية لدى المديرين بمدارس التعليم الابتدائي ومتطلبات تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.
- وجود علاقة إرتباطيه موجبة بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الابتدائي للقيادة الإلكترونية وبين متطلبات تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

### مقترحات الدراسة:

- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية عن واقع التنمية المهنية لمديري المدارس بدولة الكويت.
- عمل تصور مقترح للتغلب على معوقات التنمية المهنية لمديري المدارس بدولة الكويت.
- عمل برنامج تدريبي مقترح لرفع الكفاءة المهنية لمديري المدارس بدولة الكويت.
- إجراء دراسة عن دور القيادة الإلكترونية في التنمية المهنية لمديري المدارس بدولة الكويت.
- إجراء دراسة ميدانية عن مدى تطبيق المداخل الإدارية المعاصرة ( الإدارة التشاركية، الإدارة الإلكترونية، الإدارة بالشفافية) لمديري المدارس بدولة الكويت.

### توصيات الدراسة:

- ضرورة توفير متطلبات التنمية المهنية والمادية والمعنوية للمديرين عن طريق إنشاء إدارة مستقلة خاصة بالتنمية المهنية للمديرين وللمعلمين وتوفير ميزانية خاصة لها.
- ضرورة رفع وعي المديرين بالتنمية المهنية عن طريق عقد الدورات والبرامج التدريبية التي تسهم في تحقيق ذلك.
- الاستفادة من النماذج العالمية والتجارب الحديثة بالدول المتقدمة في مجال التنمية المهنية.
- زيادة وعي القائمين على رسم السياسة التعليمية في التعليم بأهمية التنمية المهنية للمديرين والمشاركة الفعلية للمسؤولين عن تحقيقها.
- العمل على تنمية الوعي الإبداعي لدى كافة المديرين بالتواصل ومهارات التواصل وكيفية استخدام الوسائل التكنولوجية اللازمة للعمليات القيادية.
- ضرورة زيادة اهتمام المسؤولين التربويين بالقيادات التربوية، وتنميتهم مهنيًا من خلال عقد المؤتمرات والندوات حول الأساليب الحديثة في القيادة التربوية والنماذج العالمية في ذلك باستخدام الوسائل التكنولوجية وكيفية تطبيق تلك النماذج في القيادات التربوية.
- وضع آليات إجرائية للتغلب على معوقات التنمية المهنية للمديرين.
- عقد دورات تدريبية للمديرين والمشرفين والعمل على رفع مستوى أداء المديرين والمشرفين التربويين من قبل خبراء مستشارين تربويين والعمل على تنمية قدراتهم الإشرافية والقيادية.
- تحديث المعارف والنظريات والمهارات بشكل يضمن تحقيق التنمية المهنية المستدامة إضافة للمؤهل التعليمي الملائم الذي يلبي متطلبات ممارسة مهام المهنة والتي تعمل على اندماج المديرين في تلك المهنة، مما يؤثر في طريقة قيادتهم المدرسية.



- المتابعة الجادة من قبل وزارة التربية والتعليم مع إدارة المدرسة للتأكد من تنفيذ برامج تطوير التنمية المهنية للمديرين ووضع السبل المناسبة للوصول إلى إزالة العوائق - إن وجدت - في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- الاستفادة من الاتجاهات الإدارية الحديثة في التنمية المهنية.
- زيادة القدرة التنافسية لتصبح المدرسة قادرة على تأهيل الطلاب لسوق العمل من خلال تفعيل منظومة جودة الأداء.
- جعل التنمية المهنية متطلباً أساسياً من متطلبات الترقى.
- العمل على مواجهة التحديات المستقبلية للمهنة بإمداد مديري المدارس بالجديد وإكسابهم المهارات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة ومواجهة التحديات.
- تفعيل الأساليب القيادية المعتمدة والتي من شأنها تنمية المديرين مهنيًا في ضوء الأنماط القيادية وحسب الخبرة المهنية للمديرين.
- تشجيع عمليات النقد الذاتي لما أنجز من خطوات لتحقيق التحسين المستمر وحتى يمكن الوصول إلى أفضل الوسائل التي من خلالها تتم التنمية المهنية للمديرين وفقاً لمتطلبات الجودة والاعتماد.
- اختيار قيادات إبداعية تكون قادرة على تهيئة بيئة عمل ملائمة، وتوفير المعارف المناسبة وسرعة تدفقها لتواكب تطورات العصر، وتوافر الدعم وثقافة عمل إيجابية داعمة للتنمية المهنية لدى جميع العاملين.
- إكساب مدير المدرسة مهارات الاطلاع على الجديد في مجال العمل الإداري، والذي ينعكس على تحقيق الإنجاز الأكاديمي في ظل التغيرات السريعة المتلاحقة، لتحديث معارف مديري المدارس وصقل خبراتهم ومهاراتهم الإدارية.

### قائمة المراجع

1. أماني السيد السيد غبور (٢٠١٠م). دراسة تقييمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية، كلية التربية النوعية بالمنصورة، مج 1، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني - الاتجاهات الحديثة في تطوير الاداء المؤسسي والاكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي ، أبريل (212-257).
2. بشاير سليمان سعد العطروري؛ صالح أحمد عباينة (2018م). معوقات التنمية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال في دولة الكويت المجلة التربوية جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج32، ع126، مارس (51-88).
3. بشير عريبات وظاهر العنزلي(2008م). المعوقات في المدارس الابتدائية في محافظة الأحمدية بدولة الكويت من وجهة نظر الموجهين الفنيين ومديري المدارس، المؤتمر العلمي الثالث - تطوير التعليم النوعي في مصر والوطن العربي، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ص(140-161).
4. حافظ فرج أحمد (2009م). مهارات البحث العلمي في الدراسات التربوية والاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة.
5. حسن شحاتة وزينب النجار (2003م). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
6. زينب علي الحساوي (2017م). استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مصر (بنها): رابطة التربويين العرب ، عدد خاص، مارس ( 283 – 314).
7. سكيانة علي (2008م). أساليب التنمية المهنية للمعلمين. دورة تدريبية للوظائف الإشرافية. وزارة التربية والتعليم، الكويت.
8. سلطان الديحاني (2019). أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت: دراسة تنبؤية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 15، عدد 4، 459-474
9. صلاح أحمد الناقة، أبو ورد إيهاب محمد أبو ورد (2009 م). إعداد المعلم وتنميته مهنيًا في ضوء التحديات المستقبلية، مقدم للمؤتمر التربوي، المعلم الفلسطيني الواقع والمأمول، الجامعة الإسلامية بغزة، يونيو(1-29).
10. عبد العزيز بن عثمان التويجري(2003م). التعليم العربي الواقع والمستقبل، المملكة المغربية: المركز الوطني للتوثيق.

11. عبدالرحمن عزيزان حمدان ثامر الرشيدى (2016م). ظاهرة عزوف المواطنين الكويتيين عن مهنة التدريس وأسبابها وطرق التغلب عليها، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الاردن، (1- 98).
12. عبدالعزيز مطير سليمان العنزي (2021م). الإدارة التعليمية: بين معطيات النظرية ومعوقات التطبيق المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، القاهرة: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 19ع، ج4، يناير(40- 61).
13. عبدالله سالم العازمي (2010م). التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات المعاصرة : تكنولوجيا الاتصال والمعلومات نموذجا المجلة التربوية جامعة سوهاج - كلية التربية، ج28، يوليو (139 – 184).
14. عبدالهادي مزيد المطيري (2019م). دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الاردن، (1- 85).
15. علي محمد الأنصاري؛ أمل إسماعيل الأنصاري (2022م). المشكلات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الفاعلة بدولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، س48 ع184، مارس (153- 198).
16. فاروق عبده فليه؛ أحمد عبد الفتاح الزكي (2004 م). معجم مصطلحات التربية، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية.
17. كلثوم حسين عوض بهزادي (2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت، القاهرة: مستقبل التربية العربية المركز العربي للتعليم والتنمية، مج27، ع125، مارس (389- 478).
18. محمد يعقوب على ملا كراشى (2015م). درجة توافر آليات التنمية المهنية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الاردن، (1- 15).
19. مشعان ضيف الله مقبل الشمري (2016م). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، مج32، ع3، يوليو (350- 387).
20. معجم المعاني الجامع متاح علي <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>
21. نادية سالم سعد الدوسري (2014م). تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في ضوء أفضل الممارسات التدريسية (دراسة تحليلية)، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ج ٢، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، ابريل(57- 80)

22. ناصر أحمد ناصر عبد العزيز العمار (2016م). تطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. 35، ع. 170، ج. 3، أكتوبر (757- 795).
23. نايف لافي المطيري (2019م). واقع إعداد المعلمين ضمن التغيرات التكنولوجية الحديثة بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية فيها مجلة كلية التربية جامعة طنطا - كلية التربية، مج74، ع2، أبريل (628- 646).
24. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2015 م). مؤتمر التوجيه الفني وتفعيل نظم الجودة في التعليم قبل الجامعي، القاهرة، 27 - 28 ديسمبر.
25. وزارة التربية والتعليم (2015م). تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام 2015، دولة الكويت، مايو (1- 119).
26. وفاء حسن مرسي (2007 م). تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس) بعنوان: أفاق جديدة في التعليم العربي الجامعي، ج1، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
27. **Beetham & Baily (2002):** academic & educational development, kogan page, London, Voll 3, No,3.
28. **Alazmi, A. A. (2020).** Principals' knowledge of school law in Kuwait: implications for professional development. International Journal of Educational Management.
29. **Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2020).** Bringing context and educational leadership together: Fostering the professional development of school principals. Professional development in education, 1-12.
30. **Nasreen, A., & Odhiambo, G. (2018).** The Continuous Professional Development of School Principals: Current Practices in Pakistan. Bulletin of Education and Research, 40(1), 245-266.
31. **Palacio C. G., Vargas D. E., Taborda H. P. (2019).** Coaching as a Professional Development Strategy for Adjunct Instructors in a Colombian University". Profile: issues Teach, Vol.(21), No.(1),p(122- 125),p:122.
32. **Pont, B., Moorman, H., & Nusche, D. (2008).** Improving school leadership (Vol. 1, pp. 1-199). Paris: OECD.
33. **Okoli, O. S. (2015).** Major leadership roles of school principals for effective inclusive education programme in Nigeria.

## "Requirements for developing professional development programs for principals in primary schools in Kuwait"

Fayza Ahmed Salem Al-Shatt

Master Degree in Education – Foundation of Education Department

Faculty of Women for Arts, Science & Education

Ain Shams University - Egypt

[Zeyadtaha9@gmail.com](mailto:Zeyadtaha9@gmail.com)

Prof. Dr. Zainab Hassan Hassan  
Professor of Foundation of Education,  
Department  
Faculty of Women for Arts, Science &  
Education  
Ain Shams University - Egypt

Dr. Azza Ali Ibrahim Ayyad  
Lecturer of Foundation of Education,  
Department  
Faculty of Women for Arts, Science &  
Education  
Ain Shams University - Egypt  
[azza.ayad@women.asu.eg.com](mailto:azza.ayad@women.asu.eg.com)

### Abstract

The current study aimed to identify the reality of the practice of principals in primary education schools in Kuwait of professional development programs, through identification weaknesses to try to overcome and improve them and strengths to support them to achieve the goals, in addition to identifying the prevailing modern methods used in professional development programs, and determining the requirements Developing professional development programs for principals in primary schools in a manner that suits the reality of Kuwaiti society. The researcher used the descriptive approach due to its relevance to the nature and objectives of the study. The study tool (the questionnaire) was distributed to the sample members and they numbered (62) forms, and the number of the sample members whose forms were completed reached (55) forms from school principals working in primary schools in the capital in Kuwait, who were chosen in a deliberate manner. The results of the study monitored many practices, roles and obstacles in professional development programs for principals in primary schools in Kuwait and it showed the need to develop professional development for principals of primary schools in Kuwait in the light of some contemporary administrative approaches, in addition to suggestions and recommendations for modern methods that can be used to improve professional development programs for principals in primary schools in Kuwait.

**Keywords:** Requirements - Development - Professional development programs  
- Principals of primary education schools in Kuwait.