

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

ذياب عايض العجمي

دكتوراه في التربية الخاصة
الكويت

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الكشف عن العلاقة بين الممارسات الإشرافية لمديري المدارس والتنمية المهنية لمعلمين التربية الخاصة بدولة الكويت، كما هدفت إلى التعرف على درجة الممارسات الإشرافية لمديري المدارس وأثر كل من المتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة والتخصصات الأدبية والعلمية، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (269) معلمًا ومعلمة من مدارس التربية الخاص بدولة الكويت، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. تصورات المعلمين في مدارس التعليم الخاص عن الممارسات الإشرافية الحديثة والتنمية المهنية لمديري المدارس مرتفعة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي والتخصص.

3. وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية دالة بين درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة وعلاقة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين. وفي ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- عقد دورات لمديري المدارس تتعلق بالممارسات الإشرافية الحديثة.
- تأهيل مديري المدارس لزيادة التنمية المهنية لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: التنمية المهنية - الممارسات الإشرافية الحديثة - مدير المدرسة

Modern supervisory practices of school principals and their relationship to the professional development of teachers of special education schools in the State of Kuwait

Thayyab A AlAjmi

Ph.D., in Special Education

Kuwait

Orcid: 0000-0002-7614-0646

Abstract

The current study aimed to identify the disclosure of the relationship between the supervisory practices of school principals and the professional development of special education teachers in the State of Kuwait. It also aimed to identify the degree of supervisory practices of school principals and the impact of each of the following variables: gender, academic qualification, years of service, and literary and scientific disciplines. The study sample consisted of (269) male and female teachers from special education schools. In Kuwait, the researcher relied on the descriptive approach.

The study showed the following results:

1. The perceptions of teachers in special education schools about modern supervisory practices and the professional development of school principals are high.
2. There are no statistically significant differences due to gender, years of service, educational qualification, and specialization.
3. There is a strong positive direct correlation between the degree of private education school principals' practice of modern supervisory practices and the relationship between the degree of private education school principals' practice and the professional development of teachers.

In light of the previous results, the researcher recommends the following:

- Holding courses for school principals related to modern supervisory practices.
- Qualifying school principals to increase the professional development of teachers.

Key words: professional development - modern supervisory practices - school principal

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية

المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

ذياب عايض العجمي

دكتوراه في التربية الخاصة

الكويت

المقدمة

إن المدرسة صرح من أهم صروح المجتمع، وإن تم بناؤها ببناء متين يصلح المجتمع، وهذا لا يكون إلا بقائد فذ، تكون جهوده واضحة على سير العملية التربوية والتعليمية، وهنا يبرز دور مدير المدرسة في تسيير العملية التربوية وتقييمها، والإيمان بالمهمة الواقعة على عاتق مدير المدرسة لا يشوبه شك، لذلك مدير المدرسة هو القائد لتطوير المنظومة، والحاجة إلى إسهامه في تعزيز أدوار الطاقم التربوي، وجميع الجهود الإشرافية متوجهة لمدير المدرسة لتأهيله وتدريبه لتحقيق أهداف التعليمية والتربوية المنشودة (الشبول، 2015).

وقد مرّ الإشراف التربوي بتقلبات عديدة من ممارسات رجال الدين ومواطنين مختارين بالتفتيش على المدارس والمعلمين، إلى ممارسات يقوم بها مفتشون مهمتهم البحث عن أخطاء المعلمين، إلى ممارسات بيروقراطية وعلمية وديمقراطية في القرن العشرين إلى المفاهيم الحديثة التي نراها اليوم مطبقة في الميدان التربوي، وجميع هذه التقلبات ترجع إلى عدم فعاليتها، فإن البحث في عيوب المعلمين لم يعد مقبولاً، واقتصر دور المشرف على المهام التقويمية تتناقض مع مهامه المتمثلة في مساعدة المعلمين، فالصراع بين الدور التقويمي والدور المساعد للمشرف أثر سلباً على كل من المشرف والمعلم (عبيدات وأبو السميد، 2007)، لذلك لم يعد دور المشرف مقتصرًا على الممارسات الإشرافية التقليدية مثل متابعة المعلم أثناء تنفيذ الخطة الدراسية والمناهج بمفهومها الضيق أو تقويم أدائه داخل الفصل، بل يمتد إلى قيادة التطوير والتغيير الشامل والمستمر للارتقاء بدوره لمواجهة حاجات المجتمع ومتطلبات العصر، ولكي تزداد فعالية الإشراف التربوي نحو أداء هذا الدور الجديد، لا بدّ من استخدام أساليب وممارسات إشرافية حديثة (أبو سعدة وعبد الغفار، 2000).

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

يعد مفهوم الإشراف التربوي من المفاهيم العريقة في الميدان التربوي؛ نظرًا لأهميته البالغة في تقديم التوجيه والمسار الصحيح للعملية التربوية، وتأثيره المباشر للمعلم وغير المباشر للمتعلم، وقد مر الإشراف التربوي بعدة مراحل بدءًا من صورته التفنيسية إلى الإشراف الذي نراه بصورته الحالية، وقد تعددت الدراسات في تقديم نماذج الإشراف التربوي والذي يعد من أهدافه: هو تحسين المستوى التعليمي في المؤسسات التعليمية، فتطوير الإشراف التربوي يؤثر بصورة عامة على المخرجات التعليمية من خلال تقييم مهارات المعلم ومن ثم تحسينها سواء على المنطلق المهني أو المهاري، ويصل تأثير الإشراف التربوي إلى تكوين معلم متمكن من أداء مهامه الوظيفية الفنية والإدارية بصورة متكاملة، حيث يعمل المشرف التربوي على تقديم الورش والتدريبات اللازمة للمعلمين من خلال برامج التطوير، كما يقوم بمتابعة الأبحاث لمعاينة الأداء الوظيفي للمعلم، وتدريب المعلمين على الأساليب والطرق الحديثة في التدريس (آل جلثم، 2018؛ خير الله والحسن، 2018؛ Karacabey, 2021؛ Dwamena&donkoh, 2014).

ويمكن القول بأن مهام المشرف التربوي الموجه للمعلم والمنهج التعليمي هي كالاتي:

1. تقديم الأبحاث العلمية لتطوير العملية التعليمية.
2. تحديد البرامج التدريبية والتأهيلية للمعلمين خاصة المعلمين الجدد.
3. توجيه المعلمين.
4. تقييم العملية التعليمية.
5. توفير الأنشطة التدريبية الملائمة للواقع التربوي.
6. متابعة تطور المعلمين مهنيًا.
7. تطوير المناهج (Karacabey, 2021؛ Dwamena, Donkoh, 2014).

(Banavdes, Guardacasa, 2020).

مما سبق يمكننا القول بأن الإشراف التربوي له دور فعال في العملية التعليمية، وأن مهامه المختصة بالمعلم تساهم وبشكل كبير في تطوير العملية التعليمية؛ لذلك فإن للإشراف

التربوي أهمية بالغة متمثلة في الآتي: (جبريل وتوفيق، 2019؛ العبدائي، 2016؛ Ozcan, 2020؛ AIAjmi, 2017).

- إعداد المعلم بشكل جيد بحيث يخطط للدرس بصورة متكاملة.
- إدراج الوسائل التعليمية المناسبة للمرحلة العمرية ومناقشتها مع المعلمين.
- المساعدة على حل المشكلات التي تواجه المعلمين.
- مشاركة المشرف التربوي لخبراته التعليمية والتربوية للمعلمين.
- النظر في الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- المساهمة في نقل الواقع التعليمي؛ حيث إن المشرف التربوي يمثل حلقة وصل بين الإدارات المدرسية ووزارة التربية.
- المساهمة في تحسين الأداء المدرسي.
- رفع المخرجات التعليمية.

وعلى الرغم من أهمية دور المشرف التربوي إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي أثناء أداء عمله، حيث ذكرت بعض الدراسات بأن الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي تتمثل في نقص تقديم الرعاية المهنية الكافية، وكذلك قلة الاهتمام في توفير قواعد بيانات لتسهيل عملية البحث العلمي للتطورات التعليمية، كما إن ضعف العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم تؤدي بدورها إلى حدوث فجوة بين أهداف الطرفين، وقد أدى إهمال إعطاء المشرف التربوي التوصيف الدقيق لوظيفته إلى قصور في أداء مهمته بصورة متكاملة حيث اقتصر بعض المشرفين على تقديم الزيارات الصفية للمعلمين فقط (جبريل وتوفيق، 2019؛ العبدائي، 2016؛ AIAjmi, 2017).

اهتمت الدراسات الحديثة بتقديم نماذج للإشراف التربوي، ويختلف المشرف التربوي بطريقة أداء مهامه طبقاً لاختلاف عدة عوامل، ويمكن للمشرف التربوي استخدام أكثر من نموذج في آن واحد طبقاً للموقف التعليمي المناسب، ويمكن الإشارة لأنواع الإشراف

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

التربوي الحديثة مثل: الإشراف الوقائي، والإشراف الإبداعي، الإشراف التشاركي، الإشراف الإكلينيكي، الإشراف العلاجي.

ومن هذا المنطلق، يفترض من المشرف التربوي أن يكون مدركا ومطبقا للممارسات الإشرافية الحديثة، من خلال تقديم النصح والإرشاد والتوجيه لجميع العاملين في الميدان، والوقوف على احتياجاتهم وسبل تحقيقها، والتمكن من مراعاة الفروق الفردية بينهم لتطوير قدراتهم وإمكاناتهم لأداء مهامهم الموكلة لهم على أكمل وجه (Donkoh, & Dwamena, 2014). من خلال ما سبق يمكن القول إنه إذا تم تطبيق الممارسات الإشرافية الحديثة بالطريقة الصحيحة سوف يكون لها انعكاس إيجابي على المعلمين، وبما أن المعلم جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية ينبغي الاهتمام به كثيرا للوصول إلى النجاح المطلوب تحقيقه، وتتمثل الانعكاسات الإيجابية في إنجاز العمل على أكمل وجه بدون قصور، كذلك تتضمن الإبداع والابتكار في الإنجاز، وتحقيق الجودة الشاملة.

ولابد أن يتسم المعلم بمجموعة من الكفاءات الشخصية، المهنية، الاجتماعية والتربوية، ويعتمد المعلم في الاحتراف المهني بكل هذه الكفاءات على مدير المدرسة، وبهذا الكم من المهارات ستصبح عملية الاتصال بين عناصر العملية التربوية متجهة إلى أقصى حد من الخدمة، ويتجه المعلمون لاستراتيجية قائد المدرسة في إعداد تلك المهارات وتسهيل طريقهم إليها، من هنا يبرز دور مدير المدرسة في ممارساته وتخطيطه في الوصول بطاقم العمل التربوي إلى بر الأمان في احترافهم العمل المميز (pambudi & gunwan, 2019).

مشكلة الدراسة

إن وضوح التطورات الحديثة في مختلفة مجالات الحياة، والانفجار التكنولوجي والمعرفي، تتطلب معلم مواكب لهذه التغيرات يبدع من خلال دوره في الحقل التربوي، كما تتطلب بروز دور مدير المدرسة كونه المشرف الذي من ناحيته يعتبر المسؤول الأول عن تنمية المعلمين مهنيًا ومتابعتهم، وقد ذكرت حراشنة (2020) الدور الإشرافي لمدير المدرسة بمختلف أدواره ويتسع لمجالات شتى؛ لأنه المسؤول الأول، وهو على اتصال

مباشر مع المعلمين وتقييم أدائهم، فمن خلال الممارسات الإشرافية الحديثة يتحقق دعم المعلمين، ويسهل الوصول إلى تنميتهم المهنية، ورفع مستوياتهم وكفاءاتهم في العمل، والأخذ بيدهم لمساعدتهم على النمو الذاتي في ظل التطورات السريعة. ومن باطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة والتي أوت هذه الدراسات بتكثيف التدريب، وضرورة زيادة تبصير المشرفين بالأهمية القصوى للقيام بدورهم تجاه التدريب، بينما كانت محدودة في التقويم والتحفيز وإسهام المشرف في حل المشكلات واقتصرت على المشرف المنسق.

وكانت نتائج أو توصيات هذه الدراسة ذات داعم للاحساس بالمشكلة فقد أوصت دراسة المهدي (2011) عقد لقاءات تربوية بين الممارسين لمفهوم الاشراف التربوي والمسؤولين عنه والمتلقين لخدماته بهدف زيادة مساحات الوعي لدى الجميع بوجود الصعوبات التي حددتها الدراسة , كذلك دراسة الذكي (2009) فقد توصلت نتائجها الى أن تقويم عمل المدرس وكفاءته تعد إحدى الضروريات الهامة وذلك للآثر الكبير الذي يحدثه المدرس الناجح في تلاميذه , كذلك حددت دراسة نجار وعلي (2020) في نتائجها أن الحوافز التي يقدمه المشرف التربوي لتعزيز استمرارية تطوير أداء المعلم بنسبة غير مرضية مما يدعي الى طرق باب ممارسة التحفيز من خلال هذه الدراسة .

كما توصلت دراسة السلمي(2021) في اطار نتائجها الى أن تعطي مرتكز الاشراف التربوي للمعلم أولويه في الزياره لتعرف عليه لحل مشكلات المهنية والشخصية، وأوصت بتشجيع المعلمين على التجديد والابتكار وإعطاء المعلم الجديد الاولويه في الزيارة للتعرف عليه وإرشاده.

أسئلة الدراسة

جاءت الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي للتعرف العلاقة بين الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس والتنمية المهنية لمعلمي مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة الممارسة الإشرافية الحديثة لمديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين؟

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

2. ما هي تصورات عينة الدراسة لعلاقة ممارسة مديري المدارس للتعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات لمدير المدرسة في التعليم الخاص بدولة الكويت تبعا للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المؤهل العلمي)؟
4. هل هناك علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإشرافية الحديثة والتنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم الخاص بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة

أجريت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن وجود علاقة بين الممارسة الإشرافية لمديري المدارس والتنمية المهنية للمعلمين.
2. التعرف على تصورات عينة الدراسة لعلاقة ممارسة مديري المدارس للتعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين.
3. الكشف عن أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص حول الممارسات لمدير المدرسة في التعليم الخاص بدولة الكويت.
4. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الممارسات الإشرافية الحديثة والتنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم الخاص بدولة الكويت

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها حيث تحاول الكشف عن علاقة الممارسات الإشرافية لمديري المدارس والتنمية المهنية للمعلمين باعتبارهما من أهم ركائز تحقيق فاعلية المنظومة التربوية ونجاحها، ومن المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

1. القيادات التربوية وخبراء التربية القائمين على عقد الدورات والبحث عن المناهج التي تسهم في رفع دور وكفاءة ممارسات مديري المدارس لتصدق فاعليتها على تنمية أداء المعلمين ورفع مستوى كفاءاتهم.
2. مديرو المدارس إذ يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تستحوذ انتباههم للالتزام بالممارسات الإشرافية والاطلاع على أحدث طرقها، لتسهّل طرقهم في التنمية المهنية لمعلميهم.

3. معلمي مدارس التعليم الخاص لتتسع مداركهم حول أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة في تنميتهم عملياً والاستفادة من ممارساته ومنهجه.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية (مدير المدرسة - التنمية المهنية - الممارسة الإشرافية):
مدير المدرسة

عرف مدير المدرسة بأنه "الشخص الذي يقوم بالإعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها" (اللكاوي، 2008، ص. 7)، وعرفه ضو (2013) "القائد التربوي الذي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع ممارستها في أثناء إدارته للمدرسة في ضوء وظيفته وعمله كقائد إداري في مدرسته" (ص. 66). وقد عرفته مزغيش (2018) "الإداري الأول لمجموعة المعلمون والموظفون والتلاميذ التابعون لمدرسته، لذا تجده يتطلع بعمل يغلب عليه طابع التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والتقييم وفي ممارسة لهذه الوظائف يتخذ العديد من القرارات ويقوم بعدة إجراءات" (ص. 14).

ويمكن تعريف مدير المدرسة إجرائياً:

القائد القائم على الطاقم المدرسي بأفراده من خلال ممارساته وأعماله التي ترعى جهودهم وتطويرها وتنميتها ليصل بنفسه وبفريقه إلى الأهداف المنشودة من خلال تحفيزهم للاستخدام الأمثل لإمكانياتهم المتوفرة.

الممارسات الإشرافية لمدير المدرسة

ويعرفه المقيد (2006) على أنه أحد عناصر النظام التعليمي على المعلمين والمعلمات في مدارسها، ويسعى لتحسين العملية التعليمية بكافة عناصرها، وبالتعاون مع جميع الأطراف ذات الصلة بهذالة العملية تحقيقاً لأهداف الإشراف التربوي. كما يعرفه

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

مجموعة العمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة نتيجة ممارسته للمهارات القيادية (حراشة، 2020).

أما إجرائياً: قد تعرّف الممارسات الإشرافية على أنها النمط الذي يسلكه مدير المدرسة مستخدماً مهاراته القيادية في الإشراف على منظومة المدرسة ككل بجميع عناصرها، بما يملكه من معارف ومعلومات عن هذه الأنماط، وله الحرية في اختيار النمط الإشرافي بما يتوافق مع الموقف التعليمي، بغية تحقيق الأهداف التعليمية لصالح المدرسة.

التنمية المهنية

عرّف دغمان (2020) التنمية المهنية للمعلمين على أنها زيادة كفاءة المعلمين التدريسية في مجالات عدة كالتخطيط، التنفيذ والتقويم بغرض الوصول إلى مستوى أعلى من الفعالية في العملية التعليمية، وقد عرفت في استطلاع للتعليم والتعلم التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية TALIS (2009) على أنها الأنشطة التي تطور مهارات المعلم ومعارفه وخبراته وغيرها من الخصائص المتعلقة به كمعلم، ويعرفها Kumar (2015) وسيلة لدعم الأفراد في مجال عملهم لتساعدهم على فهم بيئة العمل التي يعملون فيها والوظيفة التي يؤديونها وكيفية القيام بها على أكمل وجه، وهي عملية مستمرة طويلة الحياة العملية، كما يعرفها كل من Fahrenbruch & Borgogna (2016) على أنها عملية منهجية تعزز اكتساب المهنيين للمعرفة والمهارات والمواقف والاحتفاظ بها، وتكون عبارة عن عمليات و أنشطة مصممة بوعي يتم تطويرها لتحسين المهارات التنظيمية.

أما إجرائياً: فقد عرّفت التنمية المهنية هي عملية تدريب مخطط لها ومستمرة، يتلقاها المعلمون أثناء فترة خدمتهم تكسبهم تطوراً في مهاراتهم واتجاهاتهم لتحفزهم على التطوير الذاتي والوصول إلى التقدم المدرسي عامةً.

اقتصرت الدراسة الحالية على ما يأتي:

الحدود المنهجية: تعد الدراسة الحالية كمية مستعرضة لتعرف العلاقة بين الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس والتنمية المهنية لمعلمي مدارس التعليم الخاص بدولة الكويت.

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة في تناولها لموضوع العلاقة بين الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس والتنمية المهنية لمعلمي مدارس التعليم الخاص بدولة الكويت.

الحدود البشرية: تكونت عينة الدراسة من معلمين التعليم الخاص في دولة الكويت.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2021-2022).

الحدود المكانية: أجريت الدراسة الحالية على جميع مدارس التعليم الخاص في جميع المناطق التعليمية الستة بدولة الكويت.

الاطار النظري

أولاً: الممارسات الإشرافية الحديثة

قد أخذ الإشراف التربوي بالأساليب والطرق الحديثة للإشراف التربوي بمفهومه العصري الذي يتماشى مع المفهوم الجديد للإشراف من أجل النهوض بالعمليتين التربوية والتعليمية. ومع هذا التطور الشامل في مفهوم الإشراف التربوي نجد أن ما يمارسه المشرفون التربويون في الميدان لا يتماشى ومفهوم الإشراف التربوي الحديث لتركيزهم على الأساليب التقليدية التي لا تتطلب سوى المتابعة الروتينية الورقية أكثر منها الفنية.

مفهوم الممارسات الإدارية لمديري المدارس

هي مجموعة متكاملة من العمليات التي تعنى بتخطيط العملية التعليمية وتسييرها بالمدرسة وتنسيق جهود جميع العاملين في المدرسة بأسلوب فريق العمل الفعال لاستثمار

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات الناجحة والفعالة في ضوء التقييم المستمر للأداء لتحقيق أفضل مستويات الأداء المبني على الكفاءة وذلك في جو من التعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية وتشمل:

• التخطيط المدرسي

يعد التخطيط من أولى المهام التي يقوم بها مدير المدرسة، سواء كان العمل الذي يقوم به من الأعمال الإدارية أو من الأعمال الإنسانية أو من الأعمال الفنية، حيث إن كل عمل يقوم به يتطلب نوعاً ما من أنواع التخطيط (العجمي، 2005)، وتأتي أولوية التخطيط هذه نتيجة طبيعية لعدم إمكانية مزاوله أي نشاط مدرسي ناجح في معزل عند عملية التخطيط؛ لأنه يضمن تنفيذ المهام والأهداف بفاعلية أكبر، كما أنه لا يقتصر على نشاط محدد من أوجه الأنشطة المدرسية المختلفة، بل يتعلق بكافة الشؤون المدرسية، ويمتد إلى كافة العاملين بها فهو يركز على تحديد الأهداف والسياسات، وعلى التنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم والمتابعة والإشراف (أبو غانم، 2002).

• العمل ضمن فريق (المشاركة)

يعد العمل في منظمات الأعمال الحديثة عملية جماعية من الدرجة الأولى، والبشر هم جوهر هذه العملية وأهم عناصرها، فمن خلال فرق العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة، وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة في مجال بناء فريق العمل وتطوير فعاليته (مسيل، 2002)، كما إن الاتجاهات الحديثة في الإدارة تقوم على استخدام فرق العمل الفعالة؛ ولذلك يعد فريق العمل هو القاسم المشترك بين معظم الاتجاهات الإدارية الحديثة، مثل إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الأزمات وغيرها (الشرقاوي، 2007)، وبناء عليه فإنه لا بدّ للإدارة العليا المدرسية من أن تدرك أنه يلزم وجود فرق عمل مختلفة لتحقيق أهدافها وهذه الفرق التي سيتم إعدادها وقيادتها من قبل الإدارة الوسطى والتي

ستحدد بدورها دور فريق العمل الذي يرتبط بدرجة وثيقة بمنظور مدير المدرسة (العامري، 2003).

• عملية اتخاذ القرار

تمثل عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، والمحور الذي تدور حوله عملياتها، ووظائفها وكافة الأنشطة والإجراءات من تخطيط الأهداف والسياسات وتنظيمها وإشرافها واتصالها وتقييمها وتحديدها وغيرها من الأمور؛ إذ إن جميع العمليات والأنشطة الإدارية ما هي في الواقع إلا نتائج لمجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة، ولذلك يعد اتخاذ القرار هو المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة (ربيع، 2006)، ولما كانت عملية اتخاذ القرار شيئاً ضرورياً لكل منظمة، فإن المدرسة بوصفها إحدى المنظمات التعليمية تعتمد كذلك في إدارتها وتنظيمها على صنع القرار واتخاذها، فالمديرون والموجهون والمعلمون وغيرهم يقومون - بحكم وظائفهم - باتخاذ قرارات لها أثرها على الإدارة التعليمية وعملياتها (الشرقاوي، 2007).

• التقويم المستمر للأداء

إن من أهم الممارسات الإدارية للمدير بوصفه المسؤول الأول عن المدرسة، هي تقويم أعمال جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وطلاب، وذلك بمطابقة ما يجري عمله مع الأهداف التي يخطط النظام التربوي للوصول إليها، وهذا التقويم هدفه ضمان العمل في الاتجاه الصحيح والبعد عن الانحراف وإيجاد العلاج المناسب لكل انحراف، واستخدامنا لكلمة تقويم قصدنا منها معنيين: الأول: التقييم بمعنى إعطاء قيمة، والثاني: تقويم بمعنى تقويم الاعوجاج بعد تقدير قيمة العمل (أحمد، 2003).

• تطوير الأداء

يمكن تعريف تحسين وتطوير الأداء البشري ببساطة، بأنها تلك العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد مشكلات الأداء و

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

الأسباب المصاحبة لها، وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة سواء كان يتعلق بالتدريب أو غير ذلك من الحلول العلمية التي لا تتعلق بالتدريب الرسمي بهدف تحسين وتطوير الأداء في بيئة العمل التي تسعى الى التطور والرقى، مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن الاستفادة منها لتعميم هذه الحلول ووسائل الاتصال الملائمة في المنظمة و التي تضمن إجراء عملية تحسين وتطوير الأداء بكل فاعلية واقتدار(حمود، 2002).

• المنافسة الشريفة

تعدُّ المنافسة من أهم وأقوى الدوافع للعمل والإنجاز بشكل عام، حيث إنَّها تتحكم بسلوكيات الفرد، ويعد علماء النفس المنافسة شيئاً فطرياً منذ مرحلة الطفولة، لذلك يبدأ المربون تنظيم المنافسة في نفوس الأطفال وتكوينها منذ الصغر، ولهذا تعدُّ المنافسة لدى الكبار منظمة أكثر من خلال تقويمها وتنظيمها بطريقة تحقق الذات والمكاسب المادية والمعنوية، لذا نجد الإدارات الناجحة تحاول جاهدة وضع خطط إدارية واضحة تعمل على تنظيم المنافسة بين الموظفين والعاملين في الشركة الواحدة، والإدارة تسعى إلى هذا الأمر لما فيه فائدة كبيرة في تحسين إنتاج الموظفين والعاملين في الشركة، وكذلك تجعلهم في رضى دائم حول ما يقدمون (النجار، 2000).

• حل المشكلات وتقديم البدائل

هي عملية يقوم بها الشخص للوصول لحل المشكلة التي تواجهه وذلك عبر تحديد المشكلة وتفصيلها ثم إيجاد الحلول الصحيحة لها ويقوم باستبعاد الحلول الخاطئة مستخدماً خبراته ومعارفه وتجاربه السابقة.

ثانياً: التنمية المهنية

تعد التنمية المهنية للمعلم من أساسيات تحسين العملية التربوية؛ وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير أداء المعلم وهي المفتاح الأساسي لإكساب المهارات المهنية والأكاديمية (Gibbs,2003)، ويؤكد ذلك "دور ديفنر بقوله" أن المعلمين سيكونون العامل المحدد

لنوعية التعليم على كافة المستويات في القرن الحادي والعشرين، وسترداد التقنية بشكل لم يسبق له مثيل لكنها لن تقلل من الحاجة إلى معلمين جيدين وأساليب تدريسية بارعة (العصيمي، 2009)، وقد أكدت بعض الدراسات أن تطوير التعليم يعتمد على مستوى النمو المهني للمعلم، وأن ما يتحقق من نمو وتطوير لمعلوماته ومهاراته ينعكس إيجابيا على تعليم الطلاب وتنمية شخصياتهم وصل تفكيرهم وتمكينهم من التفوق والتميز في شتى مجالات الحياة (نصر، 2004).

مفهوم التنمية المهنية

يقصد بالتنمية المهنية للمعلمين: عمليات تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك المعلمين لتكون أكثر كفاءة وفعالية لمقابلة حاجات المدرسة والمجتمع، وحاجات المعلمين، والذي يقوم بتلك العمليات أو الجهود المقصودة هي المدرسة أو المديرية أو غيرها من المؤسسات المهنية للتنمية المعلمين مهنيًا بما يمكنهم من تحقيق وظائف المدرسة (الخبوش، 2005).

كما تعرف التنمية المهنية بأنها مجموعة من الخبرات والمهارات التي تنطلق من برامج إعداد المعلم وتهدف إلى تنمية الكفايات التعليمية التربوية للمعلمين الموجودين فعلا في المهنة ورفع طاقاتهم الإنتاجية الحالية إلى حدها الأقصى، وتأهيلهم لمواجهة ما يستحدث من تطورات تربوية وعلمية في مجالات تخصصاتهم، وذلك من خلال التخطيط العلمي والتنفيذ الكيفي والتقويم المستمر (شوق وسعيد، 1995).

أهداف التنمية المهنية

تزايد الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلم لدورها الكبير في الحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة بالمؤسسات التعليمية، والوصول بالمعلم إلى المستوى الراقى من الأداء الأكاديمي ورفع كفاءته المهنية، وتطوير قدراته ومهاراته بما يتماشى مع متغيرات العصر، وتحدد أهداف التنمية المهنية للمعلم فيما يلي (الجمال، 2017؛ صلاح الدين، 2013؛ مخلوف، 2007):

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

1. تحسين وتطوير الأداء المهني للمعلم، وإكسابه مهارات وقدرات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ومهارات التخطيط وتنمية قدراته الشخصية وكفاياته الأكاديمية، والتطبيقية، والسلوكية، والعلمية.
2. إطلاع المعلمين على أحدث النظريات التربوية والنفسية وتطبيقاتها التربوية في الميدان التربوي.
3. تدريب المعلمين والمديرين على تحقيق مستوى متميز من الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأدوار المكلفين بها، ورفع مستواهم الفكري والثقافي.
4. زيادة الحصيلة الفكرية والعلمية في ميدان التخصص بما يمكن المعلم من مواكبة أحدث الأفكار والأساليب التي لها علاقة بمستوى ومضمون المهنة، والأخذ بمبدأ التربية المستمرة والتعلم مدى الحياة.
5. زيادة الخبرات والممارسات لدى المعلم بما يمكنه من اتخاذ القرارات السليمة بطريقة سليمة وعقلانية سواء في العمل التدريسي أو الإداري بالمؤسسات التعليمية.
6. تنمية قدرة المعلم على التفكير العلمي السليم والوصول إلى الحقائق العلمية، وكذلك تنمية قدراته على الإبداع والابتكار في عملية التدريس، واستخدام الاستراتيجيات والطرق الحديثة في التدريس.
7. مساعدة المعلمين الجدد على التكيف مع البيئة المدرسية وتحسين أجواء العمل ورفع روحهم المعنوية، ومواجهة ما قد يعترضهم من صعوبات ومشكلات وحلها.
8. تأهيل المعلمين غير المؤهلين علمياً وتربوياً، وإكسابهم المعارف والخبرات التربوية والمهنية التي تمكنهم من القيام بمهمة التدريس بكفاءة وفعالية.

أهمية التنمية المهنية

مما يزيد من أهمية التنمية المهنية للمعلمين أن هناك مبررات قوية تدعو للقيام بها وتتمثل في الآتي (المهدي، 2011؛ الكيلاني ومصطفى، 2009):

- **مببرات معرفية:** من حيث التقدم العلمي الكبير في جميع الميادين وتقدم وسائل المعرفة وتطور مفهوم العمل حيث يستلزم تعليم المعلم تعليماً مستمراً لتدعيم العمل بالمعرفة المتطورة والمهارات المتجددة التي تجعل منه قوة فعالة في إحداث تغيير أفضل، واستكمال الكفاءة العلمية والمهنية من خلال إعادة تأهيل وتدريب المعلمين لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يسير بسرعة متزايدة مما يؤكد على استمرارية التعليم للمعلم لتنمية طاقاته الذاتية.
- **مببرات تكنولوجية:** حيث إن المعلم في حاجة إلى معرفة استخدام الآليات الحديثة كالحاسب الآلي وشبكات الوسائط المتعددة من صوت وصورة ورسومات واليات البحث والمكتبات الإلكترونية كل ذلك في حاجة إلى تنمية مهنية للمعلمين لسهولة توصيل المعلومات للمتعلمين.
- **مببرات تربوية:** حيث إن ما يستحدث في مجال العلوم التربوية والمواد التي يتخصص المعلم في تدريسها من حقائق ونظريات جديدة والاختراعات العديدة والتقنيات المتقدمة يثير العديد من التساؤلات حول دور المعلم وموقفه من هذا التقدم الهائل في مجال عمله، مما يلزم تهيئته للمشاركة الإيجابية في تجديد معلوماته وتحسين مهاراته بلا توقف أو انقطاع.

مجالات التنمية المهنية للمعلم:

- هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تركز عليها التنمية المهنية للمعلمين الجدد ومن أهمها ما يلي (بريخ، 2012؛ جاد الله، 2017؛ السميح، 2017؛ عابنة، 2012):
- التطوير والتجديد في المجال الأكاديمي التخصصي.
- مجال العلاقات الإنسانية والإرشاد والتوجيه الطلابي والتفاعل والتواصل في المواقف التعليمية.
 - مجال الأداء التدريسي واستخدام كل ما هو معاصر ومتطور في إيصال المعلومة.
 - مجال البحث العلمي والإشراف الأكاديمي.

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

- مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- مجال التنمية والتطوير الذاتي.
- مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة وتعديل السلوكيات والاتجاهات في إطار العمل.
- مجال التصميم التعليمي Instructional Design، وكيفية الاستفادة منه في الدروس التعليمية، سواء التقليدية أو متعددة الوسائط Multimedia
- مجال التقويم التربوي، وطرق عمل ملف الإنجاز الإلكترونية E.Portfolio.

أساليب التنمية المهنية

إن تعدد أهداف التنمية المهنية وتنوعها يتطلب في المقابل تعدد وتنوع الوسائل والأساليب التي تعمل على تحقيقها وتمثل هذه الوسائل والأساليب عناصر في المنظومة الفرعية لعملية التنمية المهنية، وهي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المرجوة ومنها:

1. التدريب أثناء الخدمة: يعتبر التدريب أثناء الخدمة من أهم أساليب التنمية المهنية في عالمنا المعاصر، حيث يستهدف أساساً تحقيق التنمية المهنية للقائمين بعملية التعليم في كافة المستويات لرفع مستوى الأداء، بما يحقق طموحاتهم واستقرارهم النفسي ورضاهم المهني لعملهم وإخلاصهم في أدائه، فبدون التدريب المتواصل الواعي تصبح العملية التربوية نمطية وعقيمة؛ حيث إن المطالب التربوية ومجابهة التحديات التقنية الجديدة ستكون معتمدة بشكل كبير على برامج التدريب أثناء الخدمة وفي مواقع العمل (الذكي، 2009؛ Spurling, Smith, & 1999).

2. التعليم عن بعد: لجأت مختلف المجتمعات المتقدمة والنامية إلى التعليم عن بعد، باعتباره مطلباً ضرورياً لاستكمال أوجه القصور والنقص التي تواجه النظم التقليدية، وقد اتسعت استخداماته خلال العشرين سنة الماضية، لكنه واجه في الدول النامية الكثير من التحديات وهو يتحرك تجاه القرن الحادي والعشرين، ومن أكثر الهيئات التي

تستعمل برامج التعليم عن بعد الجامعات والمراكز التدريبية كأسلوب من أساليب التنمية المهنية للمعلمين (بكر، 2001).

3. حلقات النقاش: وهي تعد أساليب جيدة في تحقيق التنمية المهنية إذا ما توفر لها التخطيط والإعداد الفعال من كافة الأجهزة والمؤسسات والتي تشمل مجموعات متخصصة من الأفراد أصحاب الخبرات العلمية والمهنية، والأكاديمية المتخصصة في مجال العمل والوظيفة ويعتمد هذا الأسلوب على الحوار والنقاش ما بين مجموعة من المتعلمين يتم جمعهم في حلقة نقاشية (الشمري، 2004).

4. تمثيل الدور: يستخدم هذا الأسلوب للتعرف على آثار العلاقات البشرية، وأنماط التعامل المختلفة على المناخ العام داخل المؤسسة، وفيه يقوم المتدربون بتمثيل بعض الأدوار الواقعية أو الافتراضية، وتتم متابعة هذه العملية ليكتشف المتدربون القائمون بالأدوار، الآثار الناجمة عن تصرفاتهم وعلاقتهم بالآخرين ودرجة رضاهم (حمدان، 2010)، والكثير من الأساليب الأخرى مثل القراءة الحرة، الدراسات التكميلية، التنمية الذاتية العصف الذهني، المحاضرة، البعثات، التدريس المصغر، والتعليم بالمراسلة، والرحلات، والمكتبات، والبعثات والزيارات والبحث في المجالات والدوريات، والتوجيه الفني، والمؤتمرات والندوات والحلقات البحثية، وبحوث الفعل (الجمال، 2017؛ عسيري، 2017).

وبما أن الإشراف التربوي الحديث يُعنى بجميع جوانب العملية التربوية، ويعتبر الوسيلة التي تحقق أهداف التعليم وغاياته بكفاية وفعالية، يأتي دور مدير المدرسة ليتولى الإشراف على تنفيذ هذا العمل بدقة متناهية، ومهمته التنسيق بين كافة الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات للمعلمين والمدرسة، ويجب على مدير المدرسة أن يضطلع بالممارسات الإشرافية الحديثة ليتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة عامةً، والأهداف المتعلقة بمستوى المعلم خاصةً، من تطوير نوعية المعلم المهنية ورفعها إلى أعلى درجة ممكنة، والأخذ بيده نحو النمو المستمر، ومساعدته على حل مشكلاته، وتزويده بالخبرات اللازمة، باعتبار

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

المعلم أحد العناصر الرئيسية في الموقف التعليمية (الأسدي وإبراهيم، 2007). لذا جاءت الدراسة الحالية بناءً على ما سبق للتعرف العلاقة بين الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس والتنمية المهنية لمعلمي مدارس التعليم الخاص بدولة الكويت.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة من حيث وصف مجتمعها وعينتها، والأداة وصدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات.

منهج الدراسة

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يحاول تحديد إذا كان ثمة ارتباط بين متغيرين أو أكثر، وتحديد وجود علاقة أو علاقات بين متغيرات موضوع الدراسة، كما يساعد في التوصل إلى تنبؤات عقلانية بين المتغيرات من خلال استخدام العلاقة الارتباطية (مراد وهادي، 2012). وهذا المنهج يتناسب مع الدراسة الحالية التي تسعى إلى التعرف العلاقة بين الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس والتنمية المهنية لمعلمي مدارس التعليم الخاص بدولة الكويت، إذ جمعت البيانات من عينة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها، وصولاً إلى تعميمات مقبولة على مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس التعليم الخاص بدولة الكويت في الفصل الدراسي الأول 2022/2021، والبالغ عددهم (17646)، أما عينة الدراسة تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية الطبقية التي تعطي لكل فرد في مجتمع الدراسة فرصاً متساوية، حيث يتم اختيارهم من ضمن عينة الدراسة، وتكونت العينة من (ن=269) من المعلمين في مدارس التعليم الخاص. والجدول (1) يوضح وصفاً لأفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

د/ ذياب عايش العجمي

جدول (1)

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة
وصف العينة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	59	21.9
	أنثى	210	78.1
سنوات الخدمة	في أقل من 5 سنوات	105	39.0
التعليم	من 5 سنوات الى 10 سنوات	47	17.5
	أكثر من 10 سنوات	117	43.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	227	84.4
	دراسات عليا	42	15.6
التخصص	أدبي	156	58.0
	علمي	113	42.0
	العدد الإجمالي	269	100.0

إجراءات الدراسة

اشتملت الدراسة على ما يأتي:

أولاً: أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: احتوى على المقياس الخاص على أبعاد درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة وتكونت الاستبانة من (13) بنداً.

الجزء الثالث: وهو خاص بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التعليم الخاص بدولة الكويت، وقد تم استخدام استبانة تكونت من (10) عبارات.

وقد صممت الاستبانة على أداة الدراسة مقياس "ليكرت" الخماسي (Scale, Likert)، هي تتدرج تحت خمس فئات، وهي (بدرجة مرتفعة جداً، بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)، وأعطيت بدرجة مرتفعة

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

جداً خمس درجات، وبدرجة مرتفعة أربع درجات، وبدرجة متوسطة ثلاث درجات، وبدرجة منخفضة درجتين، وبدرجه منخفضة جداً درجة واحدة فقط. ولأغراض تحليل وتحديد تقديرات استجابة العينة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تم تحديد مدى استخدام درجة الممارسة بمستويات ثلاثة: عالية، ومتوسطة، ومنخفضة. القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة) أي:

$$(1-5) - 3 = 1.33$$

وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة).

$$2.33 = 1.33 + 1.00$$

$$3.66 = 1.33 + 2.33$$

$$5,00 = 1,33 + 3,66$$

وبالتالي تُعدُّ قِيَمُ المتوسطات الحسابية لدرجة توافر تتراوح ما بين:

(من 1,00 - 2,33) قِيَمًا منخفضة.

(من 2,34 - 3,66) قِيَمًا متوسطة.

(من 3,67 - 5,00) قِيَمًا عالية.

صدق الأداة

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وجميعهم من الأكاديميين المختصين في جامعة الكويت، وذلك للحكم على درجة مناسبة البنود من حيث صياغتها، وملاءمتها للمجال، ودرجة تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، وتم تحكيم الأداة من قبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، قسم الإدارة التربوية.

تم التحقق من ثبات الأدوات من خلال استخراج معامل الثبات الكلي بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة " ألفا كرونباخ " .

جدول (2)

قيم معامل " ألفا كرونباخ " لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
0.929	13	المحور الأول: ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة
0.934	10	علاقة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين
0.958	23	الأداة ككل

صدق الاتساق الداخلي

المجال الأول: ن = 269

جدول (3)

الدلالة	ر	البيان	الترتيب
000. **641.		يوجه المعلمين نحو سبل تطوير أدائهم التدريسي	1
000. **718.		يشجع المعلمين على روح المنافسة الشريفة.	2
000. **712.		يثير دافعية المعلمين لممارسة التطورات في المجال التربوي	3
000. **685.		يحرص على بناء علاقة أخوية تعاونية بينه وبين المعلمين	4
000. **703.		يعطي الفرصة للمعلمين للمساهمة في التغذية الراجعة	5
000. **648.		يحث المعلمين للانضمام إلى الدورات التدريبية الخارجية والدروس التطبيقية.	6
000. **703.		يلاحظ سلوك المعلمين ويراقب أدائهم الصفي	7
000. **792.		يكشف للمعلمين جوانب الضعف والقوة في عملهم	8
000. **798.		يقدم الحلول والبدائل لتفادي المشاكل والأخطاء.	9
.000 .754**		يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات	10
.000 .797**		يشارك المعلمين في وضع الخطط وتحديدها لتحسين عمليتي التعلم والتعليم	11
.000 .778**		يحث المعلمين على التدريب الذاتي بطريقة موجهة	12
.000 .815**		يحفز المعلمين على العمل التشاركي التعاوني فيما بينهم	13

المجال الثاني: ن = 269

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي
مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

جدول (4)

الدلالة	ر		
000.	**789.	القدرة على تطوير أدائي التدريسي في الصف إيجابيا	14
000.	**717.	اكتساب الخبرة التدريسية من خلال التعاون مع الزملاء	15
000.	**743.	حل المشكلات التي تواجهني في الموقف التعليمي	16
000.	**773.	المعرفة بجوانب الضعف في عملي وتطويرها	17
000.	**819.	العمل على إنجاز الأهداف المخطط لها للمدرسة	18
000.	**810.	السعي إلى التعلم الذاتي لتحسين أدائي	19
000.	**837.	تقوية شعوري بالانتماء والولاء للمدرسة	20
000.	**855.	إدراك مدى تقدمي في العمل مما يرفع روح المعنوية لدي	21
000.	**808.	القدرة على اختيار أسلوب عمل ذاتياً بما يناسب العمل	22
000.	**780.	التكيف مع الأوضاع المدرسية المختلفة	23

صدق التكوين (البنائي)

جدول (5)

ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة	الدرجة الكلية	ر	الدلالة	
-	**959.	ر	الدلالة	ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة
**801. 000.	**938. 000.	ر	الدلالة	علاقة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- 1- مقاييس النزعة المركزية من المتوسطات (Means) والانحرافات معيارية (Standrdiviation).
- 2- حساب الوزن النسبي لكل بند من بنود الاستبانة.
- 3- الإحصاء الاستنتاجي الدلالة الإحصائية Test – T للعينات المستقلة، كما استخدمت أيضا التكرارات والنسب المئوية لتكرارات العينة ((Frequency – Percent).
- 4- الارتباطات Correlation.
- 5- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

نتائج الدراسة ومناقشتها

يستعرض هذا الفصل على عرضٍ لنتائج الدراسة، مع مناقشة استجابات أفراد العينة لأداة الدراسة، والتي كانت موزعةً على محورين، هي: (1) محور الممارسات الإشرافية الحديثة، (2) محور التنمية المهنية.

السؤال الأول: ما هي درجة الممارسة الإشرافية الحديثة لمديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، كما هو مبين في الجداول من (6)

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتصورات عينة الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة (ن = 269)

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
4	يحرص على بناء علاقة أخوية تعاونية بين المعلمين	3.97	0.98	79.5
2	المعلمين على روح المنافسة الشريفة يشجع	3.97	0.99	79.3
7	يلاحظ سلوك المعلمين ويراقب أدائهم الصفي	3.94	0.95	78.9
1	يوجه المعلمين نحو سبل تطوير أدائهم التدريسي	3.91	0.90	78.3
8	يكشف للمعلمين جوانب الضعف والقوة في عملهم	3.88	0.87	76.7
10	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات	3.83	0.98	78.
13	يحفز المعلمين على العمل التشاركي التعاوني فيما بينهم	3.83	0.94	76.6
3	يثير دافعية المعلمين لممارسة التطورات في المحور	3.82	0.90	76.4
6	يحث المعلمين للانضمام إلى الدورات التدريبية الخارجية والدروس التطبيقية	3.80	1.06	76.1
5	يعطي الفرصة للمعلمين للمساهمة في التغذية الراجعة للمعلمين للمساهمة في التغذية الراجعة	3.77	0.96	75.4
11	يشارك المعلمين في وضع الخطط وتحديدها لتحسين عمليتي التعلم والتعليم	3.96	0.97	76.6
9	يقدم الحلول والبدائل لتفادي المشاكل والأخطاء	3.72	1.01	74.5
12	يحث المعلمين على التدريب الذاتي بطريقة موجهة	3.66	1.00	73.2
	المتوسط الحسابي العام	3.79	0.72	75.7

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة الإشرافية الحديثة لمديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين بلغ 3.79 وبنحرف معياري 0.72، حيث تشير بشكل عام إلى ممارسة بدرجة كبيرة إجمالاً وتراوحت متوسطات درجات البنود بين (3.66 – 3.97) وبأوزان نسبية بين (73.2 – 79.5 %) تشير إلى توافر الممارسات الإشرافية الحديثة لمديرون المدرسة بدرجة كبيرة. وقد حصل البند رقم (4) والذي ينص على الحرص على بناء علاقة أخوية تعاونية بينه وبين المعلمين على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي 3.97 ويُعزى ذلك إلى وجود علاقة احترام وتعاون بين الأطراف. ثم البند رقم (2) والذي ينص على تشجيع المعلمين على روح المنافسة الشريفة بمتوسط حسابي 3.97 ويعزى ذلك إلى وجود تشجيع جيد من قبل المديرين للمعلمين، تليها البند رقم (7) والذي ينص على ملاحظة سلوك المعلمين ويراقب أدائهم الصفي بمتوسط حسابي مما 3.94 مما يدل على وجود مراقبة وملاحظة جيدة من قبل المديرين فيما حصل البند (12) والبند (9) على أقل المتوسطات الحسابية 3.66، 3.72. على التوالي وينصان على حثّ المعلمين على التدريب الذاتي بطريقة موجهة، يقدم الحلول والبدائل لتفادي المشاكل والأخطاء، وقد احتلّ المحور الأول المرتبة الثانية بين محوري الدراسة من حيث المتوسطات الحسابية للمحور ككل ويعزى ذلك إلى وجود ممارسات إشرافية حديثة من قبل المديرين وذلك لزيادة التنمية المهنية للمعلمين.

السؤال الثاني: ما هي تصورات عينة الدراسة لعلاقة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، كما هو مبين في الجداول من (7)

د/ ذياب عايض العجمي

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتصورات عينة الدراسة علاقة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين (ن = 269)

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
15	اكتساب الخبرة التدريسية من خلال التعاون مع الزملاء	3.98	0.87	79.6
21	إدراك مدى التقدم في العمل مما يرفع روح المعنوية لدي	3.96	0.96	79.1
23	التكيف مع الأوضاع المدرسية المختلفة	3.93	0.96	78.6
14	القدرة على تطوير الأداء التدريسي في الصف إيجابيا	3.93	0.89	78.5
20	تقوية شعوري بالانتماء والولاء للمدرسة	3.91	1.02	78.3
19	السعي إلى التعلم الذاتي لتحسين الأداء	3.91	0.98	78.3
18	العمل على إنجاز الأهداف المخطط لها للمدرسة	3.87	0.94	77.4
22	القدرة على اختيار أسلوب عمل ذاتيًا بما يناسب العمل	3.86	1.03	77.1
17	المعرفة بجوانب الضعف في العملي وتطويرها	3.85	1.01	77.0
16	حل المشكلات في الموقف التعليمي	3.81	0.99	76.1
	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.90	0.77	78.0

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لعلاقة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين بلغ 3.90 وانحراف معياري 0.77، حيث تشير بشكل عام إلى ممارسة بدرجة كبيرة إجمالاً وتراوحت متوسطات درجات بنود المحور بين (3.81 – 3.98) وبأوزان نسبية بين (76.1 – 79.6 %) تشير إلى وجود علاقة وتأثير لدرجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين بدرجة كبيرة. وقد حصل البند رقم (15) والذي ينص على اكتساب الخبرة التدريسية من خلال التعاون مع الزملاء اكتساب الخبرة التدريسية من خلال التعاون مع الزملاء على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي 3.98 ثم البند رقم (21) والذي ينص على إدراك مدى التقدم في العمل مما يرفع روح المعنوية لدي بمتوسط حسابي 3.96 تلتهم الفقرتان رقم (23)، (14) واللتان تتصان على القدرة على تطوير الأداء التدريسي في الصف إيجابي، التكيف مع الأوضاع المدرسية المختلفة بمتوسط حسابي 3.93. فيما حصلت الفقرتان (16)، (17) على أقل المتوسطات الحسابية 3.81، 3.85. على التوالي وتتصان على حل المشكلات في الموقف التعليمي، المعرفة بجوانب الضعف في العمل وتطويرها. وقد أحتل المحور الثاني

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي
مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

المرتبة الأولى بين محوري الدراسة من حيث المتوسطات الحسابية للمحور ككل، ويعزى ذلك إلى تشجيع مديري المدارس للمعلمين من عدة نواحي مثل شعور الانتماء والولاء وحل المشكلات وتطوير الذات والتقدم المدرسي واكتساب الخبرة التدريسية واتفقت هذه الدراسة مع شعبيات وآخرون.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات لمدير المدرسة في التعليم الخاص بدولة الكويت تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المؤهل العلمي)؟

للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام اختبار (ت) T. Test لمتغير الجنس والتخصص والمؤهل العلمي واختبار ANOVA لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة وجاءت النتائج كالتالي:

أولاً: الفروق بين الجنس

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ودالاتها بين متغير الجنس (ن 269)

المحور النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
المحور الأول: درجة ممارسة مديري المدارس للتعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة	ذكر	3.69	0.82	267	1.09	.278
	أنثى	3.81	0.69			
المحور الثاني: علاقة درجة ممارسة مديري المدارس للتعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين	ذكر	3.83	0.85	267	0.75	.456
	أنثى	3.92	0.74			
الدرجة الكلية	ذكر	3.75	0.80	267	1.05	.293
	أنثى	3.86	0.67			

يتضح من نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة الجدول (8) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالمحورين والدرجة الكلية فقد جاءت مستوى دلالة قيم (ت) أكبر من 0.05. بين متغير الجنس (ذكور/ إناث)، وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل مديري المدارس لدورهم الإشرافي وإدراكهم بأهميته، سواء كانوا من الإناث أو من الذكور وهذا يدل على

د/ ذياب عايض العجمي

وعى مديرون مدارس التعليم الخاص بضرورة الممارسات الإشرافية وأثرها على الارتقاء بمستوى المعلمين، ومدى استعانتهم بالممارسات الإشرافية على تحقيق الأهداف المرجوة منه على أداء المنظومة، ويتفق هذا مع ما جاء في بريني (2020).

ثانياً: الفروق بين سنوات الخدمة

جدول (9)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخدمة (ن=269)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
المحور الأول: درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة	بين المجموعات	0.06	2	0.03	0.05	0.947
	داخل المجموعات	138.98	266	0.52		
المحور الثاني: علاقة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة للمعلمين	المجموع	139.04	268			
	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.03	0.968
المحور الثالث: علاقة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة للمعلمين	داخل المجموعات	157.05	266	0.59		
	المجموع	157.09	268			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.03	2	0.01	0.03	0.971
	داخل المجموعات	132.27	266	0.5		
المجموع		132.30	268			

يتضح من نتائج اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي الجدول (9) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالمحورين والدرجة الكلية فقد جاءت مستوى دلالة قيم (ف) أكبر من 0.05. بين متغير سنوات الخدمة، وقد يعزو السبب في ذلك إلى الاهتمام البالغ من قبل مديرون المدارس لدورهم الإشرافي وإدراكهم بأهميته، سواء جديدي العهد بإدارة المدرسة ممن اجتازوا فترات التدريب كمديري مدارس والتي قد تكون مركزة على الممارسات الإشرافية للمدير، وذوي الخبرة من مديرون المدارس الذين أدركوا ذلك خلال إدارتهم للمدرسة عملياً، وهذا يدل على وعى مديرون مدارس التعليم الخاص بضرورة الممارسات الإشرافية وأثرها على الارتقاء بمستوى المعلمين، وهذا ما يتفق مع متغير سنوات الخبرة للإشراف مع ما جاء في دراسة المزيدي واللواتيا (2021)، ودراسة قرساس (2018).

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي
مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

ثالثاً: الفروق بين المؤهل العلمي

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ودالاتها بين متغير المؤهل العلمي (ن 269)

الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المحور
.333	0.97	267	0.72	3.80	227	بكالوريوس	المحور الأول: درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة
			0.75	3.69	42	دراسات عليا	
.080	1.76	267	0.74	3.93	227	بكالوريوس	المحور الثاني: علاقة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين
			0.87	3.71	42	دراسات عليا	
.164	1.39	267	0.69	3.86	227	بكالوريوس	الدرجة الكلية
			0.76	3.70	42	دراسات عليا	

يتضح من نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة الجدول (10) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالمحورين والدرجة الكلية فقد جاءت مستوى دلالة قيم (ت) أكبر من 0.05. بين متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس/ دراسات عليا)، وقد يرجع السبب في ذلك تزود المعلمين من حملة الشهادات البكالوريوس والدراسات العليا على حد سواء بالمعلومات والمعارف حول العلم الإشرافي وممارساته طيلة فترة دراستهم في المجال التربوي، فكلاهما متعمقين في مفهوم الإشراف وممارساته، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نجار وعلوي (2020).

رابعاً: الفروق بين التخصص

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ودالاتها بين متغير التخصص (ن 269)

الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المحور
.419	0.81	267	0.70	3.82	156	أدبي	المحور الأول: درجة ممارسة أدبي مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة
			0.75	3.74	113	علمي	
.039	2.08	267	0.69	3.98	156	أدبي	المحور الثاني: علاقة درجة أدبي ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين
			0.85	3.78	113	علمي	
.138	1.49	267	0.66	3.89	156	أدبي	الدرجة الكلية
			0.75	3.76	113	علمي	

د/ ذياب عايض العجمي

يتضح من نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة الجدول (11) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالمحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة) والدرجة الكلية فقد جاءت مستوى دلالة قيم (ت) أكبر من 0.05. كما يظهر الجدول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بالمحور الثاني (علاقة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين) فقد جاءت مستوى دلالة قيمة (ت) أقل من 0.05. تجاه تخصص أدبي، وقد يرجع السبب في تلك الفروق لالتصاق معلمي مواد التخصص الأدبية بمديري المدارس لقلّة أنصبتهم التدريسية، بينما نجد معلمي مواد التخصص العلمية في انشغال دائم لكثرة الأعباء التدريسية، مما يسبب فهم أعمق للممارسات الإشرافية للمديرون من قبل معلمي التخصصات الأدبية، كونهم متعاونين في الأعمال الإدارية ومكلفين بها أكثر.

السؤال الرابع: هل هناك علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإشرافية الحديثة والتنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم الخاص بدولة الكويت؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون الخطية بين المتغيرين وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (12)

علاقة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة والتنمية المهنية للمعلمين	العدد
.801**	ر
.000	الدلالة
269	العدد

يتضح من نتائج الجدول (12) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية دالة عند مستوى 0.01 بين درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة وعلاقة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين،

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

ويرجع ذلك إلى أن التنمية المهنية للمعلمين لا يمكن أن تتم بعملهم الفردي، ولكن بالعمل التشاركي والعمل الموجه والذي يترأسه مدير المدرسة بممارساته الإشرافية المختلفة، والتي تصب جميعها في صالح تحقيق تطوير ونمو العملية التعليمية، مما يؤثر إيجابياً على البيئة المدرسية ككل بجميع عناصرها، وهذه العلاقة الوطيدة يدركها كل من المديرين من خلال عطائهم المباشر المستمر، والمعلمين من خلال تقديرهم لجهود وحرص المديرين على تنميتهم مهنيًا مما يتضح في النتيجة، وتتفق هذه النتيجة مع كل من نجار وعلي (2020)، حراشنة (2020)، شعيبات وآخرون (2019)، و Karacabey (2019).

ملخص النتائج والتوصيات

تناولت هذه الدراسة موضوعاً من الموضوعات المهمة في المجالين الإداري والتربوي؛ إذ تعلقت بالممارسات الإشرافية الحديثة من قبل مديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، وتبين إجمالاً من خلال نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- كانت تصورات المعلمين في مدارس التعليم الخاص عن الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس مرتفعة في جميع البنود إجمالاً.
- 2- كانت تصورات المعلمين في مدارس التعليم الخاص عن التنمية المهنية مرتفعة في جميع البنود إجمالاً.
- 3- أما بالنسبة للفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المعلمين حول الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس حسب متغيرات الدراسة جاءت كالتالي:
أ. متغير الجنس: لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية ككل تعزى إلى متغير الجنس.
ب. متغير سنوات الخدمة: لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية ككل تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ت. متغير التخصص: لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية ككل تعزى إلى متغير التخصص.

ث. متغير المؤهل العلمي: لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية ككل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية دالة عند مستوى 0.01 بين درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص للممارسات الإشرافية الحديثة وعلاقة درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الخاص والتنمية المهنية للمعلمين.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج المتحصل عليها، يمكن وضع جملة من التوصيات:

- 1- عقد دورات لمديري المدارس تتعلق بالممارسات الإشرافية الحديثة.
- 2- تأهيل مديري المدارس لزيادة التنمية المهنية لدى المعلمين مما يساعد على تحقيق النجاح والتميز واطلاعهم على أحدث الأساليب الإشرافية في الميدان.
- 3- إجراء الدراسة نفسها على مدارس التعليم الحكومي حتى تتم عملية مقارنة النتائج ببعضها.
- 4- توفير حوافز مالية ومعنوية للمديرين الذين يتبعون أسلوب الممارسات الإشرافية الحديثة.
- 5- ضرورة تشكيل لجان تقوم بالمتابعة الدورية لقياس أداء مديري المدارس للممارسات الإشرافية وأثرها على المنظومة المدرسية والتنمية المهنية للمعلمين.
- 6- العمل على إدراج المستوى الإشرافي لمديري المدارس في بنود التقييم لهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو سعدة وعبد الغفار (2000) الإدارة والاشراف التربوي النظرية، البحث، الممارسة , عمان , دار صفاء.
- ابو غانم، محمد عبده (2002) وظائف الاشراف التربوي ومدى تنفيذ المشرف التربوي لها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بالمرحلة المتوسطة بمدينة الطائف، مكة المكرمة، ماجستير، كلية التربية , جامعة أم القرى , السعودية .
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2003). الإدارة المدرسية بمطلع القرن الحادي والعشرين (ط.1). دار الفكر العربي.
- الأسدي، سعيد، وإبراهيم، مروان. (2007). الإشراف التربوي. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- آل جعثم، مسعود بن مشبب. (2018). تصور مقترح للتنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر. مجلة البحث العلمي في التربية. 15(19)، 185-240.
- آل سميح، محمد بن إبراهيم. (2017). دور الممارسات الإشرافية لمديري المدارس في التنمية المهنية
- للمعلمين الجدد في مدارس التعليم بمحافظة حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المديرين والمعلمين الجدد. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 1(6). 32-54.
- بربخ، فرحان حسن اعليان. (2012). الاحتياجات التدريبية للمعلمين الجدد من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الثالثة. مجلة التربية. 2(151)، 167-195.
- بكر، عبد الجواد. (2001). قراءات في التعليم عن بعد. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- جاد الله، وداد صلاح الدين أحمد. (2017). فاعلية برنامج إرشادي جمعي يستند إلى النظرية الإنسانية في تحسين مهارات التواصل وخفض سلوك الغضب لدى المعلمين الجدد في الأردن [رسالة دكتوراه غير منشورة] . جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان.
- جبريل، أحمد، وتوفيق، حسن. (2019). دور الإشراف التربوي في تطوير كفايات معلمي في التعليم الثانوي بولاية الخرطوم [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- الجمال، رانيا عبد المعز. (2017). دراسة مقارنة لإرشاد المعلمين الجدد في كل من الصين و استونيا وجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. 41 (4)، 22-108.
- الخربوشي، زينب على(2005) استراتيجيات مقترحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بقطر في ضوء معايير الجودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج .
- الذكي، جيهان احمد(2009) التنمية المهنية للمعلم في ضوء ثورة المعلومات رؤية شعبية بحوث التخطيط التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.
- حراششة، عماد. (2020). درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في لواء قسبة المفروق بالأردن. دار المنظومة، 4 (26)، 55-74.
- حمدان، حسن على (2010) التنمية المهنية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع والإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- حمود، خضير كاظم. (2002). إدارة الجودة الشاملة. دار المسيلة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن.
- خير الله، مطر، الحسن، حسن. (2018). دور المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين بالمرحلة الثانوية بولاية غرب كردفان دراسة ميدانية محلية بابونسة. [رسالة ماجستير، جامعة النيلين]. السودان.
- دغمان، خالد. (2020). دور مشرفي اللغة العربية في تنمية مهارات التدريس لدي معلمها في المرحلة الثانوية. إدارة البحوث والنشر العلمي المجلة العلمية، 36(11)، 180-228.
- ربيع، فهد إبراهيم(2006) التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي بدول الخليج العربي، الرياض، السعودية.
- السلمى، مبروك(2021) دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي المواد الاجتماعية في المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية، مكة المكرمة، ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشبول، منذر. (2015). دور مدير المدرسة في تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة لدى معلمي المرحلتين الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة إربد. دار المنظومة، 16(1)، 767-788.
- الشراوي، سعاد، حسين، علي. (2007). تطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل. مجلة كلية التربية. (63)، 34-42.
- الشمري، مطر سالم سعيد. (2004). التنمية المهنية للقادات التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة[رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة عين شمس.

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

- شعبيات , عمر.مقرب أحمد, الشيباني, محمد(2019) آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي" (طرابلس: النقابة العامة للمعلمين).
- شوق, عبد الرحمن وسعيد, احمد إبراهيم (1995): دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين دراسة ميدانية على محافظة رأس تنورة، دراسة مقدمة إلى مؤتمر مصر: الثروة البشرية في مصر، تحديات القرن، القاهرة، 21-29 ديسمبر ..
- صلاح الدين، نسرين صالح. (2013). آليات تكيف المعلمين الجدد والثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. 16(46)، 307-394.
- ضو، عمران. (2013). صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون. مجلة كلية علوم التربية، (5)، 65-87.
- عبابنة، صالح أحمد. (2012). الحاجات المهنية الأساسية لمعلمي العلوم الجدد في إقليم شمال الأردن كما يرونها. المجلة التربوية. 26 (4)، 205-236.
- العامري، حاسن أحمد(2003) الممارسات الإشرافية الخاطئة ومدى تعويقها أداء المعلمين بالمرحلة المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، مكة المكرمة , ماجستير, كلية التربية , جامعة أمك القرى.
- العبدوي، نور. (2016). فاعلية الإشراف الإكلينيكي على التطور المهني للمعلمة المشاركة في مبحث التكنولوجيا في مديرية القدس-دراسة حالة [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة بيرزيت.
- العصيمي، إبراهيم مطاوع (2009) التنمية المهنية البشرية بالتعليم والتعلم، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عبيدات، ذوقان، وأبو السميد، سهيلة. (2007). إستراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي. دار الفكر.
- عسيري، مهدي بن مانع مهدي. (2017). أساليب التنمية المهنية ومعوقات تنفيذها. مجلة البحث العلمي في التربية. المجلد7(18). 151-168.
- قرساس، راغب(2018): التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي , دكتوراه, كلية التربية, جامعة سوهاج .
- الكيلاني، أحمد محي الدين ومصطفى، مهند خازر. (2009). تقويم البرنامج التدريبي لمعلمي التربية الإسلامية الجدد من وجهة نظرهم في بعض المديرات التربوية في الأردن. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. 1(2)، 195-232.

- اللخاوي، محمد. (2008). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية]. الجامعة الإسلامية غزة.
- مخلوف، سميحة. (2007، مايو 23-24). الإرشاد الأكاديمي كمدخل من مداخل التنمية المهنية للمعلم المبتدئ [بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثامن للتربية. جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي، كلية التربية جامعة الفيوم.
- مراد، الثمالي وهادي، الجحدلي (2012) وظائف الاشراف التربوي ومدى تنفيذ المشرف التربوي لها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين بالمرحلة المتوسطة بمدينة الطائف ، مكة المكرمة، ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى.
- مسيل، محمود. (2002). بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية. مجلة كلية التربية، 36(41).
- مزغيش، ابتسام. (2018). مدى ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بمدينة أم البواقي [اطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي.
- المزيدي، ناصر، واللواتيا، عفاف. (2021). واقع ممارسة مشرفي العلوم للإشراف الوقائي والإشراف الإبداعي في محافظتي الداخلية وشمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين الأوائل. 5(19)، 201-224.
- المقيد، كعكي (2006) التنمية المهنية للمعلمين (الاتجاهات المعاصرة – المداخل الإستراتيجية)، دار الكتاب الجامعي، العين.
- المهدي، حسين حمد (2011) تصور مقترح لنظام اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين في مصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، ع 24، كلية التربية، جامعة بنها.
- نجار، جابر، وعلي، مصعود (2020). اليات مقترحة لتحسين بعض ممارسات الاشراف التربوي فى تنمية الأداء التعليمي للمعلمين ، ماجستير، كلية التربية ، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية .
- النجار، يعقوب (2000) الإدارة والاشرف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الفرقان.
- نصر، جلال يوسف (2004) آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- AlAjmi, M. (2017). Community problems required by activating the entrance of the self-management of primary education schools in the governorate of daleqia. Journal of the Faculty of education in Mansoura. (58), 95

الممارسات الإشرافية الحديثة لمديري المدارس وعلاقتها بالتنمية المهنية لمعلمي
مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

-
- Banavdes,Guardacasa,(2020)Educational Supervision and quality Control in anambra state. Nigeria",gournal o Educational Policy And Enterpreneurial research, vol 3 , no 6 , 2020.
 - Borgogona, B., & Fahrenbruch, M. (2016). Professional development.] PowerPoint presentation [School Health Branch
 - Donkoh, K., & Dwamena, E. (2014). Effects of educational supervision on professional development: Perception of public basic schoolteachers at Winneba, Ghana. British Journal of Education, 2(6), 63-82.
 - Gibbs, E. C. (2003). The relationship between professional development and changes in teaching practices. governorates in the development of Collective creativity of their teachers
 - Kumar, V. (2015, February 13). Professional development. Slideshare.net
 - Karacabey, E. (2019). The extent to which the school director practices human relations from the point of view of the teaching high school teachers Secondary field study in the city of Umm Al-bawaqi [unpublished master's thesis]. Arab bin Mahdi University.
 - Karacabey(2021),"Knowledge Work Supervision Transforming School-system into high performing learning organizations' in the international Journal of educational management, Vol.11, Issue (1) publisher: Mcbup ltd, 2021.
 - Ozcan, M. (2020). Teachers' Evaluation on School Principals' Supervision. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(2), 303-321. doi:10.29329/epasr.2020.251.1
 - Pambudi, B., & Gunwan, I. (2019). Instructional Leadership as an Effort to Increase Teacher Professionalism in the Industrial Revolution Era 4.0, *Atlantis Press*, (381)216- 220.
 - Smith, & Spurling(1999) Mathematics Teacher Education and Development Japanese Lesson Study: Teacher Professional Development Through Communities of Inquiry, Deakin Journal University, MTED Vol 13.(1), 1999. .
 - TALIS, S. E.,&Maninger, R.M. (2009). Preservice teachers' abilities, beliefs, and intentions regarding technology integration.Journal of Educational Computing Research, 37(2), 151–172.p 172.