

## التدريب الإحترافي للقيادات المدرسية وعلاقته بإرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت – دراسة وصفية

ايمان جاسم السمحان

Ealsamhan1@gmail.com

المستخلص العربي:

هدف البحث إلى التوصل إلى أهم المقترحات الإجرائية لإرساء احترافية التدريب القيادي بما يُرسى ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت. واتبع البحث المنهج الوصفي. وقدم البحث العديد من المقترحات، أهمها: توفير إطار تنظيمي لبناء القدرات الإبداعية لكافة العاملين بالمدرسة من خلال الاهتمام بالخطط طويلة الأمد وقصيرة الأمد للمدرسة من خلال وحدات التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة ، نشر ثقافة الإبداع الإداري من خلال المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تشارك فيها القيادات الإدارية المختلفة. وأكد البحث على أهمية تدريب المدراء أثناء الخدمة لرفع مستوى ثقافتهم وإثراء معلوماتهم الإدارية ، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية: ارتكاز البرامج التدريبية على التنوع والبرامج القائمة على الكفاية، إعداد دليل مهني للمدراء ، وجود خطة تدريبية واضحة المعالم لتدريب المدراء بصورة دورية وجادة، على أن تتضمن هذه الخطة برامج لرفع مستوى الإبداع الإداري لديهم. وأكد البحث أيضاً على ضرورة المراجعة المستمرة لتقييم البرامج التدريبية وإعادة صياغتها لمواكبة المستجدات المعرفية كي تتجاوب مع متطلبات المستقبل ويتحقق ذلك من خلال بعض الآليات، منها: عقد دورات تدريبية للمرشحين لتولي المناصب القيادية بالمدرسة، عقد برامج تدريبية للعاملين بالمدرسة من خلال وحدة التدريب والجودة على أن تتضمن هذه البرامج تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دون استثناء. فحصر أهداف البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين للتأكد من أن الأهداف تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين. تجهيز القاعات

المناسبة من حيث التجهيزات والوسائل التدريبية والخامات والأوراق، وأن تكون القاعات جيدة التهوية والإضاءة، بعيدا عن الضوضاء والمشتتات.

الكلمات المفتاحية: التدريب الاحترافي – القيادات المدرسية – الإبداع المؤسسي

### **Professional training for school leaders and its relationship to establishing a culture of institutional creativity in middle schools in Kuwait - a descriptive study**

#### **Abstract:**

The aim of the research is to reach the most important procedural proposals to establish the professionalism of leadership training to establish a culture of institutional creativity in middle schools in Kuwait. The research followed the descriptive method. The research presented many proposals: providing an organizational framework to build the creative capabilities of employees by paying attention to the school's long- and short-term plans, spreading the culture of institutional creativity through conferences, seminars and meetings in which administrative leaders participate. The research emphasized the importance of training managers during the service to raise the level of their culture and enrich their administrative information through the following mechanisms: Training programs based on diversity and competency-based programs, the preparation of a professional guide for managers, the existence of a well-defined training plan to train managers to raise the level of their administrative creativity. The research also emphasized the need

for continuous review to evaluate training programs and reformulate them to keep pace with knowledge developments. This is achieved through some mechanisms, including: providing training courses for candidates to hold leadership positions in the school, providing training programs to develop the creative abilities of employees, examining the training programs offered to ensure that the objectives fit the specific needs of the trainees, equipping the appropriate halls in terms of training aids, materials and papers, and that the halls be well ventilated and lit, away from noise and distractions.

**Key words:** Professional training - School leaders - Institutional creativity

### مقدمة البحث:

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات الراهنة مثل: الزيادة الهائلة في المعرفة وزيادة التوجه نحو السوق العالمي، وتأثير ظاهرة العولمة وشدة المنافسة بين المؤسسات المناظرة وطنياً وإقليمياً ودولياً. فغالبية البلدان الداعمة لتحقيق أعلى معدلات الإنجاز التعليمي، وجب أن تمنح الاستقلال لإدارات المدارس من أجل تصميم المناهج وإدارة الموارد المادية والبشرية كآلية فاعلة لتحقيق الكفاءة المؤسسية، لذا، فقد تطورت وتغيرت أدوار ومهام مدراء المدارس، وأصبح لهم مسئوليات خارج نطاق الخصوصية الإدارية، وبخاصة فيما يتعلق بالأداء التحصيلي للطلاب وآليات تحسين المدارس من خلال التشريعات المنظمة للأداءات المؤسسية، الأمر الذي يستوجب فهماً مغايراً لآليات التنمية القيادية المستدامة.

لذا، تُعد المناصب القيادية وطبيعتها المهنية أساساً جوهرياً في البناء العلمي لبرامج الإعداد والتدريب القيادي، وقد أُلقت التحولات المتسارعة في الإصلاحات التعليمية بظلالها التأثيرية التنموية على برامج التنمية القيادية؛ ومنها المبادرات المتعلقة بالتنظيم المنظومي والمناهج الدراسية ومداخل التحسين المدرسي، وعُرف ذلك بوثيقة " التنمية المهنية عالية الجودة " High Quality professional Development، وقد تم تدوين مفهوم احترافية التدريب القيادي في القانون الاتحادي بالولايات المتحدة الأمريكية منذ عام ٢٠٠٢م، وتمركزت المبادئ التوجيهية الأربعة الدالة على ذلك من خلال وثيقة سُميت " وثيقة التنمية المهنية عالية الجودة " في : كونها مكثفة ومتنامية وذات علاقة بالممارسة الفعلية والترابط والاتساق بينها وبين أهداف التحسين المدرسي المدونة في استراتيجية المدرسة، بالإضافة للتوافقية بينها وبين كينونة وآليات التدريب القيادي ذات العلاقة الوثيقة بطبيعة المستوى البنوي للتنظيمات والوظائف المدرسية<sup>(١)</sup>.

الأمر الذي يؤكد أن الممارسات الإدارية أوضحت الاحتياج لأساليب قيادية جديدة تفي بكافة المتطلبات المحلية والمواكبة الفعالة للتحديات والتطورات الدولية، مما أوجب التأكيد على تنمية المهارات القيادية، ويتحقق ذلك من خلال: تشجيع التدريب القيادي، وتنظيم البرامج التعريفية، وتأكيد التدريب أثناء الخدمة لاستيفاء الاحتياجات، وتأكيد (ضمان) التنوع المناسب لتدريب فعال، وهذا يقتضي تنوع تصميم البرامج التدريبية ذي الاتساق مع طبيعة البيئة المدرسية والسياقات المؤسسية<sup>(٢)</sup>.

ويتأتى ذلك انطلاقاً من نمذجة المناصب القيادية بالمؤسسات التعليمية ومعيارية الأداء القيادي المتمثلة في: تعزيز التدريب القيادي، واستدامة التطوير

المؤسسي، وتشجيع استخدام نماذج التقييم وبنوك البيانات والمعلومات كأساس لتحقيق التحسين المدرسي، وتجويد التعاون بين كافة المستفيدين من الانتاجية المدرسية داخليا وخارجيا. ومن ثم، يستوجب تقييم لأداءات القيادات المدرسية من أجل تطوير كفاءاتهم المهنية وفق مسارات ومنهجية التدريب القيادي، مدعوماً ذلك بتحديد الكفايات التنظيمية الفعالة للقيادات المدرسية في ضوء السياقات المهنية، وتوفير المسارات والمساقات التدريبية ذات الأطر الاحترافية على المستوى الأكاديمي والتطبيقي مهنياً<sup>(٣)</sup>.

إن الدراسات التي أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization of Economic Co-Operation and Development) (OECD) حيال برامج التدريب القيادي أوضحت ما يلي:

- حتمية استخدام المداخل الإبداعية عند التطوير الاحترافي لقدرات مدراء المدارس بما يحقق تنوعاً تنموياً في أدائهم لمهامهم القيادية، مشفوعاً ذلك بالاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة تحقيقاً للنتائج المنشودة<sup>(٤)</sup>.
  - ضرورة التصميم الاحترافي لمداخل إعداد وتطوير القيادات المدرسية من أجل إنتاج قيادات تمتلك القدرة على الارتقاء بالأداء المهني واستدامة التحسين المدرسي<sup>(٥)</sup>.
  - وجوب اتساق البرامج التدريبية مع الأنساق المنظومية والتنظيمية للمدرسة ذاتها بما يعزز الكفاءة والفعالية الفردية والجماعية والمؤسسية بصفة عامة<sup>(٦)</sup>.
- وبناء عليه، فإن احترافية التدريب القيادي الفعالة تستوجب إقامة شبكات التواصل بين المشاركين بما يمكنهم من تعزيز التعاون وحل المشكلات المتماثلة وتخفيف الشعور بالعزلة المهنية، وهذا يدعم الصحة التنظيمية لديهم بما يحقق

فعالية الأداء المهني لمدرء المدارس. فالمؤسسات التعليمية ذات الصحة التنظيمية هي القادرة على البقاء من خلال التغلب على التحديات والتهديدات الداخلية أو الخارجية. فضلاً عن ذلك، تعمل المدارس ذات الصحة التنظيمية في ضوء مستويات عالية من الانسجام والتناسق بين المستويات التنظيمية.

يقوم التدريب الاحترافي على تحقيق الإبداع الفردي وحفز الجهود المشتركة، والاستمرار في تعلم كيف نتعلم، ويؤكد على ضرورة إيجاد بيئة تسودها الثقة، ويصبح فيها تنمية مدير المدرسة ومساعدته على التمكن هما المفتاحين للنجاح، ويبنى التدريب الاحترافي على افتراضات أساسية هي أن التعليم عمل احترافي، وأن المدرسين يدعمون مديري المدارس ليصبحوا أكثر اطلاعا ومهارة، ويهتم المدرسون بالعمليات الفكرية الداخلية للتعليم، بينما لا يسعون إلى تغيير السلوكيات، لأنها ستتغير بشكل تلقائي نتيجة لتحسين مدركات المدير<sup>(٧)</sup>.

وانطلاقاً من كون التحسين المدرسي والمتمثل في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمؤسسات التعليمية هو الهدف الرئيس للتعليم علي مدار العقد الماضي إلا أن المحاولات البحثية تجاه هذا الأمر اتسمت بقصر مدة الفاعلية التطويرية للأداءات المدرسية حتى باتت الفاعلية المدرسية أمراً بعيد المنال. ومن ثم تزايدت المطالبات بضرورة وجود استراتيجيات مستدامة للتحسين الإبداع المؤسسي بما يتواءم ومستحدثات وتقنيات التطورات الأكاديمية والإدارية والمجتمعية<sup>(٨)</sup>.

الإبداع والابتكار هما نقطة ارتكاز يدور حولهما النجاح الإداري، وينبغي أن تكون حياة المدرء المهنية متمشية مع الأفكار الإبداعية المبتكرة، ومع ذلك فإن الموجه الحالية من التغير التكنولوجي لا تدع مجالاً للمديرين المتحجرين فكرياً<sup>(٩)</sup>.

وفي ضوء ذلك فإن القائد يسهم في نشر ثقافة الإبداع الإداري في المدارس التعليمية بصفة عامة، ونظراً لأهمية التدريب الاحترافي في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس التعليمية، ومن بينها المدرسة المتوسطة فقد أصبح من الضروري

التأكد من دور التدريب الاحترافي في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في دولة الكويت.

### مشكلة البحث:

وعلى الرغم من أن التعليم في الكويت قد أحرز تقدماً كمياً ، إلا أن نوعية هذا التعليم لاتزال موضع تساؤل وقلق، كما بينت النتائج المتواضعة التي حققتها الكويت في الاختبارات العالمية لقياس التحصيل الدراسي للتلاميذ في الرياضيات والعلوم واللغة العربية والإنجليزية، حيث كان في السنوات السابقة التوسع الكمي على حساب النوعي، ولتجويد نوعية التعليم تتبين جوانب الضعف وأهم التحديات التي تواجهه بالتالي<sup>(10)</sup> :

١- عدم وجود استقرار إداري بالمراكز العليا المشرفة على التعليم ومؤسساته مما يؤدي لغياب الرؤية التي تعبر عن رؤية الدولة وفرض الأشخاص وتوجهاتهم في التعليم.

٢- تطويع السياسات والنظم واللوائح للاستجابة للمتغيرات في التوجهات العامة للخطط التنموية الشاملة على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية دون المساس باللوائح والنظم والقوانين المعمول بها في الدولة .

٣- تسييس التعليم بتدخلات السياسيين لتقييد عمل التربويين المختصين.

٤- فقدان هيبة المعلم وغياب الدافعية لديه وغياب المساءلة على أدائه.

٥- ضعف مخرجات التعليم الثانوي والحاجة لرفع مستوى مخرجات التعليم العالي والجامعي.

٦- عدم وجود مسارات متعددة في المرحلة الثانوية.

٧- قلة ربط توجهات التعليم باحتياجات التنمية والمجتمع.

#### ٨- ضعف المهارات القيادية.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من جهود وزارة التربية بالكويت في تطوير آليات العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة، إلا أن العديد من نتائج الدراسات السابقة أوضحت وجود العديد من السلبيات وأوجه القصور في منظومة التعليم العام وبخاصة المدارس المتوسطة، فقد توصلت دراسة أخرى إلى أن ضعف الدور التنموي ومدراء المدارس نحو التنمية المهنية للمعلمين في دولة الكويت، وفقدان المدراء لآليات دعم المعلمين ذوي الكفاءات المهنية بجانب عدم وجود أي رؤية للمدراء بشأن برامج التنمية المهنية للمعلمين وعدم تشجيعهم على المشاركة الفعالة في تلك البرامج<sup>(١١)</sup>.

كما أن بعض مدراء المدارس المتوسطة "لا يعززون روح المبادرة في التغيير، وإلى حد ما قد يفوضون بعض مسئولياتهم للمرؤسين إلا أنهم يؤكدون على اتخاذهم لكافة القرارات حتى في حالات التفويض الإداري، وما تزال إدارة المؤسسات التعليمية الكويتية تعاني من الضغوط المهنية وغيبة الارشاد المهني، مما يؤدي إلى توتر المناخ النفسي المهني وتدني الأداء المؤسسي بصفة عامة"<sup>(١٢)</sup>.

ولكن على الرغم من اهتمام دولة الكويت بمدارس المتوسطة ومديريها إلا أن التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس عامة ما زالت تواجه بعض المشاكل، فقد أشارت دراسة إلى أن واقع التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية بصفة عامة ومنها الكويتية بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتطوير في معظم جوانبه، حيث تعاني من جوانب قصور تتمثل في<sup>(١٣)</sup>:

- غياب السياسات الواضحة والأطر الفلسفية الحاكمة للتنمية المهنية لمدير المدرسة العربية.
- عدم وجود هيئة أو مؤسسة تدريبية تعني بمسؤوليات التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية.



- الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة العربي قبل إعداد أي برنامج متعلق بالتنمية المهنية له.
- الحاجة إلى إجراء دراسات تقييمية مناسبة لبرامج التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية.
- ضعف التركيز على النواحي التطبيقية في برامج التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية.
- الحاجة إلى المزيد من توظيف أمثل للتقنيات الحديثة في مجال التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية.
- الحاجة لإفساح المجال أكثر للمدرسة واعتبارها مؤسسة قادرة على تنفيذ برامج التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية.

وفي ضوء ما سبق ، يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية :

- ١- ما ماهية التدريب الاحترافي للقيادات المدرسية وخصائصه وأسس وآلياته وسمات برامج التدريب القيادي في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما أهم الإتجاهات الدولية في مجال احترافية التدريب القيادي لمدراس؟
- ٣- ما الإطار النظري الذي يحكم ثقافة الابداع المؤسسي من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
- ٤- ما الجهود الحالية لدولة الكويت في تحسين برامج التدريب القيادي الداعمة لإرساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة؟
- ٥- ما أهم المقترحات الإجرائية المستقاة من أدبيات التدريب الاحترافي بما يُرسي ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على ماهية التدريب الاحترافي للقيادات المدرسية وخصائصه وأأسسه وآلياته وسمات برامج التدريب القيادي في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- استعراض أهم الإتجاهات الدولية في مجال احترافية التدريب القيادي لمدرء المدارس.
- ٣- تحديد الإطار النظري الذي يحكم ثقافة الابداع المؤسسي من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
- ٤- الوقوف على الجهود الحالية لدولة الكويت في تحسين برامج التدريب القيادي الداعمة لإرساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة.
- ٥- التوصل إلى أهم المقترحات الإجرائية لإرساء احترافية التدريب القيادي بما يُرسى ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- ١- الأهمية النظرية؛ والمتمثلة: في تناول البحث الحالي بالوصف والتحليل لاحترافية التدريب القيادي ثقافة الابداع المؤسسي ، وهما من المتغيرات الحديثة في علم الإدارة التربوية.
- ٢- الأهمية التطبيقية؛ والمتمثلة في دعم وتطوير القيادات المدرسية مهنيًا من خلال إرساء احترافية التدريب القيادي تعزيزًا وتحسينًا لثقافة الابداع المؤسسي في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

٣- تعدد المستفيدين من مقترحات البحث وهم: مسئولو الوزارة، مدراء المدارس ، مديرو إدارات التعليم، المعلمون والإداريون والباحثون في مجال الإدارة التربوية، حيث يُتوقع أن تمدهم بما يجب عمله إجرائياً عند رسم السياسات التعليمية أو إعداد الخطط التنموية التطويرية الإستراتيجية لكافة أبعاد منظومة التعليم العام بصفة عامة.

### منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته طبيعة البحث الحالي.

### مصطلحات البحث :

ويمكن عرض مصطلحات البحث على النحو التالي:

### ١- التدريب الاحترافي:

- وتعني الإطار الاحترافي لكافة الآليات التدريبية لمدراء المدارس بما يحقق الفعالية المؤسسية<sup>(١٤)</sup>.
- هي تطوير مهارات وقدرات المدراء برؤي عبر ثقافية ونهج تدريبي احترافي يركز على التطوير المستدام لبرامج تدريب القيادات المدرسية<sup>(١٥)</sup>.
- وتعني كافة الإجراءات والتدابير التنفيذية التي تُصقل قدرات المدراء ومهاراتهم بما يمكنهم من تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية<sup>(١٦)</sup>.

أما التعريف الإجرائي لاحترافية التدريب القيادي لمدراء المدارس؛ المزاجية المنهجية لكافة برامجية التدريب القيادي لمدراء المدارس بما يحقق تمهين القدرات القيادية لمدراء المدارس، مما ينعكس إيجاباً على ثقافة الابداع المؤسسي لكافة المدارس المتوسطة بالكويت.

#### الإبداع المؤسسي :

يعرف على أنه الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى الإنسان من قدرات عقلية وفكرية ينتج عنها تكوينات و اكتشاف علاقات جديدة أو أفكار وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة في المنظمة تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل<sup>(١٧)</sup>.

ويعرف على أنه تطبيق وتطوير الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب<sup>(١٨)</sup>.

ويعرف أيضاً على أنه تطبيق لأفكار جديدة ومفيدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ في الخدمات داخل المدرسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي على أداء ونتائج المدرسة<sup>(١٩)</sup>.

#### التعريف الإجرائي لثقافة الإبداع المؤسسي :

هي التوجهات والسلوكيات المهنية الداعمة للإنجاز المؤسسي برؤى إبداعية على مستوى أبعاد ومحاور منظومة المدرسة الثانوية العامة.

#### الدراسات السابقة :

هدفت دراسة (سناء عيد المطيري) إلى إلى تحديد مستوى الممارسات القيادية التعليمية لدى مديري المدارس في دولة الكويت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى إلى أن تقديرات مديري المدارس لمستوى ممارساتهم التعليمية قد جاءت عالية في مجالات الدراسة الخمسة، بينما كانت تقديرات المشرفين التربويين لمستوى الممارسات القيادية لمديري المدارس بدرجة عالية فقط في مجال التعليم والتعلم، أما بقية المجالات فقد جاءت متوسطة<sup>(٢٠)</sup>.

بينما هدفت دراسة (عبدالعزیز حمدان العنزي) إلى التعرف على دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على جميع المجالات المتعلقة بدور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية لصالح الإناث، أوصت الدراسة بإعطاء مزيد من الصلاحيات الإدارية لمديري المدارس في مجال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي حتى يستطيع تنمية المسؤولية المجتمعية، وربط تقييم مديري المدارس بدرجة تنميتهم للمسؤولية المجتمعية<sup>(٢١)</sup>.

كما سعت دراسة (محمد حسين غلوم) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لديهم، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت مرتفعة، وجاءت المجالات جميعها بدرجة مرتفعة وكانت على النحو التالي: (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة) على التوالي، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها؛ الاقتراح على وزارة التربية الكويتية لتقديم كل ما هو جديد في مجال إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز من خلال دورات تدريبية وحلقات عمل وندوات ومؤتمرات<sup>(٢٢)</sup>.

بينما هدفت دراسة (عايض حجاج المطيري) إلى التعرف على درجة ممارسة الكفايات الإدارية: (الشخصية، الإنسانية، المهنية، المعرفية، الإبداعية) لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، وأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت جاءت مرتفعة لكل من الكفايات الشخصية والإنسانية والمهنية والمعرفية والإبداعية،

كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بتعزيز سلوكيات مديري المدارس وتدريبهم بصفة دورية على الكفايات المتنوعة سواء الإدارية أو الفنية، مع مراعاة توافر الكفايات الإدارية عند اختيار مديري المدارس بدولة الكويت<sup>(٢٣)</sup>.

وسعت دراسة (عبدالله عوض لافي المطيري) إلى التعرف على درجة المشاركة في اتخاذ القرارات لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت، واستخدمت المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة المشاركة في اتخاذ القرارات لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت جاءت متوسطة على جميع المجالات وعلى المقياس ككل، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة على جميع المجالات فيما عدا مجال مجموعة العمل حيث كانت الدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنسية وسنوات الخبرة على جميع المجالات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وفي ضوء النتائج السابقة فقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمهام الإدارية والفنية بالمدرسة، والاهتمام بالجوانب الإنسانية في العلاقات المدرسي بما يساعد على توفير مناخ إيجابي ويساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين<sup>(٢٤)</sup>.

كما هدف بحث أركيويو (Arikewuyo, M. O. , 2009) لتحديد مقتضيات التدريب المهني لمدرء المدارس الثانوية في نيجيريا، وانتهج البحث المنهج الوصفي، وخلص البحث لعدد من النتائج. أهمها أن الخبرة التدريسية لا يجب كونها المعيار الوحيد لتعيين مديري المدارس الثانوية في نيجيريا، وافتقار المدارس الثانوية لاحترافية ومهنية البرامج التدريبية قبل تولي المناصب الادارية، وأثمر البحث العديد من المقترحات أهمها: إلزامية حضور الدورات التدريبية في المعهد الوطني للإدارة والتخطيط التعليمي قبل تولي المناصب الادارية، وضرورة إيجاد أساس تقييمي للكفايات المهنية في البرامج التأهيلية للمناصب القيادية المدرسية<sup>(٢٥)</sup>.

بينما هدفت دراسة نج وينج (Ng,wing, S., 2012) إلى تحديد القدرات القيادية الطموحة من بين (١٨٥) قائداً بهونج كونج، انتهج البحث المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة بحثية اشتملت عباراتها على العديد من القدرات القيادية ومجالاتها المتعددة، وتكون الاستبيان من (٢٤ سؤال)، وتم توزيعه على (١٨٥) من الجنسين، وأثمرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها: امتلاك معظم أفراد العينة المزيد من الكفاءة في مجال النمو المهني للمعلم، ثم كفاءتهم في ضمان الجودة والمساءلة، أما أبعاد التوجه الإستراتيجي وبيئة السياسات وإدارة الموارد فكانت كفاءتهم أقل، وخلصت الدراسة للعديد من المقترحات، أهمها: ضرورة زيادة قدراتهم القيادية حيال إدارة الموارد المادية والبشرية بالمدرسة والكيفيات العلمية المتعلقة بدور المدرسة في خدمة المجتمع<sup>(٢٦)</sup>.

وهدف دراسة ماهير (Maher, J. A. 2011) إلى التحديد الدقيق لجودة التنمية المهنية في المستويات التنظيمية بالمدرسة، ومدى تأثير ذلك على سلوكياتهم المهنية للقيادات المدرسية. انتهج البحث المنهج الوصفي، وشارك في الدراسة الميدانية حوالي (٤٠٠) مشاركاً، وتم توزيع الاستبانة من خلال الانترنت لحوالي (١٥٢) والباقي من خلال تقليدية التوزيع على القيادات بالمدرسة، وأوضحت النتائج وجود العديد من الفروقات بين استجابات قادة برامج التطوير المهني والقيادات المدرسية في التصورات عن آليات الممارسة المهنية، بجانب الاختلافات في الاستجابات بين القيادات المدرسية في المقاطعات المختلفة، وانتهى البحث للعديد من المقترحات أهمها: ضرورة الدعم الحكومي لبرامج التنمية المهنية وتعديل التشريعات المتعلقة بتمويل البرامج القيادية<sup>(٢٧)</sup>.

### التعليق على الدراسات السابقة :

باستقراء الدراسات السابقة يتضح بجلاء أنها اهتمت بالمتغيرات البحثية قيد اهتمام البحث الحالي برؤى وتحليل فردي لكل متغير على حدة دون التطرق للعلاقة البحثية بينها، والتي أولاه البحث الحالي عنايته العلمية، ويعد ذلك الملمح الأساس لأوجه التشابه بينها وبين البحث الحالي، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة عند مراجعة مشكلة الدراسة، إلا أن إيجاد رؤية تحليلية حيال التدريب الاحترافي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة بالكويت يعد أحد أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة.

### خطوات الدراسة :

وتحقيقاً لأهداف البحث وإجابة عن أسئلته، يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: الاطار العام للبحث.
- الخطوة الثانية: التدريب الاحترافي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر.
- الخطوة الثالثة: جهود الكويت في تطوير ادارة المدارس المتوسطة.
- الخطوة الرابعة: النتائج والمقترحات.

**التدريب الاحترافي وثقافة الإبداع المؤسسي في المؤسسات التعليمية؛ إطاراً نظرياً :**

**أولاً : التدريب الاحترافي في المؤسسات التعليمية :**

التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، ولقد تناول



الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث رأى (عبد الفتاح الزكي وفاروق عبده) أنه عملية حيث عرفه بأنه "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية تتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع بأكمله"<sup>(٢٨)</sup>، كما عرفه (زينب النجار، وحسن شحاتة) بأنه العملية التي من خلالها يتم تطوير المهارات، وتأمين المعلومات، وتعزيز المواقف، لمساعدة العاملين في المنظمة، ليصبحوا أكثر فاعلية وكفاءة في أداء عملهم<sup>(٢٩)</sup>.

ويتضح أنه لم يكن هناك اتفاق بين الباحثين والمتخصصين حول تعريف واحد للتدريب، نظرا لأهمية التدريب وعظم دوره ولذلك ذكر عام خضير الكبيسي (٢٠١٠م) إن المتأمل في تعريفات التدريب لا يمكنه رفض أي منها لكونها جميعا تعبر عما يهدف له التدريب أو عما يتضمنه من أنشطة وعمليات وبرامج موجهة للأفراد والمنظمات، وتلتقي جميعها عند إحداث التغيير في المعارف وفي المهارات وفي السلوكيات<sup>(٣٠)</sup>، ويتضح أن الجميع اتفق على هدف واحد له والمتمثل في : تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وأنها تسير في اتجاه واحد حيث تتفق غالبا على أن التدريب نشاط منظم ومتجدد ومستمر لنقل المعرفة واكتساب المهارة وتكوين اتجاهات إيجابية وتنمية المهارات والقدرات وتغيير سلوك المعلمين وعاداتهم في أداء العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.

وقد ظهر التدريب الاحترافي في الولايات المتحدة الأمريكية كمسئولية تقع على المقاطعات التعليمية في كل ولاية أمريكية من خلال تبني برنامج للتدريب الاحترافي، حيث يوفر برنامج Davis Principal Coaching Initiative (DPCI)، تدريباً قائماً على المعايير العلمية وبناء القدرات الذاتية، وتم تصميم

البرنامج بحيث يوفر مدرباً احترافياً شخصياً لكل أربعة عشر مديراً، وفي المملكة المتحدة سعت الجامعات والمعاهد لتوفير العديد من البرامج التدريبية أثناء الخدمة كبرامج التدريب الاحترافي، والتي في مجملها تهدف المتحدة سعت الجامعات والمعاهد لتوفير العديد من البرامج التدريبية أثناء الخدمة كبرامج التدريب الاحترافي، والتي في مجملها تهدف إلى تحسين أداء المدير في السياق المدرسي، من خلال توفير مدرب احترافي لك مدرسة<sup>(٣١)</sup> وفي استراليا هناك البرنامج التأسيسي للتدريب الاحترافي (Foundations of Coaching Program) الذي يهدف إلى تحسين الإدارة والتأثير على الآخرين، ويوظف محادثات الفردية وجها لوجه. وقد تم تطوير هذا البرنامج من قبل معهد كوينزلاند للقيادة التعليمية<sup>(٣٢)</sup>.

وتعرف التدريب الاحترافي كذلك بأنه "هي تلك العمليات والأنشطة التي تصمم لتعزيز المعرفة والمهارات والاتجاهات المهنية للمدير والتي من شأنها تحسين أداء المدرسة وتعلم الطلاب"<sup>(٣٣)</sup>.

كما تعرف التدريب الاحترافي بأنه العمليات والأنشطة الهادفة إلى تحسين أداء مديري المدارس في تحقيق أهداف التعليم والمدرسة بطريقة مستمرة ومنظمة، وزيادة فاعليتهم في أداء أدوارهم بما يعود بالنفع على المدارس التي يعملون بها<sup>(٣٤)</sup>.

ويرى دبرا إفانز أن التدريب الاحترافي تشمل "كل أنواع التدريبات التعليمية التي تركز على المعرفة والمهارات والاتجاهات المطلوبة لزيادة إنجاز الطلاب"<sup>(٣٥)</sup>. وبالتالي تتطلب التنمية المهنية المستدامة تأن في رسم سياستها، وديمومة في مشاريعها وآثارها في المجتمع، ومن ثم الحاجة إلى مواظبة في تنفيذ برامجها للمحافظة على مكتسباتها<sup>(٣٦)</sup>.

ويشير البعض إلى أن التدريب الاحترافي بأنه "عمليات تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك مديري المدارس لتكون أكثر كفاءة وفعالية لمقابلة حاجات المدرسة والمجتمع، وكذلك حاجات المديرين أنفسهم"<sup>(٣٧)</sup>.

كما تعرف التدريب الاحترافي أيضا على أنها "ميكانيكية ضرورية لتعزيز المحتوى المعرفي والمهارى وتحسين ممارساتهم داخل المدرسة"<sup>(٣٨)</sup>.

ويساعد التدريب الاحترافي مديري المدارس على ما يلي<sup>(٣٩)</sup>:

- دعم روح الفريق، فهم الاتجاهات التعليمية الحديثة، إدراك القضايا المعنوية والأخلاقية الخاصة بالإدارة.
- تحسين إنتاجية العاملين من خلال تشجيع الثقة المتبادلة بينهم، حل الصراعات الداخلية وتحسين الاتصالات، تقييم نقاط الضعف والقوة فى السياسة المتبعة داخل المدرسة، الاهتمام بعمليات التفويض وتوزيع العمل، زيادة الالتزام الشخصى بالتعليم والعمل الإدارى.... الخ.
- الانتقال من التعليم السلبي إلى التعليم الإيجابى، إيجاد حلول نظامية تربط التدريب بالممارسة، تحديد الدور والأدوات الملائمة لاستخدام معايير الأداء، إيجاد انتقالات فعالة فى الدور الاحترافي.

١/١- أهم الاتجاهات الدولية فى مجال التدريب الاحترافي للمدراء وتشمل ما يلي:

١/١/١- ضمان الجودة المركزى والتدابير اللامركزية للبرامج: Central Quality Assurance and Decentralized Provision of Programs

ويتمركز ذلك الأمر بين الحكومة وحكومات المقاطعات، ولعل الهدف الجوهري لذلك تطبيق معايير ضمان الجودة على مستوى الدولة، مع توفير

الاستقلالية التامة للأقاليم والمناطق التعليمية فى إعطاء الصبغات الإقليمية والمحلية للتنفيذ الفعلى لتلك البرامج. فمثلاً: تختص الجامعات فى كندا وأمريكا بتصميم وتنفيذ البرامج، إلا أن الأطر المعيارية للأهداف والغايات لتلك البرامج توضع من قبل المستوى المركزى<sup>(٤٠)</sup>.

### ٢/١/١ - أشكال جديدة من التعاون والشراكات: New Forms of Co-operation and Partnership

وهنا يتم التوافق على تحديد المهام والمسئوليات بين الشركاء عند وضع التصورات وإعداد الإستراتيجيات والتنفيذ والإشراف وتقييم برامج التنمية للقيادات المدرسية، ولعل السمات المميزة لذلك تكمن فى تعدد ممثلي جهات الشراكة، ومنهم الجامعات والمحليات والنقابات والمنظمات الأهلية. وقد أسهم هذا التعاون فى تزايد التعاون على المستوى الأكاديمي للبرامج وعلى المستوى التنظيمي بين الدولة والأقاليم، والتمازج المتميز بين أساليب التدريب والتصورات التنظيمية والزمنية لفعالية البرامج<sup>(٤١)</sup>، بجانب تخليق جيل متميز من المدربين والمتدربين ذوي قدرات قيادية متنوعة الرؤى المهنية.

### ٣/١/١ - تمازج/تكامل النظرية والتطبيق: Dovetailing Theory and Practice

لقد أسهمت الشراكات المهنية على المستوى الأكاديمي والتنظيمي فى فعالية التمازج بين النظرية والتطبيق، فالعديد من الدول كانت تتجه نحو التنمية النظرية لقدرات المدراء مع التركيز على ما لديهم من خبرات واقعية، لكن هذا الأمر افتقد للتوازن بين البرامجية التدريبية وواقعية المناخات المدرسية وفاعلية التطبيق الهادف لتحقيق المنشود من الأهداف التنموية لهم، لذا فإن التمازج بين الرؤى النظرية الهادفة لتنمية القدرات مع التطبيق الفعلى لها تحت مظلة واقع البيئة المدرسية أمر ضرورى

عند التصميم الإنمائي الفعال لبرامج احترافية التدريب القيادي بما يحقق إيجابية التغييرات السلوكية المهنية المرجوة<sup>(٤٢)</sup>.

#### ٤/١/١ - المؤهلات التحضيرية: Preparatory Qualifications

تقتضى القيادة المدرسية الفعالة توافر العديد من المؤهلات والكفايات ذات العلاقة بالاتجاهات والمعارف التنظيمية والإدراك العلمي لطبيعة المناصب القيادية، ولن يتأتى ذلك إلا بالبداية الفعلية فى تعدد برامج التأهيل التحضيرى قبل تولى المناصب القيادية، والذي تتباين فيه الدول المتقدمة بين الإلزام والاختيار<sup>(٤٣)</sup>.

#### ٥/١/١ - التنمية الشخصية بدلاً من التدريب لأجل الدور: Personal

##### Development instead of Training for a Role

نظراً لكون سياق أدوار القيادات المدرسية أضحى معقداً، فقد اتجهت الاتجاهات الدولية لضرورة تجاوز التدريب القيادى من أجل فاعلية أداء أدوار إدارية محددة إلى احترافية تأهيل الذات القيادية، مثل: رؤية الشخصية نحو فعالية الإنجاز المؤسسي والتطوير الاحترافى لقدراته ومهاراته والمتعلقة بقدرته على إعادة التفكير المهندس للأدوار التنظيمية مع النمذجة الفاعلة للعقلية الإدارية بالمدرسة<sup>(٤٤)</sup>.

#### ٦/١/١ - من اكتساب المعرفة إلى تخليق وتطوير المعرفة: From Knowledge

##### Acquisition to the Creation and Development of knowledge

لقد اقترنت التحولات والتغييرات الاقتصادية عالمياً بكيئونة وإنتاجية الأنظمة التعليمية، مما أثر إيجاباً فى تزايد إنتاج المعلومات، لذا وجب أن تركز البرامج التدريبية على تأهيل القيادات والتحول من تلقين المعرفة إلى تنمية المعارف التنظيمية الإجرائية التطبيقية، مع التخليق الفعال للمعارف النظامية<sup>(٤٥)</sup>.

## ٢/١- خصائص التدريب الاحترافي الفعال وآلياته :

هناك بعض المبادئ التي يجب تحقيقها في برامج التدريب الاحترافي لإعداد مدير مدرسة قادر على أداء دوره على أكمل وجه وخاصة في ظل المتغيرات والتطورات الحديثة في مجال التعليم، منها<sup>(٤٦)</sup> :

- وضوح الأهداف، قابلية للتنفيذ، مستدامة.
- إنها حق مشروع لجميع المديرين في مدارس التعليم المختلفة.
- إنها تهدف إلى تحسين العملية التعليمية للطلاب داخل غرفة الصف.
- تقوم على تلبية حاجات المديرين والمدارس والوزارة.
- إنها تراعى الفروق الفردية بين المديرين.
- تعتمد على الأنشطة التجديدية المثيرة للدافعية والتحدي ضمن الجوانب العملية لمهنة التعليم.
- ترتبط بحوافز تشجيعية ومادية.
- تقوم على أساس الكفايات التعليمية وتراكم الخبرات القيادية.
- وعموماً، تتميز برامج التدريب الاحترافي الفعال بعدة خصائص، هي<sup>(٤٧)</sup> :
- مستدامة: استدامة برامج التنمية المهنية توفر سياقاً للتعلم واقعي وقائم على توفير الحلول، كما تمثل الاستدامة التحول من نموذج نقص المعرفة إلى النموذج الذي يهدف إلى نشر المعرفة والاحتفاظ بها.
- ذات قيادة مستدامة للتغيير: يمكن برنامج التدريب الاحترافي المديرين والمعلمين من أن يصبحوا قادة مستدامين، ويؤكد علماء السلوك على أهمية دورهم

كقادة في إحداث تغيير دائم بالمدرسة، والقيام بدور نماذج لتغيير السلوك داخل المجتمع.

- **مبكرة:** يجب أن تشرك برامج التدريب الاحترافي المديرين والمعلمين في وقت مبكر من حياتهم المهنية، ويفضل أن يكون في مجموعات، فأهم التحسينات التي تقدمها برامج التنمية المهنية في مهنة التعليم تكون في السنوات الخمس الأولى من العمل؛ حيث تحفز المديرين والمعلمين لإحداث تغيير ملحوظ في مسيرتهم المهنية.

- **مكثفة وطويلة الأجل:** يجب أن تكون برامج التدريب الاحترافي مكثفة وطويلة الأجل، فبرامج التدريب الاحترافي الناجح هي التي تقدم عدد ساعات أكبر من الاتصال (أكثر من ٣٠ ساعة في السنة مع استمرار دعم المتابعة من ست إلى اثنا عشر شهراً)، وهي وتوفر فرص التعلم النشط والتفكير في المفاهيم الصحيحة والخاصة عن ممارسات الإدارة المدرسية.

- **جذابة:** يجب أن يكون برامج التدريب الاحترافي لمستدام جذابة، ومن ثم يجب تجنب الأساليب التربوية التقليدية التي عفا عليها الزمن عند إنشاء برامج التنمية المهنية المستدامة، وأن يتم التركيز على الأساليب الجديدة مثل التعلم النشط والتعلم التجريبي والتعلم الموجه نحو الحلول.

- **موجهة نحو الممارسة:** يجب أن يكون برامج التدريب الاحترافي موجهة نحو الممارسة، فبرامج التدريب الاحترافي الفعال تحتاج إلى توفير وقت في البرنامج للمديرين لترجمة أفكارهم الجديدة إلى ممارسات بالمدرسة.

- **تخضع للتقويم:** يجب أن تشتمل برامج التدريب الاحترافي على التقييم التكويني واستخدامه كدليل على فعالية البرامج، وتأثيره على نتائج الطلاب.

### ٣/١ - مراحل التدريب الاحترافي لمديري المدارس :

يتكون التدريب الاحترافي من ست مراحل، جميعها يركز على تحسين أداء المدير والثقافة المدرسية، وهي ضرورية لتحقيق أهداف التدريب الاحترافي، والتي تتمثل في:

١ - **بناء العلاقات التدريبية والحفاظ عليها:** فالمدرّب بحاجة إلى مهارات أساسية حول تكوين العلاقة التدريبية مثل البناء والدعم والثقة، وهو بحاجة إلى معرفة كيفية الاستمرار في علاقته مع المدير، وعليه إدارة المقاومة والصراع، وكذلك الحفاظ على سرية القضايا التنظيمية، وتقبل وجهات النظر المتعددة<sup>(٤٨)</sup>.

٢ - **الاتفاق والتعاقد :** والغرض من مرحلة الاتفاق هو ضمان الإنتاجية، وتوضيح الأدوار ومنع سوء الفهم، ووضع أهداف التعلم، وتحديد الأعمال والممارسات الشخصية<sup>(٤٩)</sup>، والاتفاق يشمل تقييم استعداد المدير للتدريب، واشتراك المدير والمدرّب في وضع برنامج العمل لعملية التدريب، والحصول على الالتزام والدعم من الطرفين، ووضع أطر زمنية واقعية لإنجاز أهداف التدريب، وتكييف عملية التدريب لاحتياجات المدير والمدرسة<sup>(٥٠)</sup>.

٣ - **التقييم :** توفر هذه المرحلة المعلومات للمدرّب والتي يمكن على أساسها وضع خطة التدريب الاحترافي، فهذا يكون متخصصا وفقا لاحتياجات المدير وثقافة المدرسة<sup>(٥١)</sup>.

٤ - **التخطيط :** تعتمد المهارات الأساسية المستخدمة من قبل المدرّب خلال هذه المرحلة على نتائج عمليات التقييم السابقة، ووضع أهداف محددة للتدريب (المعرفية، والمهارية، والوجدانية)، وترجمة النتائج في استراتيجيات التدريب،



واختيار مقاييس نوعية وكمية لقياس مدى تحقق أهداف التدريب، وتحديد صيغ التدريب المناسبة، وتحديد الاحتياجات التدريبية<sup>(٥٢)</sup>.

٥- التطوير والتغيير : وتشير إلى الجهود المبذولة من قبل المدرب، مع الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المدير، بحيث يتم التوصل إلى وجهات نظر بديلة مع تحديد فرص التحسين المدرسي، فتتضمن استراتيجيات التدريب التعامل مع جوانب متعددة من حياة المدير والتي تؤثر على الأداء الوظيفي والرضا<sup>(٥٣)</sup>.

٦- إنهاء التدريب الرسمي والانتقال إلى التنمية المستدامة : عند الانتهاء من برنامج التدريب يتخذ ما يلزم من خطوات لضمان قدرة المدير على مواصلة التنمية الذاتية، وبعد تطبيق نتائج التدريب في سياق التنمية المهنية المستدامة للمدير جزءا مهما من هذه المرحلة، وعادة ما تتضمن إعدادا مشتركا لخطة التنمية المهنية المستدامة والتي تحدد مجالات التنمية في المستقبل، وخطوات العمل.

وباستقراء المراحل السابقة للتدريب الاحترافي، يتضح أنه يتميز بالتشاركية بين المدرب ومدير المدرسة في كل المراحل، فضلا عن التركيز على توفير مناخ وبيئة تساعد على بناء الثقة بينهما، وكذلك التخطيط العلمي الجيد للتنمية المهنية المستدامة للمدير المبني على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية له، والمتابعة والتقييم المستمر وتوفير الحوافز والدافعية للتعلم، وقياس أثر التدريب بالميدان التربوي.

#### ٤/١- متطلبات تطبيق التدريب الاحترافي :

- ١- اختيار المدربين الاحترافيين اعتمادا على معايير الكفاءة والاختصار والتميز.
- ٢- توفير فرص ابتعاث للمدربين للالتحاق ببرامج التدريب الاحترافي بدول الخبرة.

- ٣- يخصص مدرب احترافي واحد لكل ثمانية مديرين بالمدارس.
- ٤- توفير الدعم الفني للمدربين من قبل مدربين احترافيين معتمدين دوليا.
- ٥- تكوين فريق للتدريب الاحترافي على المستوى المركزي بالوزارة.
- ٦- تدريب المدرب على الكفايات اللازمة للتدريب الاحترافي من قبل الوزارة.
- ٧- توظيف التكنولوجيا والبرمجيات الحديثة في عملية التدريب الاحترافي.
- ٨- توفير نظام حوافز لمديري المدارس المتميزة لتشجيع الإبداع والابتكار.
- ٩- توافر المعلومات من المصادر العلمية.
- ١٠- حصر الموارد المادية بالمدرسة.
- ١١- ربط برامج التدريب الاحترافي بالحوافز والترقيات.
- ١٢- تحديد طرق التواصل مع الجهات الداعمة ماديا للمدرسة.
- ١٣- البحث عن الموارد الخارجية التي يمكن الاستعانة بها.
- ١٤- اشتراك المدير والمدرّب في تحديد أهداف التدريب الاحترافي.
- ١٥- بحث الأساليب المناسبة لتنفيذ البرامج.
- ١٦- تحديد الكوادر والكفايات البشرية المطلوبة، لتنفيذ البرامج.
- ١٧- التنبؤ ببعض الصعوبات، التي يمكن أن تواجه تنفيذ هذه البرامج.
- ١٨- وضع أطر زمنية واقعية لإنجاز أهداف التدريب.
- ١٩- تحديد مجالات التدريب الاحترافي في ضوء الاحتياجات.
- ٢٠- تحليل واقع الممارسات المهنية واحتياجات مدير المدرسة.

- ٢١- توضيح الأدوار والمسؤوليات لكل من المدرب والمدير.
- ٢٢- إصدار القوانين المنظمة للتدريب الاحترافي سواء الحكومي أم الخاص.
- ٢٣- تنظيم ورش عمل ولقاءات لتوضيح أهمية التدريب الاحترافي.
- ٢٤- بناء هيكل تنظيمي مرن للتدريب الاحترافي.
- ٢٥- وجود نظام اتصال فعال لنشر رسائل عن التدريب الاحترافي.
- ٢٦- تنظيم دورات تدريبية لنشر ثقافة التدريب الاحترافي.
- ٢٧- تحديد مدى ارتباط مجالات التقويم بأهداف التدريب الاحترافي.
- ٢٨- استخدام أدوات مناسبة، لتقييم مخرجات التدريب الاحترافي.
- ٢٩- تقديم حلول مناسبة لعلاج الإخفاق ومتابعة التطور والتحسين.
- ٣٠- وضع معايير واضحة لتقييم أداء المدرب الاحترافي.
- ٣١- تقويم جهود المدربين وقياس أثر التدريب على المدير.
- ٣٢- تحليل مقترحات مديري المدارس، لتحسين التدريب الاحترافي.
- ٣٣- المتطلبات الإدارية (تقويم برامج التدريب الاحترافي).

### ثانياً: آليات تأسيس ثقافة الإبداع المؤسسي:

يعد تنظيم المؤسسات التعليمية لبناء بيئة إبداعية جزءاً من إستراتيجية مهمة جداً ولها دور في عملية القيادة الفعالة، فالقادة المبدعون Creative Leaders يقدمون الدعم ويشجعون الرؤوسين الذين يعملون معهم وينبغي على القادة أن يوفرُوا مصادر مختلفة داخل وخارج المدرسة لزيادة القدرة على التعلم وبالتالي الرقي

بمستوى الإبداع ، وينبغي على القادة العمل في مجموعات وفرق عمل وتبادل الأفكار الإبداعية وذلك للمساعدة في التوصل لحلول جديدة حتى لو لزم الأمر تحمل بعض المخاطر Risk-Taking.

**وتوجد العديد من الآليات التي من شأنها إرساء ثقافة إبداعية داخل المؤسسة التعليمية ومنها :**

٢|١ - إن بيئة المدرسة تحتاج إلى القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري ، حيث تستطيع المدرسة أن تجعل كل فرد قادراً على العمل المبدع إذا هيئت له ثقافة القيم التنظيمية المبدعة<sup>(٥٤)</sup>.

٢|٢ - حسن استغلال الموارد البشرية: والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المفيدة.

٢|٣ - تحسين المناخ العام بالمدرسة: وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي الآخر، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول مرة<sup>(٥٥)</sup>.

وتشتمل تلك الآليات أيضاً على<sup>(٥٦)</sup> :

٢|٤ - **التدريب والتأهيل :** لتفعيل دور التدريب والتأهيل في تعزيز ثقافة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية لأبد من سياسات برامج واضحة لتأهيل الموظفين قبل استلام العمل وظائفهم وأثناء عملهم (التأهيل المستمر)، والاهتمام بتطوير المسار الوظيفي التخصصي لأفرادها وتحديد الاحتياجات

التدريبية على أسس علمية ومنهجية صحيحة ، ومن خلال تقارير الأداء ،  
ورفع واقع الاحتياجات التدريبية واستمارات التوصيف الوظيفي للأفراد .

٥|٢ - مشاركة العاملين : لتفعيل دور مشاركة العاملين في تحقيق الإبداع في  
المؤسسات التعليمية ينبغي إتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم  
ومقترحاتهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتقوية الروابط ، وإيجاد الجو  
النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل ، والعمل على تحقيق اندماج الفرد  
العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتاح له الفرص المناسبة في  
المسئوليات .

٦|٢ - إفساح المجال لأي فكرة : كي تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح ،  
وما دما نقطع بعد خطئها أو فشلها فكثير من الاحتمالات تبدلت لحقائق<sup>(٥٧)</sup> .

٧|٢ - التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية ، وهي تساوي  
ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح<sup>(٥٨)</sup> .

٨|٢ - الإبداع الفعال يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها  
من المصادر .

٩|٢ - التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر  
الفرد بأنه يتكامل في عمله ، وأن العمل ليس وظيفة فقط بل يبني نفسه  
وشخصيته أيضاً ، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية  
الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف التي تسعى مدرسته إليها ، فإن  
كل فرد يبدع بالقوة في ذاته ، وعلى الإدارة أن تكتشف مفاتيح التحفيز  
والتحريك لكي تصنع من أفرادها العاملين مبدعين بالفعل ومن مؤسستها  
كتلة خلاقة<sup>(٥٩)</sup> .

١٠/٢ - إن الإبداع الهادف والمنظم يبدأ بتحليل الفرص ، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية ، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم<sup>(١٠)</sup>.

١١/٢ - يتطلب "الإبداع الإداري التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، وتشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وابتكار روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم واقتراحاتهم دون فرض قيود على مقدماتها في بداية طرح الفكرة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطور وتحدي المجهول دون تفريط<sup>(١١)</sup>.

ويعد أيضاً من أساليب نشر ثقافة الإبداع المؤسسي داخل المدرسة عمل ملصقات وكتيبات وبوسترات ومحاضرات وورش عمل وحلقات نقاشية واجتماعات للتوعية بأهمية الإبداع الإداري ودوره في نجاح وتميز المؤسسة التعليمية ، وأيضاً يمكن مناقشة بعض الأفكار الإبداعية ولاسيما في مجال الإدارة.

## ٢/٢- متطلبات الإبداع المؤسسي : Managerial Creativity Requirements

هناك عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة على الإبداع وتتمثل فيما يلي:

- التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس من خلال الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي ، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية<sup>(١٢)</sup>.

- الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، إلا أنه غالباً ما نجد المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر، ويمنحون الحرية دون تطبيق<sup>(٣٣)</sup>.
  - التشجيع التوجيهي والإشرافي: وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي لا تكلل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح<sup>(٣٤)</sup>.
  - الذكاء: إن كل فرد مبدع ذكي وليس كل فرد ذكي مبدع وهذا يعني أن الذكاء شرط ضروري للإبداع، مما يعني أن الفرد المبدع لابد أن يتصف بحد معين معروف من الذكاء حتى يكون مبدعاً<sup>(٣٥)</sup>.
  - الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: يتحقق مجال كبير من السلوك الإنساني في المؤسسة التعليمية التي تولي العنصر الإنساني للعاملين اهتماماً وتقديراً، ثم يتطلب الأمر السعي لاحترام شعور الأفراد وتصفية نفوسهم ورفع روحهم المعنوية، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مع تخفيف الضغوط التي يتعرضون لها في أعمالهم<sup>(٣٦)</sup>.
  - توقع الإبداع: من أفضل الطرق لتوقع الإبداع هو شعور العاملين بأن المدير يريد منهم أن يكونوا مبدعين، وأن يشاركوا بأفكارهم وآرائهم لأنها تمثل قيمة، وهذا ينمي فيهم الرغبة في أن يكونوا مبدعين<sup>(٣٧)</sup>.
- ومن خلال ما تقدم يتضح أن توفير هذه المتطلبات تعد حجر الأساس لنشر ثقافة الإبداع الإداري لمديري المدارس وتمكينهم من إنجاز عملهم بطريقة جديدة ومبتكرة، وعلى ذلك فإن المتطلبات السابقة تساعد على نشر ثقافة الإبداع الإداري

بالمدرسة، وتجعل مدير المدرسة قادراً على قيادة التغيير المبدع وإحداثه كما أن ما يؤمن به من قيم تنظيمية هي التي تساعد في نشر ثقافة الإبداع، وأيضاً فإن المدير لكي يصبح أكثر إبداعاً ليس فقط معناه تطبيق طرق وأساليب حديثة إنما يتطلب أن يكون على وعي ودراية بالعمليات الداخلية وهذا يتضمن تبني أساليب جديدة ويتضمن كذلك رؤية المشاكل من حوله بطرق جديدة.

### ٣/٢ - معوقات ارساء ثقافة الإبداع المؤسسي :

تتعرض عملية الإبداع المؤسسي للكثير من المعوقات التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصورة نافعة وإيجابية، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المدارس عامة والتربوية خاصة، ومن ثم تؤثر بدورها على أداء المديرين لأعمالهم وعلى حل المشكلات بطريقة إبداعية ويمكن حصر معوقات الإبداع الإداري فيما يلي<sup>(٦٨)</sup> :

٣/٢-١ - المعوقات البيئية : وهى عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه ، وتنقسم المعوقات البيئية إلى معوقات البيئة الداخلية ومعوقات البيئة الخارجية . ومن أهم معوقات البيئة الداخلية التي تحد من الإبداع : غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الإبداع والابتكار، استخدام طرق تدريس تقليدية تعتمد على الحفظ والاسترجاع للمعلومات، نقص الإمكانيات التربوية الملائمة لتنمية الإبداع والابتكار، تدني المستوى الاقتصادي للأسرة وعدم قدرتها على إشباع احتياجات أفرادها .

٣/٢-٢ - معوقات البيئة الخارجية ومنها ما يلي: عدم وضع أهداف للإدارة ، عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة



وانتقادها والتمسك بالنظم البيروقراطية، العنف السياسي والاضطرابات الأمنية.

٣/٣/٢ - المعوقات الشخصية : ويقصد بها تلك المعوقات التي المتعلقة بالفرد نفسه والتي تم تأصيلها بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري، والمدرسة ومن أهمها<sup>(٦٩)</sup> :

- ضعف الولاء التنظيمي: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة إليه.

- الخوف من المخاطرة : فأغلب الأشخاص يكافئون على إيجاد الحلول الصحيحة ويعاقبون على الحلول الخاطئة ، وبالتالي فإن تنفيذ الأفكار الإبداعية يمكن أن يكون فيه مخاطرة.

- إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار، وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة.

٤/٣/٢ - المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة التعليمية وأسلوب عملها ومدي ملائمة المناخ التنظيمي للعمل، ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، وتتحصر أهم المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في ما يلي<sup>(٧٠)</sup> :

- المركزية الشديدة التي يعيشها مديري المدارس الآن في مدارسهم تعتبر من أكبر المعوقات التي تعترض الإبداع لديهم، وعدم ثبات أدوار المديرين في

لوائح تنظيمية ثابتة، والرقابة المتشددة على أداء المديرين خوفاً من خروجهم عن المألوف.

- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء وعدم التقييم الصحيح، وضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين<sup>(٧١)</sup>.

- سوء المناخ التنظيمي والافتقار المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها، سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وانجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير، ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم وانعدام العدالة والمحابة لبعض العاملين دون الآخرين.

٥/٣/٢ - **المعوقات الاجتماعية والثقافية** : يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد وأعراف معينة ويتوقع من أفرادها التزاماً بهذه التقاليد والأعراف، وهذا يقود الفرد إلى تجنب الأفكار التي تخرج به عن نطاق توقعات الآخرين، فإنه يعلم أنهم سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها، أو يستنكرونها أو يثيرون الصعوبات في سبيلها<sup>(٧٢)</sup>.

ومما سبق يتضح أن عملية الإبداع المؤسسي تعترضها بعض المعوقات التي تحول دون تحقيقه داخل المؤسسات التعليمية، لذا يجب على مدير المدرسة تحديد المعوقات والعقبات التي تواجه عملية الإبداع الإداري، وحيث أن الإبداع الإداري هو أسلوب لحل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة، فلا بد أن يحدد المدير المبدع الأهداف،

ويضع المبادئ والأساليب التي تعمل على تجويد وتحسين العمل الإداري والوصول به لمستوى التميز والإبداع الإداري.

### ثالثاً: العلاقة بين آليات التدريب الاحترافي وارساء ثقافة الإبداع المؤسسي :

يؤدي مدير المدرسة دوراً مهماً في تعزيز جانب مهم من الإبداع المتمثل في التشجيع والتحفيز وزرع الثقة لأداء العمل بجودة ، وإتاحة الفرصة أمام الموظفين لإبراز قدراتهم ومهاراتهم ، وذلك يؤدي لنشر ثقافة الإبداع في محيط العمل ، حيث أن القيادة الناجحة تعمل على استمالة الأشخاص والتأثير عليهم ورفع الروح المعنوية لديهم بهدف ترشيد وزيادة الإنتاج وتحسين جودته.

ويعد الإبداع المؤسسي والاهتمام به من أهم الواجبات التي ينبغي على القادة التركيز عليها ومنحها أولوية خاصة، فالإبداع يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية Competitive advantage للمؤسسات، وبالتالي سيصبح جزءاً من إستراتيجية الكثير من المدارس في القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي يجعل الإبداع المؤسسي من أهم وأبرز مهام القيادات الإدارية ، وعلى الرغم من أن الكثير من العاملين لديهم القدرة على الإبداع إلا أنهم في كثير من الأوقات لا يبدعون بسبب غياب دور القيادة في تحفيزهم على الإبداع والتطوير<sup>(٧٣)</sup>.

ولم تعد مهمة القائد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، ثم التدخل في محاولة لحلها بشكل جزئي أو اقتلاع جذورها الأساسية ، ولكن الأمر تعدى ذلك بكثير ، بحيث أصبح من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث ، ويبدع ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات عوضاً عن مواجهتها عقب حدوثها، إن السلوكيات القيادية تؤثر على الإبداع فيمكنها أن تعزز الإبداع والإلهام

وذلك من خلال عدة وسائل منها: استخدام مهارات متعددة كالتفكير النقدي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

كما أن للتدريب الاحترافي تأثيراً كبيراً على الإبداع، ومن المرجح أن الإبداع يجمع إذا ما كان المرؤوسين ليس لديهم استقلال وظيفي، ويفترض أن تكون العلاقة سلبية بين القيادة والإبداع عندما يكون الاستقلال الوظيفي منخفض، مما يؤكد أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التدريب الاحترافي وإرساء ثقافة الإبداع المؤسسي، وبالتالي فإن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلال الوظيفي أكثر عرضة للانخراط في المخاطرة، واتخاذ التفكير البديل، وحل المشكلات وكلها من المتوقع أن تعزز الإبداع<sup>(٧٤)</sup>.

إن آليات التدريب الاحترافي تتطلب مهارات معينة منها الإبداع والابتكار والقدرة على إيجاد طرق مبتكرة وأصيلة لحل المشكلات، وإن تطبيق المهارات السابقة تؤدي لتلبية الحاجات الحالية والمستقبلية وبالتالي يتحقق الإبداع الإداري<sup>(٧٥)</sup>، وتعزز آليات التدريب الاحترافي الإبداع الإداري وتؤدي السعي إلى التغيير في عالم متغير مع الأخذ بالابتكار والإبداع الإداري<sup>(٧٦)</sup>.

كما لآليات التدريب الاحترافي دور فعال في تهيئة وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي الذي يساهم في نشر ثقافة الإبداع الإداري، وذلك من خلال اتباع سلوكيات وسمات وأنماط ومهارات قيادية تساعد على النهوض والارتقاء بقدرات الطلاب والموظفين وتشجعهم على تطوير الملكات الإبداعية والابتكارية لديهم وتؤهلهم لأن يصبحوا قادة في المستقبل<sup>(٧٧)</sup>.

ويتضح مما سبق أن القائد ينبغي أن تتوفر لديه عدة مميزات تميزه عن غيره من القادة والتي تعد حجر الأساس لإرساء ثقافة الإبداع الإداري ومنها: قدرته على الإبداع والابتكار، وأن تتوفر لديه القدرة على تهيئة المناخ التنظيمي المحفز والمشجع

على الإبداع وذلك من خلال اتباع ثقافة تنظيمية تتبنى الإبداع ، من خلال قيم وأنماط وسلوكيات وسمات ومهارات تشجع على النهوض بمهارات وقدرات جميع أعضاء المجتمع المدرسي ، وتساعدهم على تطوير ملكاتهم الإبداعية وتؤهلهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل ، وينبغي أن تتوافر لدى القائد القدرة على تقبل الأفكار الجديدة وتشجيع أصحابها وتبنيها مما يحفزهم على المزيد من انتاج الأفكار الإبداعية والمبتكرة ، مما يؤدي إلى إرساء ثقافة الإبداع الإداري بالمدارس المتوسطة، ولن يتحقق ذلك الا من خلال برامج التدريب الاحترافي.

#### رابعاً : الوضعية الراهنة لجهود الكويت في التدريب الاحترافي وارساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة :

تحتل المرحلة المتوسطة بوضعها في السلم التعليمي حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة، والتعليم الثانوي من جهة أخرى، فهي امتداد للمرحلة الابتدائية كما تعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها، وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم، كما تمثل المرحلة المتوسطة مرحلة انتقال مهمة في حياة المتعلم فهي تعد المتعلمين للاضطلاع بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدراسة بها، وهي في الوقت ذاته تضع الأساس لمن يواصل الدراسة منهم في المرحلة المتوسطة<sup>(٧٨)</sup>.

وتُعتبر المدرسة المتوسطة من أهم المراحل التعليمية في دولة الكويت حيث توفر المدرسة المتوسطة الأساس لإعداد النشء في وحدة منهجية تضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها بتنوع في الأساليب يوفر تعدد الفرص أمام الأفراد والمجتمع لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق ذواتهم، وخدمة المجتمع كله، فالرسالة الاستراتيجية

لنظام التعليم العام في دولة الكويت هو تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة المتعلمين على النمو الشامل المتكامل روحياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً وجسيمياً إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم<sup>(٧٩)</sup>.

وفاعلية التعليم المتوسط في دولة الكويت لا يتوقف على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، ولا على تطوير مناهجه وأساليبه، ولا على توفير أفضل الإمكانيات المادية له من مبان وتجهيزات وانتقاء أفضل الكوادر البشرية ممثلة في معلم تم إعداده وتدريبه ليتماشى مع تحديات العصر، وإنما يتوقف على توفير قيادات تربوية واعية لإدارته، قادرة على التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق للمخطط التربوية، بل يمثل شرطاً أساسياً أي جهد للإصلاح والتطوير<sup>(٨٠)</sup>.

تهدف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت إلى تحسين العملية التربوية، وزيادة كفاءة العاملين بها لتحقيق بيئة أفضل للتعليم حتى تصبح المدرسة، أكثر قدرة على القيام بدورها على تحديد المهام الفنية والإدارية في العمل، مما يكفل التناسق والانسجام بين العاملين في المدرسة من خلال تبني علاقات إنسانية وتربوية وإدارية فعالة<sup>(٨١)</sup>.

#### ١/٤ - مشكلات إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت :

تواجه المدارس الكويتية ضعف في عمليات التحفيز من قبل إدارة المدرسة، والتي قد تُسهم بدور كبير في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المدارس المتوسطة، وذلك بعض معالجة بعض نواحي القصور والضعف التي أفرزتها نتائج بعض الدراسات السابقة في تحفيز العاملين داخل المدارس الكويتية، والتي تتمثل في<sup>(٨٢)</sup> :

أ - ضعف تدعيم العلاقات الإنسانية في المدرسة.

ب - ضعف تزويد العاملين في المدرسة بالمعلومات والحقائق التي يحتاجونها لصقل

خبراتهم والتي تساعدهم على الامتزاج والتفاعل داخل المدرسة.

ج- ضعف مراعاة مشاعر بعض العاملين، والعمل على تلبية احتياجاتهم.

د- ضعف اختيار وتنويع الحافز المناسب والوقت المناسب لتقديمه للعاملين في المدرسة في كثير من المواقف.

هـ- ضعف استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية وفقاً لسلوك العاملين.

و- القصور في توفير بيئة عمل مناسبة تحفز العاملين في المدرسة على بذل أقصى ما لديهم من جهد لمزيد من العمل من خلال التعاون وحسن توزيع المهام بما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم.

ز- ضعف مساعدة أفراد المجتمع المدرسي على التكيف مع المتغيرات الحادثة في البيئة المدرسية.

وهناك بعض المعوقات التي تواجه تمكين المديرين من التحفيز في المدارس بدولة الكويت منها: الفجوة بين أجر العامل وحجم العمل الذي يؤديه، وعدم شعوره بالعدالة في الترقيات، وما يؤثر على الرضا لدى العاملين وفاعليتهم نحو العمل<sup>(٨٣)</sup>.

وأكدت نتائج بعض الدراسات السابقة على أنه ثمة ضعف لدى مديري المدارس المتوسطة في تحفيز العاملين على الاستثارة الفكرية والإدارية المتمثلة في<sup>(٨٤)</sup>:

أ- ضعف استثارة روح الفريق عند المرؤوسين.

ب- ضعف استثارة روح الإبداع عند المرؤوسين.

ج- ضعف تحويل رؤية المدرسة إلى واقع ملموس.

د- ضعف تشجيع المرؤوسين على تبني مداخل جديدة لحل المشكلات.

هـ- يضاعف دوره في تجنب النقد غير الموضوعي لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ.

#### ٢/٤ - معوقات التدريب الاحترافي في المؤسسات التعليمية بالكويت :

هناك مجموعة من الأسباب التي تحول دون فعالية مشاركة مديري المدارس في برامج التنمية المهنية المستدامة التي تقدم ما يلي<sup>(٨٥)</sup> :

- ضعف برامج التنمية المهنية ذاتها.
  - ارتباط النمو المهني بالترقية.
  - الافتقار إلى قيادة قوية.
  - غياب الرؤية المستقبلية.
  - الخوف من التغيير.
  - معارضة التغيير لما يحمله من تهديدات.
  - ضعف المعلومات عن برامج التنمية المهنية.
  - نقص الكفاءات اللازمة للتطوير.
  - ضعف الرغبة في العمل الجماعي.
  - ضعف الحوافز المادية والمعنوية.
- وهناك مجموعة من العوائق التي تحول دون الاستفادة الكاملة من برامج التنمية المهنية المستدامة للمديرين، وهي<sup>(٨٦)</sup> :
- نقص التمويل وغيرها من الموارد.
  - مستويات التوظيف غير كافية، وارتفاع معدل دوران الموظفين.
  - الخوف وفقدان الثقة في تعلم معارف ومهارات جديدة.



- ضيق الوقت بسبب أعباء العمل المرتفعة.
  - عدم توفر التعليم المرن، المصمم خصيصاً لتلبية احتياجات مكان العمل.
  - نقص موارد ومهارات تكنولوجيا المعلومات.
  - عدم وجود تقييم فعال للتعليم.
- ويوجد هناك عدد من العوامل المؤثرة سلباً على سياسات التنمية المهنية للمديرين والتي من أهمها<sup>(٨٧)</sup> :
- سلبيات النظام التعليمي وقيوده :**
- ١- نقص بعض المهارات الأساسية اللازمة لعمل المدير مثل القدرة على التعلم الذاتي والتحليل الناقد وإعداد التقارير.
  - ٢- عدم تمتع المدير بقدر كاف من الاستقلالية، فهو مقيد بالعديد من اللوائح والقوانين والتعليمات الصارمة.
  - ٣- اختلاف معايير الحكم بالنسبة للمدير الجيد وفقاً لعوامل ومتغيرات متباينة.
  - ٤- غياب الدور الفعال لنقابة المهن التعليمية في قواعد تعيين المعلمين والمديرين أو في رسم سياسات تنميتهم مهنيًا أثناء الخدمة.
  - ٥- عدم الالتزام بما يصنع من توجهات وما يتم إقراره من سياسات وبخاصة فيما يتعلق بمكانة مدير المدرسة وأهميته في إنجاز أهداف تطوير التعليم.
- ومن ثم قد تحول المعوقات سواء المتصلة بالمشاركة الفعالة لمديري المدرسة في برامج التنمية المهنية المستدامة، أو المتعلقة بسياسات تخطيط وتنفيذ تلك البرامج على الاستفادة الكاملة لمديري المدارس من المعرفة والمهارات والاتجاهات الجديدة التي تقدم لهم، مما يؤثر سلباً على تطوير أدائهم وتحقيق أهداف المدارس التي يعملون بها.

#### ٣/٤ - جهود مركز إدارة التطوير والتنمية بالكويت :

وإجمالاً، تعد التنمية المهنية المستدامة أداة أساسية لعمليات التحسين والتطوير المهني، والإصلاح المدرسي، وهي تتضمن أي نشاط يقوم به العاملون يومياً ويزيد لديهم المعرفة والخبرة والفهم ويحسن الأداء وتتصل مباشرة بالتغيير المستهدف في فئة المديرين في النواحي السلوكية أو المعرفية أو المهارية أو الوجدانية، وتضمن استمرار الثقة والكفاءة وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم لا سيما مع تطور الأدوار أو تغييرها خلال حياتهم المهنية، وبالتالي تهيئة المناخ المدرسي الملائم الذي يساعد على تنمية الشعور بالانتماء وتحقيق الرؤية المدرسية المتميزة.

#### ويهدف مركز إدارة التطوير والتنمية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- اقتراح وتنفيذ خطة لتحسين أداء المستويات الإشرافية والعناصر الإدارية من خلال تحليل أساليب وأنماط الأداء وتشخيص المعوقات الإدارية والتعرف على مسبباتها وتقديم الحلول للتغلب عليها من خلال النظم والهيكل التنظيمية وإجراءات العمل وغيرها بما يكفل تحقيق النتائج المرجوة.
- متابعة ملائمة الهيكل التنظيمي للتطورات السائدة واقتراح إدخال التغيرات المناسبة في الهيكل الكلي للوزارة أو في بعض مستوياته، والنظر في مدى كفاية التفويضات المعمول بها، والعلاقة بين الوحدات المركزية والمناطق التعليمية والمدارس وعرض هذه المقترحات على الجهات المعنية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- أعداد الدراسات الخاصة بتوصيف الوظائف ومنح الحوافز وذلك بالتعاون مع الإدارات والمناطق التعليمية والجهات الأخرى بالدولة، والدراسات الخاصة بتبسيط الإجراءات واختصار مسار المعاملات أو الإقلال من النماذج وتبسيط

بياناتها، وغير ذلك من الدراسات التي من شأنها زيادة كفاءة الأداء وتوفير وقت المراجعين والموظفين على السواء.

- إعداد مشروع خطة لتنمية القوى البشرية على مستوى الديوان العام والمناطق التعليمية تتضمن أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية تصميم البرامج وصياغة أهدافها ومضمونها، وأساليب التدريب وأنظمة الحوافز للمدرسين والمدرسين، ومتطلبات تنفيذ هذه الخطة.

- تصميم ومتابعة تنفيذ برامج التأهيل التربوي للمعلمين، والنمو المهني للموظفين وفقا لاحتياجات الوزارة والمناطق التعليمية، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية قصيرة على مستوى الوزارة للمعينين الجدد في مجالات التعليم والتوجيه الفني بهدف تهيئتهم لمجالات عملهم الجديد.

- المشاركة في تنفيذ برامج التدريب والتأهيل المهني داخل الوزارة أو تنظيم عملية تنفيذ هذه البرامج ومتابعتها عندما يتقرر تنفيذها خارج الوزارة من خلال المكاتب أو المعاهد المتخصصة، وإعداد تقرير شامل حول تقييم جدوى هذه البرامج وانعكاساتها على أداء الموظفين والفنيين وأعضاء الهيئة التدريسية.

- اقتراح خطة البعثات والإجازات الدراسية للعاملين بالوزارة ومتابعة تنفيذها وتقييمها<sup>(88)</sup>.

ويتم التخطيط لأنشطة وبرامج التنمية المهنية بإدارة التطوير والتنمية بدولة الكويت من خلال<sup>(89)</sup> :

- قسم التدريب التربوي والإداري: يقوم بالتنسيق مع التوجيه الفني والإدارات المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية، ومواعيد التدريب واختيار المدرسين والمدرسين، وإصدار قرارات عقد الدورات التدريبية.

- قسم البعثات والإجازات الدراسية: وتقوم بإصدار قرارات الإيفاد في البعثات والإجازات الدراسية والدورات التدريبية الخارجية، في إطار خطة شاملة يتم وضعها بالتنسيق مع كافة الإدارات والأقسام الفنية والمناطق التعليمية، في ضوء احتياجاتها. وتهدف خطة البرامج التدريبية للتنمية المهنية للعاملين بوزارة التربية الكويتية إلى تلبية الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين في سلك التعليم وشاغلي وظائف الخدمات التعليمية في مدارس الوزارة ويمراحلها المختلفة عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات لمواكبة النظم العلمية والتعليمية الحديثة بما يتماشى مع احتياجات الوزارة وحسب المستجدات التربوية الحديثة والمعاصرة، من خلال قسمين رئيسيين من البرامج، هما برامج التدريب التربوي، وبرامج التدريب الإداري<sup>(٩٠)</sup>.
- وتهدف برامج التدريب الإداري إلى إكساب المهارات والمعارف وتنمية القدرات والخبرات نحو مزيد من التطوير الوظيفي للعاملين بمنظومة التعليم، وتنوع أساليب تدريب المديرين بحيث تتناسب مع المتغيرات والتحديات في مجال العمل الإداري والتعقد الملحوظ في الخبرات المطلوبة للمديرين، وتتضافر كافة الجهود لإنجاح هذه العملية من خلال التطبيق الواعي لكافة العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة وتنظيم ومتابعة وتقييم، ويراعى عند اختيار الأساليب التدريبية ما يلي<sup>(٩١)</sup>:
- **خصائص المدرب:** إن معارف المدرب وخبراته وسماته الشخصية تعد من العوامل الأساسية التي تحكم درجة الاستفادة من الأساليب التدريبية المختلفة.
- **خصائص المتدربين وخلفياتهم البيئية :** إن اختيار أساليب التدريب يجب أن تراعى المستوي الثقافي والخلفية التعليمية للمشاركين وطبيعة الخبرة العملية.

- أهداف التدريب : يعد عاملاً أساسياً في تحديد الأساليب التدريبية الواجب إتباعها لتحديد طبيعة المعارف والمهارات والاتجاهات الواجب إكسابها للمتدربين.
  - مجال التدريب: هو الذي يحدد طبيعة الأساليب التدريبية الواجب استخدامها.
  - العوامل الزمنية والمادية: التي يتم في إطارها النشاط التدريبي، ومن أهمها: الفترة الزمنية اللازمة لإعداد المواد التدريبية، مواعيد العمل اليومية.
- (١) خطة البرامج التدريبية للعام ٢٠١٨/٢٠١٩م تم تدريب مديري المدارس ومساعدتهم على البرامج التالية :**
- التجربة اليابانية في الإدارة (كايزن) : هدف البرنامج إلى تعريف المشاركين بأسلوب كايزن في التغيير والتطوير والتحسين المستمر في الأداء بأقل تكلفة و طاقة وجهد.
  - السلوك الطلابي بين الاحتواء والأبعاد : الهدف من البرنامج تمكين المشاركين من معرفة السلوك الطلابي في مراحل التعليم المختلفة وكيفية إدارة العنف الطلابي وتحجيم دائرة الخلاف الفكري والعملي لدى الطلاب في المدارس المختلفة.
  - برنامج المهارات التخصصية للقائد التربوي الفعال : يهدف البرنامج إلى التعرف على أهم المهارات التخصصية اللازمة للقائد التربوي الفعال والتعرف على العوامل المؤثرة والمحفزة للتميز لدى القائد التربوي واكتساب مهارات إدارة ضغوط العمل بتنوع مجالاتها.

- إدارة الوقت وضغوط العمل : يهدف البرنامج إلى إكساب المشاركين المهارات والمعارف اللازمة التي تمكنهم من إدارة وأهمية الوقت وتحديد الأولويات في العمل وتعريفهم بمصادر وتشخيص ضغوط العمل وأعراضها وأنواعها.
- القيادة والإدارة الفعالة : يهدف البرنامج إلى إكساب المشاركين المهارات والمعارف اللازمة التي تمكنهم من القيادة في إدارة العمل الفني والإداري من خلال التعرف على مفهوم القيادة وصفات القائد وأهمية القيادة والعادات السبع للقائد
- التخطيط الاستراتيجي: يهدف البرنامج إلى تمكين الهيئات الإدارية من مدراء المدارس من عملية التخطيط الهادف من خلال تحليل الواقع وبناء خطة مقننة بأهداف شاملة والتدريب على متابعة الخطة بفرق فاعلة وتعريفهم بأسلوب تقييم الأداء وحل المشكلات لتحسين الأداء المدرسي.
- المدرسة المتميزة : يهدف البرنامج إلى تمكين مدراء المدارس من معرفة المعايير الأساسية للتميز المدرسي وتصميم خطة شاملة لكافة مجالات التميز وبناء الأدوات الخاصة للمتابعة وتقييم الأداء في مجالات التميز المؤسسي.
- إعداد الخطة التشغيلية: الهدف من البرنامج تمكين المشاركين من التعرف على التخطيط وأنواعه وعلى عناصر نجاح الخطة وإتقان مراحل إعداد الخطة والجوانب العملية في القياس والتقويم.
- التخطيط التربوي : الهدف من البرنامج تعريف المتدرب بالتخطيط التربوي وأهميته وأهدافه وأنواعه ومتطلباته ومعوقاته وبرز المفاهيم المستخدمة في تنفيذ عملية المتابعة والتقويم<sup>(٩٢)</sup>.

(٢) خطة البرامج التدريبية للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م تم تدريب مديري المدارس ومساعدتهم على البرامج التالية :

- مهارات التعامل مع الأزمات : يهدف البرنامج إلى تنمية قدرات المشاركين في القيادة وكيفية وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة الأزمات والتنسيق بين الجهات المختلفة في المدرسة للتغلب على الأزمة بطريقة فعالة وخلال وقت مناسب.
  - تحليل الواقع المدرسي "مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي : يهدف البرنامج إلى التعرف على الخطوات العملية لرسم الهيكل البنائي في الخطة الاستراتيجية من خلال واقع المدرسة وحالتها والنهوض بها إلى مستويات تشغيلية فعالة.
  - مهارات القيادة التعليمية : يهدف البرنامج إلى تنمية مهارات المشاركين فيما يتعلق بأسس القيادة التربوية التي تحسن الممارسات التعليمية وتنمية قدراتهم على استغلال إمكانيات المدرسة في التطوير المدرسي.
  - قيم العمل الاحترافي : يهدف البرنامج إلى إكساب المشاركين بكيفية إعداد الإطار العام للعمل المدرسي الاحترافي بناء على قيم العمل العشر<sup>(٩٣)</sup>.
- ولكن على الرغم من اهتمام دولة الكويت بالتنمية المهنية لمديري المدارس بصفة عامة والخاصة منهم إلا أن تلك البرامج تقدم لجميع مدراء المدارس بصرف النظر عن طبيعة المرحلة التعليمية أو المدرسة التي يعملون بها ، وأنه لا توجد برامج في الخطط التدريبية التي تم عرضها تخص مديري مدارس التربية الخاصة والتي تختلف في فلسفتها وسياستها وأهدافها التعليمية عن المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، ولذلك أشارت بعض التقارير الصادرة من الوزارة إلى وجود جوانب قصور في التنمية المهنية لمديري المدارس ومنهم مديرو مدارس التربية الخاصة. فقد أشار احد

التقارير التنموية المهنية تتم من خلال التدريب بمراكز التدريب والأسلوب الغالب في هذه الدورات هو المحاضرة، حيث لا تخلو أي دورة من هذا الأسلوب التقليدي، ويقوم بالتدريب محاضرين من التوجيه الفني للمواد في وزارة التربية الذين تعلموا بطرق تقليدية.

#### خامساً: المقترحات: وفي ضوء ما سبق تقترح الباحثة بعض المقترحات، وأهمها:

١/٥ - توفير إطار تنظيمي لبناء القدرات الإبداعية لكافة العاملين بالمدرسة من خلال:

- الاهتمام بالخطط طويلة الأمد وقصيرة الأمد للمدرسة من خلال وحدات التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة، ومدعومة بإطار زمني معين لتحقيقها.
- توفير الموارد المادية التي تتيح اتخاذ القرارات بالمبادأة تجاه تطبيق الرؤى الإبداعية بالمدرسة.
- نشر ثقافة الإبداع الإداري من خلال المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تشارك فيها القيادات الإدارية المختلفة، والتي تسهم في تنمية وعي تلك القيادات بأهمية الإبداع والحاجة إليه، وتحقيق آليات ذلك.
- تشجيع الأداء الإبداعي، وتشجيع أعضاء المجتمع المدرسي المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.

٢/٥ - التأكيد على أهمية تدريب المدراء أثناء الخدمة لرفع مستوى ثقافتهم وإثراء معلوماتهم الإدارية، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

- ارتكاز البرامج التدريبية على التنوع والبرامج القائمة على الكفاية.
- إعداد دليل مهني للمدراء - أشبه بميثاق المهنة - يوضح حقوقهم وواجباتهم.



- وجود خطة تدريبية واضحة المعالم لتدريب المدرء بصورة دورية وجادة، على أن تتضمن هذه الخطة برامج لرفع مستوى الإبداع الإداري لديهم، وتدريبهم مما يسهم في تعديل اتجاههم نحو الإبداع.
- تطوير مستوى الأداء المهني لمديري المدارس بصورة مستمرة من خلال برامج ودورات تدريبية خاصة بمديري المدارس في مجال الإبداع.
- ٣/٥- التوكيد على ضرورة المراجعة المستمرة لتقييم البرامج التدريبية وإعادة صياغتها لمواكبة المستجدات المعرفية كي تتجاوب مع متطلبات المستقبل ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:
- عقد دورات تدريبية للمرشحين لتولي المناصب القيادية بالمدرسة.
- عقد برامج تدريبية للعاملين بالمدرسة من خلال وحدة التدريب والجودة على أن تتضمن هذه البرامج تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دون استثناء.
- فحص أهداف البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين للتأكد من أن الأهداف تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو الأنشطة والدورات التدريبية.
- الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمي معارف ومهارات العاملين في الميدان التربوي.
- تجهيز القاعات المناسبة من حيث التجهيزات والوسائل التدريبية والخامات والأوراق، وأن تكون القاعات جيدة التهوية والإضاءة، بعيداً عن الضوضاء والمشتتات.

#### المراجع :

- (1) Maher, Jeffrey A., Leadership Qualities of Professional Development Leaders: A Comparison with School-Based Administrators, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education, Maryland University. 2011, P.21.
- (2) Bezzina, Christopher and Cutajar, Mario, "Contending with Governance and Leadership as Critical Issues Within The Maltese Educational system", The Open Education Journal, Vol.5, 2012, p.66.
- (3) Customer Service Excellence (CSE), Preparing School Principals to be Effective Leaders, (CSE), Belfast, 2013, p.17.
- (4) OECD, Education Policy Outbook: Australia, OECD, 2013, p.22
- (5) Schleicher, Andrea, Preparing Teachers and Developing School Leaders for The 21<sup>st</sup> Century lessons from Around The World, OECD publishing, 2012, p.25
- (6) Arikewuyo, M. Olalekan, "Professional Training of Secondary School Principals in Nigeria: A Neglected Area in the Educational System", Florida Journal of Educational Administration & Policy, V. 2, Iss. 2, 2009, p.66.
- (7) Kaye, E.A. Investing in Leadership to grow profitability: executive coaching for the senior management team. Illinois Banker Retrieved, 91(5), 2006, 24. 17/3/2012, from: <http://ezproxy.squ.edu.om>
- (8) Neil Dempster et.al : "Strategies To Develop School Leadership, A select Literature Review, Australian Institute for Teaching and School Leadership (aitsl) , July, 2011. p.12.

- (9) Preeti Wedhwani: "Managerial creativity as a function of discipline of study and risk taking and their interaction", AIMA Journal of management & research, Vol.8, February 2014. P. 3.
- (١٠) وزارة التربية والتعليم العالي بدولة الكويت: تقرير الاستعراض الوطنى للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥، ص ٢٣.
- (١١) ريمة عواد الضيفري، تفعيل دور مدير المدرسة الأساسية في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالكويت – دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢٠١٥، ص ١٣٨.
- (١٢) أحمد حمود ميس الشمري، استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ج ١، ع ١٧٦، كلية التربية – جامعة الأزهر، ٢٠١٧، ص ٧٣٩.
- (١٣) منال عبد المعطي صالح قدومي : تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة ، مجلة حرس للبحوث والدراسات ، مج ١٦، ع ١٤، الاردن ، ٢٠١٥، ص ٥٨٨.
- (14) The Wallace Foundation, The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teacher and Learning, The Wallace Foundation, New York, 2012, p.3.
- (15) Schleicher, Andrea, Preparing Teachers and Developing School Leaders for The 21<sup>st</sup> Century lessons from Around The World, OECD publishing, 2012, p.25.
- (16) Woodside, A.G., "Incompetency Training: Theory, Practice and Remedies", Journal of Business Research, V. 65, 2012, p.13.
- (١٧) علي الشايع ، وآخرون: العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري، ط ١ ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٦٧.

(١٨) نوف عبد العال علي العجمي : "الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية ، بالمملكة العربية السعودية - دراسة ارتباطيه، المجلة التربوية الدولية المتخصصة - الجمعية الأردنية لعلم النفس - الأردن، مج ٥، ع ١٠٤، ٢٠١٦، ص ٣٨٧.

(١٩) خليفة حمود مسلم : "تنمية الإبداع الإداري بالمدارس التعليمية في ضوء إدارة التميز : رؤية مقترحة"، التربية (جامعة الأزهر) - مصر، ع ١٥٦، ج ٥٣، ديسمبر ٢٠١٣، ص ١٩٧.

(٢٠) سناء عيد جابر المطيري ، مستوى الممارسات القيادية التعليمية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٦، ع ٢٤، البحرين، ٢٠١٥، ص ٥٥٥ - ٥٨٦.

(21) عبدالعزيز حمدان معطش العنزي ، دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٦، ص ١ - ٥٨.

(22) محمد حسين غلوم عبدالله ، درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٧، ص ١ - ٨٠.

(23) عايش حجاج عبدالله المطيري ، درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٤، ص ١ - ٧١.

(24) عبدالله عوض لافي المطيري، المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٤، ص ١ - ١٠٩.

(25) Arikewuyo, M. Olalekan, 2009, "Professional Training of Secondary School Principals in Nigeria: A Neglected Area

- in the Educational System”, Florida Journal of Educational Administration & Policy, V. 2, Iss. 2.
- (26) Ng, wing, Shun, 2012, "The Leadership Capacities of Aspiring Principals in Hong Kong", Procedia Social and Behavioral Sciences, V. 9.
- (27) Maher, Jeffrey A., 2011, Leadership Qualities of Professional Development Leaders: A Comparison with School-Based Administrators, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education, Maryland University. P.21
- (٢٨) فاروق عبده وأحمد عبد الفتاح الزكي : معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٨٤.
- (٢٩) يمكن الرجوع إلى:
- حسن شحاتة وزينب النجار : معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٩٤.
- أسامة محمود موسى : واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧، ص ص ١٢ - ١٣.
- (٣٠) عامر خضير الكبيسي : التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ٢٠١٠، ص ١٣.
- (31) Brundrett, M. Evaluating the individual and combined impact of national leadership programmes in England: Perceptions and practices. School Leadership and Management, 26(5), 2006, 473-88. Retrieved 2/3/2012, from:  
<http://ezproxy.squ.edu.om>

- (32) Gurr, D., Drysdale, L. & Mulford, B. Instructionsl Leadership in three Australian Schools. International Studies in Educational Administration, 35(3), 2007, 20-29., Retrieved 12/3/2013, from: <http://trove.nla.gov.au>
- (33) Guskey, T. R. : Evaluating Professional Development, Thousand Oaks, CA, Cowrin Press, 2000, p. 16.
- (٣٤) رضا إبراهيم المليجي: التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، المؤتمر الدولي الخامس – مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تحارب ومعايير ورؤى، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ج (٢)، يوليو ٢٠١٠، ص ١١٢٤.
- (35) Evans, D : Teachers' perception of school based professional development, Doctor dissertation, Capella University, Minnesota, United States, 2010, p. 16
- (٣٦) فاطمة بنت محمد بن سالم الصالحية: أهمية التنمية المهنية المستدامة ودورها في تطوير العمل المدرسي في ضوء معايير الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ١٥٢٨.
- (٣٧) يوسف عبد المعطي مصطفى: إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية بالفيوم – التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي، كلية التربية بالفيوم جامعة القاهرة، مج (٢)، أبريل ٢٠٠٥، ص ٩٢.
- (38) Darleen, O & David, P : The lost promise of professional development in England, European Journal of Teacher Education, Vol. (34), No. (1), February 2011, p3.
- (39) John Norton, "Principal Leadership Drives Middle School Reform Agenda" Reforming Middle School and School Systems Journals , Vol. 2, No 1, Winter 1998, Pp. 2-3.
- (40) Clarke, S. & Wildy. H., "Providing Professional Sustenance for Leaders of Learning: The glass half full?", In

- J. MacBeath & T. Townsend, (Eds.). Springer International Handbook on Leadership for Learning, Dordrecht: Springer, 2011, P.36.
- (41) Fardoun, H.M., Lopez, S.R., Alghazzawi, D.M. and Castillo, J., "Looking for Leaders: Reaching the Future Leaders in Education Through Online Social Networks", Procedia Social and Behavioral Sciences, V. 47. 2012, P. 885.
- (42) Moller. J, &Otteson, E., Building Leadership Capacity: The Norwegian approach. In. J. MacBeath& T Townsend. (Eds.). Springer International Handbook on Leadership for Learning, Dordrecht: Sprigner. 2011, P. 810.
- (43) Huber, S.G., New Approach in Preparing School Leaders, University of Teacher Education Central Switzerland (PHZ) Zug, Switzerland. 2011, Pp. 833-850.
- (44) Huber, S.G., New Approach in Preparing School Leaders, University of Teacher Education Central Switzerland (PHZ) Zug, Switzerland. 2011, P. 850
- (45) Huber, S.G., New Approach in Preparing School Leaders, University of Teacher Education Central Switzerland (PHZ) Zug, Switzerland. 2011, P. 850.
- (٤٦) تيسير النعيمى : اللقاء الثالث عن المعلم العربى : وضع معايير لمراكز التميز للمعلمين ودراسة سبل تطويرها ، ورقة عمل حول معايير التميز لمراكز التنمية المهنية للمعلمين المنطقة العربية - المملكة الأردنية الهاشمية - دراسة حالة ، القاهرة من ٢٨ - ٢٩ نوفمبر ٢٠١٠ ، ص ١٣ .
- (47) Erin, R. & Arnim, W. & Aaron, R: Continuing Professional Development in Sustainability Education for K-12 Teachers – Principles, Program, Applications, Outlook, Journal of Education for Sustainable Development, Vo. 12, No. 1, 2018, pp. 5-8.

(48) See :

- Hobson, A. Mentoring and Coaching for New Leaders: a Review of Literature Carried Out for NCSL. 2003, Retrieved 27/1/2012, from: <http://www.ncsl.org.uk>.
- Natale , S. .,& Diamante, T.The five stages of exective coaching: Better process makes better practice. Journal of Business Ethics, 59(4), 2005, 361-374. Retrieved 4/1/2013, from <http://ezproxy.squ.edu.om>.

(49) □ Ostroff, C., Atater, L. E., & Feinberg, B. J., Understanding self-other agrwwment: A look at rater and rate characteristics, context, and outcomes. Personnel Psychology, 57(2), 2004, 333-375. Retrieved 27/1/2012, from: <http://www.ncsl.org.uk>.

(50) Loup, R. & Koller, R., The road to commitment: Capturing the head, hearts, and hands of people to effect change. Organization Development Journal. 23(3), 2005, 73-82. Retrieved 17/3/2013, from <http://ezproxy.squ.edu.om>.

(51) Coggins, C. F., Stoddard, P. & Cutler, E. Imptoving instructional capacity through school-based reform coaches. Paper presented at Annual Meeting of the Amercan Educational Research Association, Chicago, IL. 2003, Retrieved 20/7/2012, from <http://ezproxy.squ.edu.om>

(52) McNeil , P. W., & Klink, S. School coaching. In L. Brown Easton (Ed.) Powerful designs for professional learning, 2004, (pp 185-194). Oxford, OH: National Staff Development Council. [DX Reader version]. Retrieved 5/8/2012, from : <http://books.google.com.om>.

(53) Wise, D. & Hammack, M. Leadership Coaching: Coaching competencies and best practices. Journal of School



Leadership , 21(3), 2011, 449-477, Retrieved 17/3/2012, from <http://ezproxy.squ.edu.om>

(٥٤) كوثر إبراهيم رزق : القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المدارس التربوية، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الأردن، أكتوبر ٢٠١١، ص ٦٠٤.

(٥٥) هناء عبد التواب ربيع : مؤشرات تخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحويلية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع الإداري - دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، المؤتمر الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية - الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان - مصر، ج٤، مارس ٢٠١٣، ص ١٢٦٩، ١٢٦٤.

(٥٦) السعيد عواشرية : العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩، ص ٢٧.

(٥٧) بلال خلف السكارنة : "الإبداع الإداري"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ١٢٢.

(٥٨) سعيد شعبان حامد : "أثر قيم العمل على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ٢٤، إبريل ٢٠٠٩، ص ١٨.

(٥٩) محمد جاد حسين أحمد وأشرف محمود أحمد : الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين : دراسة ميدانية بمحافظة - البحر الأحمر، المؤتمر العلمي التاسع (تطوير التعليم في الوطن العربي - الواقع والمأمول) - الفيوم - مصر، أكتوبر ٢٠٠٨، ص ٢٨٧.

(٦٠) علي عبد الرحمن محمد مرعي وآخرون: "مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية

التعليمية- محافظة الشرقية"، مجلة كلية التربية ببورسعيد، ع ١٥، ٢٠١٤، ص ٤٠١.

(٦١) عبد العزيز عبد الله المعايطة : " مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم "، مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين، مج ١٥، ع ٤، ديسمبر ٢٠١٤، ص ص٥٥٦- ٥٥٧.

(٦٢) محمود أبو النور عبد الرسول: " الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع - المأمول"، دراسات تربوية واجتماعية - مصر، ع ٢، مج ١٨، ٢٠١٢، ص ٢٤.

(٦٣) كوثر إبراهيم رزق: مرجع سابق، ص ٦١٠.

(٦٤) ريم أكارن وسهام عبد الكريم: " دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري "؛ أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تحارب وطنية ودولية- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير- جامعة سعد دحلب البريدة - الجزائر، ج ٢، مايو ٢٠١١، ص ٧٨.

(٦٥) عالية محمد دويل العتيبي : "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات "، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس -السعودية، مج ٤، ع ٤، ٢٠١٠، ص ٢٦٦.

(٦٦) مصطفى عبد الله عبد الرازق و منى سليمان حمد الذبيان: " الإبداع الإداري مدخل لتطوير مدارس التعليم الثانوي العام بالملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر، ع ٣٦، ج ١، ٢٠١٢، ص ص ١٩٧، ١٩٦.

(٦٧) آمال مصلح إبراهيم رمضان : " ممارسات الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بالمدينة المنورة -تصور مقترح "، مجلة كلية التربية- عين شمس- مصر، ع ٣٠، ج ٣٠، ٢٠٠٦، ص ٢٨٧.

(68) MukadderBoydakOzan and SongülKarabatak : "Secondary School Administrators' Approaches to Innovation Management and Encountered Problems", international Online Journal of Educational Sciences, vol.5, No. 1, 2013, pp. 259,260

(٦٩) فاطمة بنت عبد الله الأحمدى : "متطلبات تدريب القيادات التربوية على الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة عسير التعليمية: دراسة ميدانية"، عالم التربية- مصر، ع ٤٥، س ١٥، يناير ٢٠١٤، ص ص ٣٥٠، ٣٥١.

(٧٠) عبد العزيز احمد محمد داؤود : مرجع سابق، ص ٤٥٢.

(٧١) محمد جاد حسين احمد: مرجع سابق، ص ٢٩٣.

(٧٢) نوف خلف الحضرمي : "معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوي في مدينة تبوك"، مجلة العلوم التربوية والنفسية - المركز القومي للبحوث - فلسطين، ع ١٦، مج ١، ٢٠١٧، ص ٧٨.

(٧٣) عادل عبد الجواد الكردوسي: " القيادة والإبداع"، مجلة الأمن والحياة، الأكاديمية العربية للعلوم الأمنية، السعودية، مج ٣٣، ع ٣٧٦، ٢٠١٣، ص ص ٦٨، ٦٩.

(74) An-Chih Wang & Bor-Shiuang Cheng : " When does behavolent leadership leade to creativity: The moderating role of creative role identity and job autonomy " , Journal of organizational behavior, Vol. 31, 2010, p.108.

(75) Sander G. Tideman & Et.al : Sustainable leadership Towards workable Definition, Journal of corporate citizenship, No. 49, March 2013, p. 25.

- (76) Andy Hargreaves : Sustainable leadership and development in education: creating the future, conserving the past, European journal of education, Vol. 42, No. 2, 2007, p.225.
- (77) Suparak Suriyankietkaew : Effects of sustainable leadership on customer satisfaction : Evidence from Thailand, Asia pacific journal of business administration, Vol. 8, Issue. 3, 2016, p. 248.
- (٧٨) وزارة التربية : الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة، وزارة التربية، دولة الكويت، ٢٠٠٩، ص ٨.
- (٧٩) وزارة التربية : إستراتيجية التعليم العام في دولة الكويت ٢٠٠٥ - ٢٠٢٥، وزارة التربية، الكويت، ٢٠٠٣،  
<https://www.moe.edu.kw/employee/Pages/Rewards.aspx>
- (٨٠) أحمد المطيري : دور مدير المدرسة في إدارة التطوير في عصر العولمة، مجلة ينباع تربوية، الرياض، ٢٠٠٧، ص ٢٥.
- (٨١) زينب الجبر : القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للعاملين : خلفيات نظرية وتطبيقات عملية، مجلس النشر العلمي، الكويت، ٢٠١٠، ص ٢٣.
- (٨٢) منال صالح أحمد صالح : دور مدراء المدارس في تحفيز أداء المعلمين للمرحلة الابتدائية بدولة الكويت، المجلد (٢٣)، العدد (١٠٠)، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ٢٠١٦، ص ص ٣٠ - ٣٨.
- (٨٣) غانم حاشوش خزعل الخالدي : مرجع سابق، ٢٠١٨، ص ١٥٤.
- (٨٤) أحمد حمود ميس الشمري : استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، العدد (١٧٦)، الجزء الأول، ديسمبر، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٧، ص ص ٧٣٩ - ٧٤٠.

- (٨٥) سكيمة على: أساليب التنمية المهنية للمعلم، الدورة التدريبية للوظائف الإشرافية، وزارة التربية، الكويت، ٢٠٠٨، ص ٨.
- (86) Fran, M and Harry, Z.: Continuing Professional Development for the social care care workforce- Employer's Guide, Op. Cit., pp. 4-5.
- (٨٧) طارق عبد الرؤف عامر: النمو والتنمية المهنية للمعلم، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٥٣ - ٥٤.
- (٨٨) وزارة التربية : القرار الوزاري رقم (٦٦٧) لسنة ١٩٩٣ بشأن اختصاص مركز إدارة التطوير والتنمية ، الكويت، ١٩٩٣.
- (٨٩) وزارة التربية : قطاع التخطيط والمعلومات، نشرة التطوير والتنمية ، إدارة التطوير والتنمية ، العدد الأول، مايو ٢٠٠٦، ص ٣.
- (٩٠) وزارة التربية: نشرة التطوير والتنمية ، إدارة التطوير والتنمية ، المرجع السابق، ص ص ٤ - ٥.
- (٩١) وزارة التربية : التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة، التقرير الفني الأول، الفريق السابع، المؤتمر الوطني لتطوير التعليم، الكويت، وزارة التربية، ٢٠٠٨، ص ٤.
- (٩٢) إدارة التطوير والتنمية : خطة البرامج التدريبية للعام ٢٠١٨ - ٢٠١٩، وزارة التربية، الكويت، ٢٠١٨م.
- (٩٣) إدارة التطوير والتنمية : خطة البرامج التدريبية للعام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠، وزارة التربية، الكويت، ٢٠١٩م.