

## مدى مساهمة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم واقتراح لتنميتها

إقبال عبيد الشمري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية- جامعة الكويت

د. جاسم محمد الحمدان

قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية- جامعة الكويت

## مدى مساهمة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم واقتراح لتنميتها

إقبال عبيد الشمري  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية- جامعة الكويت

د. جاسم محمد الحمدان  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية- جامعة الكويت

### الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف مدى مساهمة مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم، واقتراح بعض السبل الكفيلة لتنمية هذه المساهمة. ولغرض تحقيق الهدف السالف الذكر، تم صياغة استبانة مكونة من جزأين: الأول خاص بمعلومات ديموغرافية عن المبحوثين، والثاني خاص بفقرات الاستبانة. وهي مكونة من (١٤) فقرة موزعة على محورين: الأول يختص بمساهمة مدير المدرسة حالياً في تدريب المعلم مهنيًا، والثاني يختص بالعوامل التي تساعد على تنمية دوره في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم.

تم جمع البيانات من مجتمع قوامه (١٢١) مدير ومديرة مدارس ثانوية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظمهم يؤدون أدوارهم في التطوير المهني لمعلميهم بنسبة عالية. كما أكد (٨٠،٨٪) من مديري المدارس الثانوية ضرورة العمل على تنمية علاقات التعاون والتنسيق بين إدارة المدرسة والقائمين على التخطيط عند تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم أثناء الخدمة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، برنامج التدريب المهني للمعلم، مدير المدرسة الثانوية.

## The Participation of Secondary School Managers in Planning the Teacher's Professional Training Programs in Kuwait

**Dr. Jasem M. AL Hamdan**

Dept of Administration & Planning  
Kuwait University

**Iqbal O. AL Shammeri**

Dept of Administration & Planning  
Kuwait University

### Abstract

This study examined the participation of Secondary School Managers in Kuwait, in planning the teacher's professional training programs .The questionnaire form consisted of two parts: The first part contained demographic questions; while the second part contained (14) items divided into two components: the first one to measure the present participation of the school manager in teacher's professional training, and the second one to examine the factors of developing his role in planning teacher's professional training programs.

The sample was (121) managers (male & female) from all the educational zones. The findings of the study indicated that most of the school managers were doing there role in developing the teachers professional growth.

Also, there was a significant difference in gender for female schools.

**Key words:** planning, teacher's professional training programs, secondary school managers.

## مدى مساهمة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم واقتراح لتنميتها

د. جاسم محمد الحمدان

قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية- جامعة الكويت

إقبال عبيد الشمري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية- جامعة الكويت

### مقدمة

تعد عملية تطوير التعليم وإصلاح مساره عملية مستمرة يسعى إليها العالم كله، وتعكف على دراستها المنظمات والهيئات الدولية في محاولات جادة لإيجاد صيغ جديدة متطورة للتعليم تعود بالخير والرخاء على البشرية.

إن تحسين نوعية التعليم أساس كل تقدم اقتصادي، ويعدّ الإنسان أهم عنصر في الإنتاج، وكلما ارتفع مستوى كفاية المتعلمين والعاملين كلما تحسن الإنتاج، أما إذا أسئى إعداد الإنسان فإنه ينتج عن ذلك فاقداً اقتصادياً وفاقداً في التعليم (مطواغ، ٢٠٠٢).

ومن هنا فإن رفع المستوى التعليمي وزيادة كفاءته لن يتحقق ولن يصل للمستوى المنشود مهما بلغ من دقة ومهما وُضِعَ له من خطط طموحة، فلن تستطيع هذه الخطط أن تتحقق، ولن يصل التعليم إلى أهدافه إلا إذا اتجهنا لإصلاح جوانب العملية التربوية (المفرج وآخرون، ١٩٩٨). والمعلم أهم عناصر العملية التربوية بوصفه الركيزة الأساسية، والعامل المؤثر في تنفيذ الخطط وإصلاح العملية التربوية (الإبراهيم وآخرون، ٢٠٠٠).

ويتطلب الدور التربوي للمعلم ضرورة تأهيل المعلمين للقيام بهذه المهمة، كما يتطلب استمرار تدريبهم بهدف تقبل الأفكار الجديدة وتعريفهم بأحدث الوسائل التعليمية والعلمية وخاصة في مجال تخصصهم (إبراهيم، ٢٠٠٣).

إن المعلم هو أهم العناصر التي تعتمد عليها عملية التربية لتحقيق أهدافها، فمهما يُسرّ للتعليم من مبان فاخرة ومناهج متطورة وأدوات تعليمية متنوعة، فإن كل هذا يصبح عديم الجدوى دون المعلم الكفء الذي يستطيع بمهاراته وكفاياته استغلال كل هذه الوسائل في خدمة وتطوير عملية التعليم (طعيمة، ١٩٩٩). والأهم من ذلك، أن المعلم هو الذي يؤثر في تلاميذه عن طريق القدوة وحسن المعاملة والتفهم الواعي لظروفهم، ويمتد هذا التأثير إلى حياة التلاميذ وتشكيل شخصياتهم إلى درجة كبيرة؛ لذا فإنه لكي تكون عملية التعليم مؤثرة ومؤدية إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها فلا بد من توافر المعلم المعد إعداداً سليماً، والذي يحب مهنته ويتفهم أبعادها ويقوم بواجباته على الوجه الأكمل.

وعلى الرغم من تأكيد أهمية المعلم والدور الذي يؤديه، فإن برامج تدريب المعلم مازالت عاجزة عن تدريبه وتأهيله بالشكل الذي يناسب ودوره في مدارس اليوم (أبولده، ١٩٩٧). ومن أجل ذلك ينبغي تأكيد ضرورة توحيد مصادر إعداد المعلم من حيث المستوى، وكذلك

تأكيد أهمية تطوير دور المعلمين والمعلمات على نحو يحقق التوازن بين محتوى المادة الدراسية والإعداد التربوي والمهني، حتى يتم إعداد المعلمين وفق الأسس المهنية والتربوية السليمة. كما ينبغي تأكيد ضرورة اتباع أسلوب تدريب المعلمين في أثناء الخدمة بهدف رفع مستوى ثقافتهم العامة ومعلوماتهم العلمية والتربوية وتحديثها وتحسينها على أساس منتظم ومتوازن (رحمه، ١٩٨٦).

والمتبوع لحركة إصلاح وتحسين جودة برامج التدريب المهني للمعلمين في الدول المتقدمة، يجد أنها تركز على علاقة التعاون الوثيقة بين المدرسة والقائمين على تخطيط هذه البرامج، وهو بالفعل ما تفتقر إليه برامج التدريب المهني في بلداننا العربية. فقد دلت نتائج العديد من الدراسات في مجال تخطيط التعليم على وجود فجوة بين المخطط والمنفذ، بمعنى غياب التنسيق والاتصال بين مخططي برامج التدريب المهني للمعلم، والمنفذين في المدرسة من معلمين ورؤساء أقسام ومديري مدارس (البوهي، ٢٠٠١).

فقد أبرزت نتائج مشروع إنشاء المركز العربي للتدريب في أثناء الخدمة للعاملين في التربية والتعليم في دول الخليج العربية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٧) بعنوان تخطيط البرامج التدريبية للمعلمين عدة نقاط: منها حصر الاحتياجات التدريبية ويشتمل المهارات والخبرات المطلوب اكتسابها، والكفايات والخبرات المطلوب صقلها، والمهارات والأساليب المطلوب اكتسابها وإتقانها، والمفاهيم والاتجاهات المطلوب إضافتها؛ وتحديد مصادر استقاء حاجات الفئات المستهدفة وهي القيادة التربوية متمثلة في مدير المدرسة ورئيس القسم، والأجهزة الفنية في الوزارة، وأجهزة التوجيه الفني، وإدارات البحوث والمعلومات، والفئات المستهدفة نفسها؛ وتحديد مستويات تخطيط البرامج لتكون تخطيطاً مركزياً تشرف عليه وزارات التربية، وتخطيطاً لا مركزياً تشرف عليه الإدارات التعليمية في المدارس والمناطق التعليمية، مما يساعد على استغلال الطاقات التدريبية الفاعلة.

وفي دراسة تحليلية تشخيصية لبرامج إدارة التدريب بوزارة التربية والتعليم في البحرين أجراها حجازي والمناعي (١٩٩٦) بعنوان تقويم تدريب المعلمين. توصل الباحثان إلى عدة نتائج من أهمها: ضعف الترابط بين جميع المعنيين في البرامج التدريبية من معلمين ومسؤولين وأصحاب قرار، وفقدان حلقة أساسية هي التقويم والمتابعة لمردودات كل هذا الجهد الهائل في التدريب، وضعف التنسيق بين إدارة التدريب وإدارات المدارس، وعدم وضوح مفهوم تخطيط التدريب لدى الجهات القائمة على برامج التدريب في الوزارة.

وهذه النتائج متفقة مع الدراسة التي أجراها عبد المنعم وآخرون (١٩٩٧) عن تطوير التعليم الثانوي بجمهورية مصر العربية، والتي أسفرت عن وجود سلبيات في برامج تدريب المعلم في أثناء الخدمة، وأوضحت جوانب القصور في شكلية برامج تدريب المعلم وتأخر مواكبتها لطبيعة العصر واحتياجاته، وقلة توافر القيادات المتخصصة لتدريب المعلمين على التجديدات التربوية، وضعف التنسيق بين الجهات العليا والفئة المستهدفة من التدريب.

وهذا ما أوضحته الدراسة التي قام بها ناثر وآخرون (١٩٩٦) بعنوان تقويم وتطوير آليات وطرق توجيه المعلمين في البحرين حيث أكدت الدراسة وجود فجوة كبيرة بين تصورات وزارة التربية والتعليم وبين ممارسات المعلمين أنفسهم، وذلك بسبب رسم الوزارة لخطط

التدريب وإقرارها دون الرجوع إلى المعلمين لتعرف حاجاتهم المهنية الفعلية والتي ينبغي العمل على تطويرها. لذا تصبح هذه البرامج عقيمة غير قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة منها.

وهذا ما أكدته العيوني (١٩٩٢) على أساس أن النجاح لأية خطة تدريب هو التركيز على الاحتياجات الفعلية الحقيقية التي يمكن تحديدها على أرض الواقع.

من هنا تتضح أهمية مساهمة مدير المدرسة في عملية تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم جنباً إلى جنب مع القائمين على تخطيط هذه البرامج، على أساس أن لديه قدرة المساهمة في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم بحكم معاشته المستمرة للمعلمين، وبحكم دوره في المدرسة كقائد تربوي وكمشرف مقيم (الخواج، ٢٠٠٤).

وفي ضوء ذلك يأتي التساؤل الآتي: لماذا يعد مدير المدرسة مناسباً لتخطيط برامج التدريب المهني للمعلم؟ إن مدير المدرسة الناجح هو القائد الذي يعرف كيف يجيد دوره في التخطيط والتنفيذ ليدفع العمل إلى الأمام، كما أنه حين يخطط مع معاونيه فإنه يكسب قناعتهم بالبرنامج الذي يخطط له وبالتالي يكسب تجاوبهم في التنفيذ (ويليامز، ٢٠٠٣).

فمدير المدرسة بحكم وظيفته يقوم بمتابعة أداء المعلمين أثناء العمل عن طريق الزيارات الصفية، كما أنه يستطيع أثناء جلسات النقاش بعد تلك الزيارات، أن يلمس الاحتياجات الفعلية للمعلمين وبالتالي يمكنه أن يحدد المهارات والمعارف المطلوب تنميتها عند المعلمين وشكل الكفايات التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج التدريبي، كما يمكنه أن يتأكد من مناسبة مكان وزمان البرنامج التدريبي (Redman, 1999).

ومدير المدرسة بوصفه قائداً ومشرفاً تربوياً يعمل ويساعد على بناء الروح المعنوية بين المعلمين، لا يقتصر دوره على تطوير العملية التعليمية وتطوير أدائها بكفاءة، وإنما يتعدى ذلك إلى تنشيط وتشجيع المعلمين على النمو المهني كوسيلة لبلوغ هدف المدرسة في إحداث التغيير المنشود، وفي تحسين جودة العملية التعليمية في المدرسة، وذلك من خلال تهيئة المناخ الإيجابي لإنجاح برامج التدريب المهني للمعلم أثناء الخدمة (كاربنتر، ٢٠٠١).

وهذا ما اتفقت معه نتائج الدراسة التي أجراها السادة (٢٠٠٠) حول دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلم بمدارس البحرين، حيث أكد الباحث ضرورة التنسيق بين إدارات مدارس التعليم العام والقائمين على إعداد وتخطيط البرامج التدريبية للمعلمين وذلك لتفادي المعوقات التي قد تواجه البرنامج التدريبي، مثل عدم مناسبة موضوعات البرنامج والمعلمين المتدربين، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه البرامج.

ومن هنا تتبين أهمية مشاركة مدير المدرسة في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم. كما تتبين ضرورة ألا يصدر التخطيط فقط من القمة أي من المخططين في الوزارة؛ ذلك لكي يصبح التخطيط أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ، وحتى يوثي الثمار المرجوة منه. فلو أردنا لإنجاح خطط تدريب المعلم، ينبغي أن نتخذ الوسائل الكفيلة بإشراك المعلم ومدير المدرسة في رسم خطة البرنامج التدريبي وبحث وسائل وسبل تنفيذه (عطوي، ٢٠٠١)، وذلك لإتاحة الفرصة لتبادل وجهات النظر من أسفل إلى أعلى وبالعكس عن نوعية ومدة ومكان انعقاد البرنامج التدريبي المطلوب.

فقد أوضحت دراسة قام بها دايج وآخرون (Wragg et al., 1999) عن دور رئيس القسم ومدير المدرسة في تحديد مشاكل المعلم متدني الأداء، أن أداء المعلم يتطور بنسبة (٨٠٪) إذا شخص مدير المدرسة جوانب الضعف التي يجب تنميتها لدى المعلم تشخيصاً سليماً، وكذلك إذا تعاون مع مشرف المادة أو رئيس القسم في وضع خطة علاج وتدريب للمعلم خلال فترة زمنية محددة.

وفي دراسة شلتون (Shelton, 1998) عن آلية اختيار مدير المدرسة للمعلمين وتدريبهم، حددت ثلاث خطوات لإعداد المعلمين وتدريبهم، وهي: مناقشة وتحليل المعارف والمهارات الموجودة لدى المعلم من خلال مراقبة أدائهم، أو من خلال المقابلة المباشرة، أو من خلال إجاباتهم عن استبانة معدة لذلك، تحديد مواطن القوة والضعف لدى المعلم، إعداد خطة تدريب للمعلم لتنمية مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف لديه.

وهذا ما اتفقت معه الدراسة التي قام بها ديلونج وكمبس (Delong & Coombs, 1989) والتي أوضحت أن مدير المدرسة يستطيع أن يحدد بسهولة ما يحتاجه المعلم في مدرسته من مهارات ومعلومات ومعارف وطرق تدريس لتطوير أدائه، مثل مهارة إدارة الفصل، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، وغيرها من المهارات التي ينبغي أن يتقنها معلم المدرسة الحديثة. ومدير المدرسة يستطيع بواقع خبرته في عملية تخطيط العمل المدرسي أن يضع خطة ميدانية لتدريب معلميه، على أن تنفذ داخل أسوار المدرسة بما يعود بالنفع على الطالب والمعلم وبالتالي على المدرسة نفسها.

كما استخلصت الدراسة التي قام بها كريسر وآخرون (Crisci et al., 1991) عن تدريب مدير المدرسة والمعلم الأول لكي يؤدي أدوارهم في تدريب معلميه، كما أن لمدير المدرسة والمعلم الأول المقومات لكي يُعدوا ويخططوا لبرنامج تطوير معلميه، بحكم عملهم في تقييم أداء المعلم عن طريق الزيارات الصفية، والاجتماعات التي تعقدتها إدارة المدرسة مع المعلمين. ومن هذه المقومات امتلاكهم لمهارات القيادة والإدارة الناجحة، كالقدرة على تخطيط وتنظيم العمل المدرسي وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وإعداد الميزانيات وتقدير الكلفة، وتحليل وحل المشكلات، وتحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين وبالتالي العمل على تطويرها وتنميتها.

وفي الدراسة التي أجراها ديفيد (David, 2003) حول دور مدير المدرسة في برامج تأهيل المعلمين الجدد، ذكر الباحث أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يقوم بتخطيط وتنظيم وتقويم برامج تنمية المعلم التي تعتمد على البحث والممارسة، كما أنه يستطيع ابتكار الجوانب التدريبي الملائم لتطوير أداء المعلم الجديد والارتقاء بمستواه الأكاديمي، وكذلك تطوير أداء المعلمين من ذوي الخبرات في التدريس.

### مشكلة الدراسة

يحظى موضوع تدريب المعلم باهتمام فائق محلياً وعالمياً. فقد اهتمت جميع الدول بإعداد المعلم وتدريبه، وعملت على تمكينه من مواصلة ومتابعة التطور في ميادين العلوم المختلفة

والمساهمة فيها، بوصفه حجر الأساس في إنجاح العملية التربوية. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في مجال تدريب المعلم في أثناء الخدمة، فإنها بحاجة ماسة إلى إعادة النظر فيها بهدف إعادة تخطيطها لكي تتمكن هذه البرامج من مواكبة التطورات المتلاحقة التي تحدث في مدارس اليوم. فقد دلت دراسات عديدة على أن تدريب المعلم في الوطن العربي بوجه عام، وفي الكويت بوجه خاص يفتقر إلى التخطيط السليم (الصراف وآخرون، ١٩٩٩). كما أوضحت دراسات عديدة وجود حلقة مفقودة بين الجهات العليا القائمة على تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم، وبين الفئة المستهدفة من التدريب (عبد المنعم، وآخرون، ١٩٩٧؛ حجازي والمناعي، ١٩٩٦؛ السادة، ٢٠٠٠).

ولما كان لمدير المدرسة دور بارز في تلمس الحاجات التدريبية الفعلية لمعلميه، بحكم دوره مشرفاً مقيماً في المدرسة، كان لا بد من إشراكه في عملية التخطيط لتدريب المعلم وتنميته مهنيًا، لكي لا يصبح التخطيط هدراً ولكي يوتي الثمار المرجوة منه. إلا أن الواقع يدل على عكس ذلك، فقد دلت الدراسات على وجود ضعف في مساهمة مدير المدرسة في عملية تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم، مما يجعل التخطيط أقل واقعية وأضعف قابلية للتنفيذ.

وقد أوصت دراسة قام بها الصراف وآخرون (١٩٩٩) حول إعداد وتدريب معلم المرحلة الثانوية في الكويت بضرورة إعداد برامج تدريب فعالة مخطط لها بإحكام، من خلال تبادل المعلومات مع إدارة المدرسة عن الحاجات التدريبية الفعلية ومواطن الضعف التي ينبغي العمل على تمهيتها لدى المعلمين، وذلك قبل الشروع في عملية رسم خطة البرنامج التدريبي. مما سبق يتضح وجود حلقة مفقودة بين مخططي برامج تدريب المعلمين ومديري المدارس.

ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة من رغبة الباحثين في معرفة مدى مساهمة مديري المدارس في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم بدولة الكويت، وذلك لمعرفة مدى مساهمة مديري المدارس في عملية تخطيط برامج تدريب معلمي مدارسهم، وبالتالي اقترح كيفية تنمية هذه المساهمة.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- ١- تعرف واقع مساهمة مدير المدرسة في تدريب المعلم مهنيًا في الوقت الحالي.
- ٢- اقتراح سبل تنمية مساهمة مدير المدرسة في التخطيط لبرامج التدريب المهني للمعلم.
- ٣- معرفة الفروق بين آراء المديرين من حيث النوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة في واقع مساهمة مدير المدرسة في تدريب المعلم مهنيًا.
- ٤- معرفة الفروق بين آراء المديرين من حيث النوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة في كيفية تنمية مساهمة مدير المدرسة في عملية التخطيط لبرامج التدريب المهني للمعلم.

### تساؤلات الدراسة

إن الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما مدى مساهمة مدير المدرسة حالياً في تدريب المعلم مهنيًا؟



- ٢- ما العوامل التي قد تساعد في تنمية دور مدير المدرسة في التخطيط لبرامج التدريب المهني؟
- ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس في مدى مساهمة مدير المدرسة حالياً في تدريب المعلم مهنياً وفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع والمؤهل الدراسي و سنوات الخبرة)؟
- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس في كيفية تنمية مساهمة مدير المدرسة في عملية التخطيط لبرامج التدريب المهني للمعلم وفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع والمؤهل الدراسي و سنوات الخبرة)؟

### أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من تأكيدها أهمية التخطيط لبرامج التدريب المهني للمعلم أثناء الخدمة، ومن دور برامج التدريب المهني في تحسين وتطوير أداء المعلم، كما أنها قد تساعد في تحقيق رؤية وتطلعات وزارة التربية بدولة الكويت في تطوير وتحسين الخدمات التعليمية التي تقدمها للمعلم، حيث إن هذه البرامج تعد العمود الفقري في هيكله المعلمين.

فالدراسات التربوية بدولة الكويت تحتاج إلى دراسات تتعلق بمشاركة مدير المدرسة في عملية تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم.

ومن خلال اطلاع الباحثين على موضوعات عديدة في الإدارة التربوية بصفة عامة، والتدريب وبناء البرامج التدريسية بصفة خاصة، اتضح مدى أهمية البرامج التدريسية للمعلمين أثناء الخدمة، حيث إنها تنمي خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، بما ينعكس إيجاباً على تلاميذهم ويزيد من إنتاجية مدارسهم.

كما تتضح أهمية الدراسة ومقترحاتها في دعم التوجه إلى إشراك مديري ومديرات المدارس في عملية التخطيط لبرامج تدريب المعلم سواء في وزارة التربية بدولة الكويت أو غيرها من المؤسسات التعليمية.

### محددات الدراسة

تقتصر الدراسة على:

- ١- مديري ومديرات المدارس الثانوية في جميع المناطق التعليمية بدولة الكويت.
- ٢- مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية (نظام فصلين ونظام مقررات) في جميع المناطق التعليمية بدولة الكويت.
- ٣- برامج التدريب المهني للمعلم المطبقة حالياً في وزارة التربية ومدارسها بدولة الكويت.
- ٤- تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦.

### مصطلحات الدراسة

**برنامج التدريب المهني للمعلم أثناء الخدمة:** برنامج مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في معارف المعلم ومهاراته، بما يمكنه من القيام بواجباته بكفاية عالية وفاعلية أكثر، وبشكل

يضمن تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المعلم الشخصية في تطوير ذاته على حد سواء، وزيادة قدرته على تحسين إنتاجيته ورفع مستوى أدائه (عطوى، ٢٠٠١).

**الاحتياجات التدريبية المهنية:** ويقصد بها في الدراسة الحالية، ما يجب أن يتقنه المعلم من معارف ومهارات أو أدوات بيئة العمل المادية والمعنوية، والتي يحتاجها المعلم ليتمكن من أداء مهام عمله (عواضه، ٢٠٠٢).

**مدير المدرسة:** هو قائد تربوي وعضو في جماعة يرعى مصالحها، ويشارك في عملية تنمية المنهاج التربوي من خلال الإفادة من جميع الطاقات والإمكانات المتوافرة في مدرسته: البشرية، والمادية، وذلك لخدمة العملية التربوية وتحقيق مصالحها عن طريق التفكير الجاد والتعاون المشترك في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الإمكانيات والاستعدادات والكفايات المتاحة (رفاعي وآخرون، ٢٠٠٠).

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي لوصف الواقع وتحليله، وذلك بهدف تطبيق استبانة في صورة استطلاع رأي لمعرفة آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

لقد طبقت أداة الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية (التعليم العام نظام فصلين ونظام مقررات) في دولة الكويت والبالغ عددهم ١٢١ مديراً ومديرة في جميع المناطق التعليمية الست. منهم (٦٠) مديراً و(٦١) مديرة، استناداً إلى إحصائية وزارة التربية لعام (٢٠٠٣/٢٠٠٤) (وزارة التربية، ٢٠٠٣). وفيما يلي الجداول (١) و(٢) و(٣) توضح أفراد مجتمع الدراسة المستجيبين حسب النوع، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة.

#### الجدول رقم (١)

#### مجتمع الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	٤٢	٤٣,٤%
أنثى	٥٦	٥٦,٦%
المجموع	٩٩	١٠٠%

## الجدول رقم (٢)

## مجتمع الدراسة حسب المؤهل الدراسي

النسبة	العدد	المؤهل الدراسي
٪٨٤,٨	٨٤	جامعي
٪٢٥,٢	١٥	دراسات عليا
٪١٠٠	٩٩	المجموع

## الجدول رقم (٣)

## مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
٪٢٥,٤	٢٥	أقل من ٥
٪١٩,٢	١٩	١٠-٥
٪٤٥,٥	٤٥	أكثر من ١٠
٪١٠٠	٩٩	المجموع

## أداة الدراسة

لقد تم بناء استبانة بوصفها أداة لجمع بيانات هذه الدراسة، وذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة مثل حجازي والمناعي (١٩٩٦) والسادة (٢٠٠٠). وهي تتكون من جزأين رئيسيين: الجزء الأول، يحتوي على بيانات شخصية ومهنية عن المبحوثين. أما الجزء الثاني فإنه يحتوي على محورين: المحور الأول: يختص بمدى مساهمة مدير المدرسة حالياً في تدريب المعلم مهنياً ويتضمن (ثمانية) بنود، والمحور الثاني: يختص بالعوامل التي قد تساعد على تنمية دور مدير المدرسة في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم ويتضمن (ثمانية) بنود. وقد استخدم مقياس ثلاثي متدرج على النحو الآتي: موافق، محايد، غير موافق.

## صدق الأداة

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام الصدق المنطقي / صدق المحكمين. فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من تخصص قياس وتقييم، وتخصص علم نفس، وتخصص إدارة وتخطيط تربوي، وتخصص مناهج وطرق تدريس (من كلية التربية) وتخصص إحصاء (من كلية العلوم). كما تم عرض الاستبانة على مدير مدرسة ومدقق لغوي بغرض التصحيح اللغوي. حيث طلب من هؤلاء المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة إما بالإضافة أو الحذف أو التعديل بحسب ما يرونه مناسباً، ووفقاً لمجريات الدراسة. حيث تم اعتماد الفقرات التي وافق عليها معظم المحكمين.

### ثبات الأداة

تم الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ لحساب قيمة الثبات. فقد حُسبَ ثبات الأداة بتحديد قيمة ألفا حيث كان معامل الثبات للمحور الأول: مدى مساهمة مدير المدرسة حالياً في تخطيط برامج تدريب المعلم (٨,٠) وللمحور الثاني: تفعيل مساهمة مدير المدرسة في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم (٨٥,٠)، وللأداة ككل (٧٨,٠) وهي معامل ثبات مرتفعة مما يعزز الثقة باستخدام الأداة.

### الأساليب الإحصائية

- ١- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، وذلك لقياس متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الاستبانة.
- ٢- تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لحساب قيمة الثبات.
- ٣- استخدام تحليل التباين الأحادي لتعرف مستوى الدلالة بين المتغيرات.

### عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض النتائج ومناقشتها طبقاً لتسلسل تساؤلات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

### عرض نتائج السؤال الأول

نص هذا السؤال علي "ما مدى مساهمة مدير المدرسة حالياً في تدريب المعلم مهنيًا؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري، البنود التي تقيس مساهمة المدير في تدريب المعلم من (١-٧). وقد كانت نتائج تحليل الاستبانة لهذا القسم كما جاءت في الجدول رقم (٤).

### الجدول رقم (٤)

#### التوزيع النسبي لاستجابات مديري المدارس لمدى مساهمتهم في تدريب المعلم مهنيًا في الوقت الحالي

الرقم	المعيار	الاستجابات							
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
١	يحدد مدير المدرسة الاحتياجات التطويرية للمعلم من خلال متابعة أداء المعلم في المدرسة.	٨٢	٨٢,٨	١٤	١٤,١	٣	٣,٠	١,٢٠	٠,٤٧
٢	ينسق لعقد الاجتماعات والندوات لمناقشة المستجدات التربوية مع المعلمين.	٨٩	٨٩,٩	٧	٧,١	٣	٣,٠	١,١٢	٠,٤٢
٣	يوفر الجو الملائم لنجاح برامج التدريب المهني.	٨٨	٨٨,٩	٨	٨,١	٣	٣,٠	١,١٤	٠,٤٢

تابع الجدول رقم (٤)

الرقم	المعيار العبارة	الاستجابات							
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
٤	يشجع المعلمين على البحث العلمي والاطلاع الخارجي.	٨٩	٨٩,٩	٨	٨,١	٢	٢,٠	١,١٢	٠,٢٨
٥	يرسل تقارير دورية للجهات العليا عن أداء المعلم.	٥١	٥١,٥	٢١	٢١,٢	١٧	١٧,٢	١,٦٥	٠,٧٥
٦	يقوم برامج الأنشطة المدرسية ويُعدُّ تقارير عنها.	٦٩	٦٩,٧	٢٠	٢٠,٢	١٠	١٠,١	١,٤٠	٠,٦٦
٧	يساعد المعلمين على التخطيط الفعال لإدارة فصولهم.	٧٧	٧٧,٨	١٥	١٥,٢	٧	٧,١	١,٢٩	٠,٥٩

يشير الجدول رقم (٤) إلى وجود نسبة ما بين المتوسطة (٥١,٥٪) والعالية (٨٩,٩٪) من مديري المدارس ممن يساهمون في تدريب المعلم مهنيًا في الوقت الحالي، وهذا يعطي اتجاهًا إيجابيًا مشجعًا. إذ أكد (٨٩,٩٪) من أفراد العينة وهي نسبة عالية أنهم يشجعون معلمهم على البحث العلمي والاطلاع الخارجي، وأنهم يحرصون على عقد الاجتماعات والندوات لمناقشة المستجدات على الساحة التربوية مع معلمهم (العبارتان ٤ و ٥). كما أوضح (٨٨,٩٪) من أفراد العينة أنهم يحرصون على توفير الجو الملائم لإنجاح برامج التدريب المهني (العبارة رقم ٣). كما أكد ما نسبته (٨٢,٢) منهم على أنهم يحددون الاحتياجات التطويرية لمعلمهم من خلال متابعة أدائهم داخل المدرسة (العبارة رقم ١). وهذا يدل على أنهم قادرون على تلمس حاجات معلمهم التدريبي وبالتالي يمكنهم المساهمة في بناء البرامج التدريبيّة الملائمة لهم والتخطيط لها.

إلا أن بعض المساهمات تحتاج إلى تركيز أكبر مثل تقويم برامج الأنشطة المدرسية (٦٩,٧٪) (العبارة رقم ٦) مع العلم أنها من أهم واجبات مدير المدرسة التي أكدها (سليمان وضحاوي، ١٩٩٨) وهي تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، والإشراف على برامج الأنشطة المدرسية وتقويمها وتحسينها. كما أكد (٧٧,٨٪) من مديري المدارس مساعدتهم لمعلمهم على التخطيط الفعال لإدارة فصولهم (العبارة رقم ٧) وهذا قد يرجع إلى شكلية برامج تدريب المعلم، وقلة توافر القيادات المتخصصة القادرة على تدريب المعلم، وهو ما أسفرت عنه نتائج الدراسة التي قام بها عبد المنعم وآخرون (١٩٩٧). وهذا ما ظهر في دراسة (حجازي والمناعي، ١٩٩٦). ولم تتبين هذه النتيجة في دراسة ديلونج وكومبس (Delong & Coombs, 1989) ودراسة السادة (٢٠٠٠). فالجدول يشير إلى أن أعلى نسبة وصلت إلى (٨٩,٩٪) فيما يتعلق بتنسيقهم لعقد الاجتماعات والندوات لمناقشة المستجدات التربوية مع المعلمين. بينما أقل نسبة كانت (٥١,٥٪) وهي تتعلق بإرسالهم تقارير دورية للجهات

العليا عن أداء المعلم، مع العلم أن من واجبات مدير المدرسة تقويم كفاءة معلمي مدرسته وتقديم تقارير عنها، ومنها تقارير الأداء المتميز وتقارير عن الأداء المتدني، إلى الجهات العليا في المنطقة التعليمية ومنها إلى وزارة التربية.

### عرض نتائج السؤال الثاني

نص هذا السؤال على "ما العوامل التي قد تساعد في تنمية دور مدير المدرسة في التخطيط لبرامج التدريب المهني؟" البنود التي تقيس سبل التنمية من (٩-١٤). وقد كانت نتائج تحليل الاستبانة لهذا القسم كما جاءت في الجدول رقم (٥).

### الجدول رقم (٥)

#### التوزيع النسبي لاستجابات مديري المدارس لسبل تفعيل مساهمتهم في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم

الرقم	المعيار	الاستجابات							
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
٨	توفير حوافز مادية ومعنوية للمدير النشط.	٧٤	٧٤,٧	١٣	١٣,١	١٢	١٢,١	١,٣٧	٠,٦٩
٩	عقد لقاءات دورية مع مديري المدارس لتعرف احتياجات المعلمين التدريبية.	٧٢	٧٢,٧	١٧	١٧,٢	١٠	١٠,١	١,٣٧	٠,٦٦
١٠	دعوة مديري المدارس النشطين إلى المشاركة في لجان التخطيط في الوزارة.	٧٣	٧٣,٧	٢٠	٢٠,٢	٦	٦,١	١,٣٢	٠,٥٨
١١	العمل على تنمية العلاقات الإيجابية القائمة بين إدارات المدارس والوزارة.	٨٠	٨٠,٨	١٥	١٥,٢	٤	٤,٠	١,٢٢	٠,٥١١
١٢	إتاحة الفرصة لمدير المدرسة لزيادة قدراته التخطيطية عن طريق إشراكه في برامج تدريبية خاصة.	٧٩	٧٩,٨	١٥	١٥,٢	٥	٥,١	١,٢٥	٠,٥٤
١٣	تزويد مديري المدارس بشبكة معلومات وبيانات خاصة بتنمية المعلم.	٧٨	٧٨,٨	١٠	١٠,١	١١	١١,١	١,٣٢	٠,٦٦
١٤	مراعاة استقلالية المدرسة في وضع خطة لتدريب المعلمين وتنفيذها محلياً.	٦٥	٦٥,٧	٢٤	٢٤,٢	١٠	١٠,١	١,٤٤	٠,٦٧

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (٥) الذي يوضح تكرارات ونسب سبل تفعيل مساهمة المديرين في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم يتضح أن عدداً كبيراً من مديري المدارس أبدوا موافقة مرتفعة بنسبة بلغت ٨٠٪ للعبارة (١١) والتي تقضي بضرورة العمل على تنمية العلاقات الإيجابية بين إدارة المدرسة والوزارة، وهذا ما دعت إليه دراسة حجازي والمناعي (١٩٩٦) والتي توصلت إلى وجود ضعف في التنسيق بين إدارة المدرسة وإدارة

التدريب في الوزارة، وهو أيضاً ما اتفقت معه دراسة عبد المنعم وآخرين (١٩٩٧) حول جوانب القصور في برامج تدريب المعلم أثناء الخدمة ومنها ضعف التنسيق بين الجهات العليا والفئة المستهدفة بالتدريب.

حيث أكد طعيمة (١٩٩٩) أنه من دون دعم القيادات الإدارية في المدارس من مديري ورؤساء أقسام في تخطيط برامج تدريب المعلم سيصبح التدريب بلا جدوى تذكر. وكذلك يتضح من الجدول أن مجتمع الدراسة أبدى موافقة جيدة بلغت (٧٠٪) ونسبة (٧٤,٧٪) وأعلى للعبارات (٨، ٩، ١٠، ١٢، ١٣) والتي توضح بأن من سبل تفعيل مساهمة مديري المدارس في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم هي توفير الحوافز المادية والمعنوية للمدير النشط، وعقد لقاءات دورية معهم لتعرف احتياجات المعلمين التدريسية (٢, ٧٢٪).

وكذلك دعوة المديرين إلى المشاركة في لجان التخطيط بالوزارة (٧, ٧٣٪)، وإشراكهم في برامج تدريبية خاصة (٨, ٧٩٪) بتخطيط برامج تدريب المعلم، وهو ما أيدته عطوى (٢٠٠١) حيث أكد ضرورة اتخاذ الإجراءات والسبل الكفيلة لإشراك هيئات التدريس ومديري المدارس والمعلمين أنفسهم في لجان تخطيط برامج تدريب المعلم أثناء الخدمة.

كما تتسم العبارة (١٤) بموافقة مقبولة (٧, ٦٥٪) حيث ترى أن مراعاة استقلالية المدرسة في وضع خطة لتدريب المعلمين وتنفيذها محلياً قد لا تلقى تأييداً من قبل مديري المدارس؛ لأنها تحتاج إلى وقت طويل حتى يتم الحصول على استقلالية المدرسة، وهذا ما أكدت عليه دراسة حجازي والمناعي (١٩٩٦).

### عرض نتائج السؤال الثالث

نص السؤال الثالث على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس في مدى مساهمة مدير المدرسة حالياً في تدريب المعلم مهنيًا وفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة)؟"

وبالنظر إلى الجدول رقم (٦) الذي يبين عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجتمع الدراسة من حيث متغير النوع في مدى مساهمة مديري المدارس في تدريب المعلم مهنيًا، يتضح أنه لا توجد فروق دالة بين مدارس البنين ومدارس البنات في مدى مساهمة مديري المدارس في تدريب المعلم مهنيًا، وذلك قد يرجع إلى تشابه مهام مديري مدارس البنين ومدارس البنات، ولوجود نفس معايير اختيار مديري المدارس الذكور والإناث، وأيضاً لتشابه برامج تدريب المديرين.

### الجدول رقم (٦)

الفروق الإحصائية بين أفراد العينة حسب متغير النوع (ذكور-إناث) في مدى مساهمة مديري المدارس في تدريب المعلم مهنيًا

الرقم	ذكور، ن = ٤٢		إناث، ن = ٥٦		قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
١	١,٢٥	٠,٥٢	١,١٦	٠,٤١	٠,٩٩	غير دال

## تابع الجدول رقم (٦)

الرقم	ذكور، ن = ٤٣		إناث، ن = ٥٦		قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
٢	١,٢٠	٠,٥١	١,٠٧	٠,٣٢	١,٦٣	غير دال
٣	١,١٦	٠,٤٨	١,١٢	٠,٣٨	٠,٤٣	غير دال
٤	١,١٦	٠,٤٢	١,٠٨	٠,٣٤	٠,٩٤	غير دال
٥	١,٨٣	٠,٨١	١,٥١	٠,٦٨	٢,١١	غير دال
٦	١,٤٨	٠,٧٣	١,٣٣	٠,٦١	١,١٠	غير دال
٧	١,٣٤	٠,٦١	١,٢٥	٠,٥٧	٠,٨٢	غير دال
	١,٣٥	٠,٤٠	١,٢٢	٠,٣٣	١,٧٤	غير دال

أما من حيث متغير "المؤهل الدراسي" فيوضح الجدول رقم (٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي في مدى مساهمة مديري المدارس في التدريب المهني للمعلم عند مستوى ٠,٠٥، إلا في العبارة الثانية التي تتعلق بتنسيق المدير لعقد الاجتماعات والندوات لمناقشة المستجدات التربوية مع المعلمين.

## الجدول رقم (٧)

الفروق الإحصائية بين مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي في مدى مساهمة مديري المدارس في التدريب المهني للمعلم في الوقت الحالي

الرقم	جامعي، ن = ٨٤		دراسات عليا، ن = ١٥		قيمة "ف"	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
١	١,٢١	٠,٤٩	١,١٣	٠,٣٥	١,٦٩	غير دال
٢	١,١٥	٠,٤٥	١,٠٠	٠,٠٠	٨,٥٤	دال
٣	١,١٤	٠,٤٤	١,١٣	٠,٣٥	٠,٠٦	غير دال
٤	١,١٣	٠,٤٠	١,٠٦	٠,٢٥	١,٥٢	غير دال
٥	١,٦٦	٠,٧٨	١,٦٠	٠,٦٣	٢,٢٣	غير دال
٦	١,٤١	٠,٦٦	١,٣٣	٠,٧٢	٠,١٠	غير دال
٧	١,٢٨	٠,٥٧	١,٣٣	٠,٧٢	٠,٧٤	غير دال
	١,٢٨	٠,٣٨	١,٢٢	٠,٢٦	١,١٣	غير دال



## عرض نتائج السؤال الرابع

نص السؤال الرابع على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس في كيفية تنمية مساهمة مدير المدرسة في عملية التخطيط لبرامج التدريب المهني للمعلم وفقا لمتغيرات الدراسة (النوع والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة)؟"

أما بالنسبة لمتغير "النوع" فمن خلال عرض نتائج الجدول رقم (٨) الذي يبين الفروق بين مجتمع الدراسة من حيث النوع في سبيل تفعيل مساهمة مديري المدارس في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم، يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (٨)، و٩، و١٤) وذلك لصالح مدارس البنات، مما قد يشير إلى أن مدارس البنات لديها رغبة أكثر من مدارس البنين في المشاركة في لجان التخطيط التابعة لوزارة التربية.

## الجدول رقم (٨)

الفروق الإحصائية بين أفراد العينة حسب متغير النوع (ذكور-إناث) في سبيل تفعيل مساهمة مديري المدارس في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم

الرقم	ذكور، ن = ٤٢		إناث، ن = ٥٦		قيمة "ت"	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
٨	١,٢٠	٠,٥١	١,٥٠	٠,٧٨	٢,١٠-	٠,٠٣
٩	١,١٨	٠,٤٥	١,٥١	٠,٧٦	٢,٥٣-	٠,٠١
١٠	١,٢٥	٠,٥٣	١,٢٧	٠,٦١	١,٠٠-	٠,٢١
١١	١,١٦	٠,٣٧	١,٢٨	٠,٥٩	١,١٨-	٠,٢٣
١٢	١,١٨	٠,٢٩	١,٣٠	٠,٦٣	١,٠٧-	٠,٢٨
١٣	١,٢٠	٠,٥١	١,٤١	٠,٧٥	١,٤٩-	٠,١٣
١٤	١,٦٠	٠,٦٩	١,٣٢	٠,٦٣	٢,١١	٠,٠٣
	١,٢٥	٠,٢٨	١,٣٨	٠,٥٣	١,٤٢-	٠,١٥

أما من حيث متغير "المؤهل الدراسي" فيوضح الجدول رقم (٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي في سبيل تفعيل مساهمة مديري المدارس في التخطيط لبرامج التدريب المهني للمعلم لصالح الدراسات العليا، فهناك فرق دال عند مستوى ٠,٠٥. علماً أنه لم يتبين وجود مدير مدرسة حاصل على مؤهل علمي أقل من الجامعي بين مجتمع الدراسة.

## الجدول رقم (٩)

الفروق الإحصائية بين مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المؤهل الدراسي في سبل تفعيل مساهمة مديري المدارس في التخطيط لبرامج التدريب المهني للمعلم

م	جامعي ن= ٨٤		دراسات عليا ن= ١٥		مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
٨	١,٢٥	٠,٦٧	١,٤٦	٠,٨٢	٠,١٩ غير دال
٩	١,٣٦	٠,٦٩	١,٤٠	٠,٥٠	٠,٤٩ غير دال
١٠	١,٣٦	٠,٦١	١,٠٦	٠,٢٥	١٩,٧٨ دال
١١	١,٢٥	٠,٥٢	١,١٣	٠,٣٥	٣,٠٦ غير دال
١٢	١,٢٧	٠,٥٦	١,١٣	٠,٣٥	٤,٠٥ دال
١٣	١,٣٦	٠,٧٠	١,٠٦	٠,٢٥	١٥,٠٨ دال
١٤	١,٤٥	٠,٦٦	١,٤٠	٠,٧٣	٠,٩٥ غير دال
	١,٣٤	٠,٤٧	١,٢٣	٠,٢٦	٣,٦٤ دال

وبالنسبة لمتغير "الخبرة" يتضح في الجدول رقم (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجتمع الدراسة تبعا لمتغير الخبرة فيما يتعلق بمدى مساهمة مديري المدارس بتدريب المعلمين وفي سبل تفعيل هذه المساهمة.

## الجدول رقم (١٠)

الفروق الإحصائية بين أفراد العينة حسب متغير "الخبرة" في مدى مساهمة مديري المدارس في تدريب المعلم مهنيًا وفي سبل تفعيل هذه المساهمة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	
٠,٦٤	٠,٤٣	٢	٠,٢٩	١,٢٧	٣٥	أقل من ٥
		٢	٠,٢٨	١,١٧	١٩	١٠-٥
		٢	٠,٤٥	١,٤٤	٤٥	أكثر من ١٠
		٢	٠,٣٧	١,٢٧	٩٩	
٠,٠٦	٢,٨٩	٢	٠,٤٤	١,٢٧	٣٥	أقل من ٥
		٢	٠,١٩	١,١٧	١٩	١٠-٥
		٢	٠,٥٠	١,٤٤	٤٥	أكثر من ١٠
		٢	٠,٤٤	١,٢٣	٩٩	

## تحليل إجابات المبحوثين للأسئلة المفتوحة

من واقع عينة الدراسة وعددها (٩٩) مبحوثاً، أجاب عن السؤال المفتوح (٢٧) مبحوثاً بما نسبته (٢٧,٢٪) من عينة الدراسة. ولقد تمحورت إجابات السؤاليين المفتوحين على النحو الآتي:

مساهمات أخرى لمدير المدرسة في تخطيط برامج تدريب المعلم: أكد من أجاب عن السؤال المفتوح بأن مدير المدرسة له دور في تدريب المعلم، وذلك من خلال حرصه على بيان الوصف الوظيفي للعاملين والمعلمين في بداية العام الدراسي لتحديد المسؤوليات والمهام، وأيضاً من خلال إشراك المدير للمعلمين في وضع أهداف وبرامج خطة العمل للعام الدراسي الجديد، وكذلك حرصه على تشجيع المعلمين على استخدام التقنية الحديثة وتكنولوجيا التعليم في التدريس. بالإضافة إلى اهتمامه بمتابعة المعلمين الجدد بالتنسيق مع رؤساء الأقسام والتوجيه الفني للمادة، وذلك بما يعود بالنفع عند التخطيط لبرامج تدريب المعلم.

تنمية مساهمة مدير المدرسة في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم: أكد المشاركون من عينة الدراسة على ضرورة تخفيف الأعباء الإدارية عن مدير المدرسة ليتسنى له التفرغ للتخطيط لتطوير العملية التعليمية، بما فيها برامج التدريب المهني. وكذلك إتاحة الفرصة لمديري المدارس لتعرف نماذج من تجارب دول أخرى ميدانياً في مجال تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم. كما أشار المشاركون إلى أهمية تشكيل لجنة تخطيط في المدرسة برئاسة مدير المدرسة من مهامها التخطيط لبرامج التدريب المهني للمعلم. مع ضرورة إضافة بند خاص ضمن أداة تقييم أداء مدير المدرسة خاص بقدرته على القيام بعملية التخطيط المدرسي بما فيها تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم.

## الاستنتاجات

١- أظهرت الدراسة أن نسبة عالية من مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت يساهمون فعلياً في تدريب المعلم مهنيًا (٨٩,٩٪) من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية مع معلمهم لمناقشة المستجدات التربوية ولإطلاعهم على ما هو جديد في الساحة، وأيضاً من خلال تشجيعهم المستمر لمعلميهم لكي يتطوروا ذاتياً عن طريق البحث العلمي والإطلاع الخارجي (٨٩,٩٪).

٢- كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن نسبة كبيرة من مديري المدارس الثانوية (٨٢,٨٪) يقومون بتحديد الاحتياجات التطويرية والتدريبية لمعلميهم من خلال متابعة أدائهم في المدرسة وداخل فصولهم، وهي من الخطوات الأولى لوضع أهداف أي برنامج تدريبي للمعلم.

٣- أكد ما نسبته (٧٧,٨٪) من أفراد العينة مساعدتهم معلميهم في اكتساب وتطوير مهارة التخطيط الفعال لإدارة الفصل.

٤- بينت نتائج الدراسة أن ما نسبته (٦٩,٧٪) من مديري المدارس الثانوية يعملون على تقييم برامج الأنشطة المدرسية التي يعدها المعلمون ويعدوا تقارير عنها. وهذا يظهر قصور في وعي البعض من هؤلاء المديرين بأهمية الأنشطة المدرسية في تطوير أداء كل من المعلم

- والمتعلم (طعيمة، ١٩٩٩).
- ٥- أكد ما نسبته (٨٠,٨٪) من مديري المدارس الثانوية ضرورة العمل على تنمية علاقات التعاون والتنسيق بين إدارة المدرسة والقائمين على التخطيط عند تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم أثناء الخدمة.
- ٦- أظهرت نتائج الدراسة حاجة ما نسبته (٧٩,٨٪) من مديري المدارس الثانوية إلى حضور دورات تدريبية وورش عمل خاصة بتطوير مهارات تخطيط برامج تدريب معلميههم وبتخطيط العمل المدرسي.
- ٧- طالب ما نسبته (٧٨,٨٪) من مديري المدارس بضرورة تزويد مدارسهم بشبكة معلومات خاصة بتنمية المعلم على أن يتم ربطها مع إدارات التدريب والتطوير في الوزارة.
- ٨- يعمل ما نسبته (٨٩٪) من أفراد العينة على عقد لقاءات دورية مع معلميههم لمناقشة المستجدات التربوية مما يدل على وعيهم بأهمية الحوار والمناقشة.
- ٩- أبدى المديرين موافقة مقبولة بنسبة (٦٥٪) لمراعاة استقلالية المدرسة مما يظهر تخوفهم من منحهم صلاحيات أكبر أو بسبب عدم رغبة البعض منهم في زيادة مهامه الإدارية.

### التوصيات

- ١- ضرورة السعي إلى إشراك مديري المدارس في لجان تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم من خلال تعرف آرائهم ومقترحاتهم حول البرنامج التدريبي المقترح لتطوير أداء معلميههم، ومدى ملامسته للحاجات التدريبية الفعلية لمعلميههم.
- ٢- ضرورة حصر الاحتياجات التدريبية للمعلمين في نهاية كل فصل دراسي؛ لكي يتم تصميم البرنامج التدريبي الملائم، مع ضرورة إشراك المعلمين أنفسهم في بناء البرنامج التدريبي الذي يسهم في تطوير أدائهم، وتحسين قدراتهم الأكاديمية والمهنية، وذلك لضمان كسب تأييد المعلمين والالتزام بالبرنامج التدريبي المحدد على أساس أنهم قد شاركوا بالفعل في تصميمه.
- ٣- زيادة وعي مدير المدرسة بأهمية برامج الأنشطة المدرسية في تطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنيًا من خلال اللقاءات التنويرية، والمؤتمرات، وورش العمل، والدورات التدريبية.
- ٤- تصميم برامج تدريبية خاصة بالتخطيط لتدريب مدير المدرسة على كيفية تصميم وتخطيط برامج تدريب المعلم أثناء الخدمة، وذلك لكي يتسنى له المساهمة في لجان تخطيط برامج التدريب بصورة أكثر فعالية.
- ٥- ضرورة تكثيف إجراء البحوث المتعلقة بتنمية وتطوير مساهمة مديري المدارس في التخطيط لبرامج تدريب المعلم مهنيًا.
- ٦- اعتبار المدرسة وحدة أساسية للتدريب بحيث يتم تدريب كافة العاملين بها في آن واحد، بحسب ظروف كل مدرسة وفي ظل احتياجات معلميهما التدريبية، مما يساعد على تقادي إرهاق المعلمين بحضور برامج تدريبية خارج أوقات العمل المدرسي، وفي مراكز تدريب بعيدة عن أماكن سكنهم. وهذا يتطلب منح صلاحيات أكبر لمديري المدارس في وضع خطط التدريب وتنفيذها في المدرسة.

## المراجع

- أبو لبده، عبد الله (١٩٩٧). تطوير برامج إعداد معلمي المرحلة الابتدائية لمدارس الغد. مجلة التربية، جامعة الكويت، (٢١)، ٦٦-٧٧.
- إبراهيم، أحمد (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر للملايين.
- الإبراهيم، عبد الرحمن، المسند، شيخه عبد الله وقمبر، محمود مصطفى (٢٠٠٠). الاتجاهات العالمية في إعداد وتدريب المعلمين في ضوء الدور المتغير للمعلم. الدوحة: دار الثقافة.
- البوهي، فاروق (٢٠٠١). التخطيط التعليمي عملياته، مداخله، التنمية البشرية وتطوير أداء المعلم. القاهرة: دار قباء.
- حجازي، مصطفى والمناعي، احمد (١٩٩٦). تقويم تدريب المعلمين. البحرين: وزارة التربية والتعليم، مركز البحوث التربوية والتطوير.
- الخوارجا، عبد الفتاح (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة.
- رحمه، انطون (١٩٨٦). تخطيط تدريب معلم المدرسة الابتدائية. التربية الجديدة، (٣٩)، ٨٥-١١٠.
- رفاعي، فيصل الراوي وأحمد، جمعان عبد المنعم والرويشد، فهد عبد الرحمن (٢٠٠٠). الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال. الكويت: مكتبة الفلاح.
- الساده، حسين (٢٠٠٠). دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين. رسالة الخليج العربي، (٦٥)، ١٧-٦٣.
- سليمان، عرفات وضحاوي، بيومي (١٩٩٨). الإدارة التربوية الحديثة. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- الصراف، عبد الحميد والمجادي، فتوح ومحمد، نادية والعنزي، مها وحاجي، سناء وجمال، عدنان ودشتي، فاتن والخالدي، فاطمه والركيبي، منيرة (١٩٩٩). دراسة حول إعداد وتدريب معلم المرحلة الثانوية. الكويت: وزارة التربية، قطاع البحوث التربوية.
- طعيمة، رشدي (١٩٩٩). المعلم كفاياته، إعداد، تدريبه. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد المنعم، نادية ورزق، فتحي مصطفى (١٩٩٧). تطوير التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء اتجاهات التطوير في بعض الدول المتقدمة. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- عطوى، جودت (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. عمان: الدار العلمية الدولية.
- عواضة، هاشم (٢٠٠٢). التخطيط في التعليم - التعلم. بيروت: دار العلم للملايين.

- العيوني، صالح (١٩٩٢). مهام موجه العلوم لتنمية النمو المهني لمعلمي العلوم في المرحلة المتوسطة. *المجلة التربوية، جامعة الكويت، (٢٥)، ١٢٧-١٧٥.*
- كارينتر، جون (٢٠٠١). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، (ترجمة عبد الله شحاتة). القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر.
- المفرج، بدرية والمصليخ، نجاة والرومي، مشاعل والسابج، أمل (١٩٩٨). دراسة حول التطوير والإصلاح التربوي. الكويت: وزارة التربية، قسم بحوث التجديد التربوي. مطاوع، إبراهيم (٢٠٠٢). التنمية البشرية بالتعليم والتعلم، القاهرة: دار الفكر العربي.
- مراد، صلاح وهادي، فوزيه (٢٠٠٢). طرائق البحث العلمي تصميماتها وإجراءاتها. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- ناثر، سارة والمحروس، فوزية وخزعل، حسن وأكبر، مريم وعبيد، نفيسة (١٩٩٦). تقويم وتطوير آليات وطرق توجيه المعلمين في البحرين. البحرين: وزارة التربية والتعليم، مركز البحوث التربوية والتطوير.
- وزارة التربية (٢٠٠٣). الخريطة المدرسية وأسماء المدارس ومواقعها بكافة أنواع التعليم (ج ٢). الكويت: وزارة التربية، إدارة التخطيط.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٧). مشروع إنشاء المركز العربي للتدريب في أثناء الخدمة للعاملين في التربية والتعليم في دول الخليج. قطر: وزارة التربية والتعليم.
- ويليامز، جيمس (٢٠٠٣). فن الإدارة المدرسية (ترجمة خالد العامري). القاهرة: دار الفارق للنشر.
- اليونسكو (٢٠٠٢). دليل إرشادات إعداد وتأهيل المعلمين: التقنية-المنهج-التكلفة-التقييم. القاهرة: اليونسكو.

Crisci, P. (1991). Using the current paradigms in teacher training to prepare principals and mentor teachers. **ERIC Document Reproduction Service No. ED333544.**

David, T.(2003). Beginning teacher mentoring programs: The principal's role. **ERIC Document Reproduction Service No. ED472319.**

Delong, T. & Coombs, G. (1989). The role of the principal in the career development of teachers. **Journal of Career Development, 15, 199-208.**

Redman, G. L. (1999). **Teaching in today's classroom from elementary school.** New Jersey: Merrill.

Shelton, M. M. (1998). A training model for principals. **ERIC Document Reproduction Service No. ED311533.**

Wragg, E., Haynes, G., Wragg, C., & Chamberlin, R. (1999). The role of the school principal in addressing the problem of incompetent teachers. **ERIC Document Reproduction Service No. ED 430300.**

