

## البحث: ٥

استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة  
الكويت في ضوء معايير الجودة

المصادر :

د / زينب الحساوي

رئيس قسم في وزارة التربية ( دولة الكويت)  
ناشطة في مجال دمج ذوي الاعاقة والقضايا التربوية في المجتمع  
كاتبة في جريدة الاهرام اليوم المصرية والانباء ( الكويت)



## استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة

د / زينب الحساوي

رئيس قسم في وزارة التربية ( دولة الكويت)  
ناشطة في مجال دمج ذوي الاعاقات والقضايا التربوية في المجتمع  
كاتبة في جريدة الاهرام اليوم المصرية والانباء ( الكويت)

### • مقدمة :

إن الدمج في التعليم هو أسلوب حديث في تقديم الخدمات التعليمية للطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة في المراحل التعليمية المختلفة. ويركز مفهوم الدمج على إلحاق ذوي الاحتياجات الخاصة بالفصول الدراسية العادية ومتابعة تعليمهم العام في نفس الظروف المدرسية التي يعيشها أقرانهم العاديون مع تزويدهم بالخدمات التعليمية والاجتماعية التي يحتاجون إليها في المدرسة العامة. والجدير بالذكر أن نظام الدمج في التعليم من أكثر الأنظمة مرونة في تعديل المناهج الدراسية والبيئة الصفية والمدرسية لما يتناسب وإمكانيات كل فئة من فئات الإعاقات المختلفة. ولا بد من الأخذ بخطة مقترحة تساعد ذوي الاحتياجات الخاصة على التعليم في بيئة تربوية طبيعية، تسمح بمشاركة هؤلاء الطلبة في العملية التربوية في مدارس التعليم العام، وإتاحة الفرصة لهم لقضاء أي وقت من اليوم الدراسي مع الطلبة العاديين، وكذلك إتاحة الفرصة لذوي الإعاقات البسيطة في الدمج في الصفوف العادية، والإبقاء على بعض حالات الإعاقات الشديدة في مدارس التربية الخاصة، التي تحول دون تلبية حاجاتهم في البرامج التربوية العادية .

أن مقومات نجاح الدمج في التعليم العام يعتمد على وجود كفاءات فنية وإدارية مدربة وفق معايير تضمن جودة التطبيق لكي يكونوا قادرين على إحداث وإدارة التغيير، وهذا التغيير يحتاج إلى التنمية المهنية المستمرة وفق المتغيرات في النتائج التي يتم الحصول عليها عام بعد عام إلى أن يتم الانتشار والتعميم بين جميع مدارس التعليم العام، وكما هو معروف أن الموجه الحقيقي في إدارة النظام هو مدير المدرسة الذي يقوم بالمهام الإدارية الجليلة، حيث يعتبر هو السراج والدليل لجميع العاملين، مما ينبغي الاهتمام به والقيام على توفير البرامج الموجهة لتطوير أدائه .

يتناول هذا الكتاب الوضع الراهن للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في التعليم العام، وواقع التجربة الكويتية في تنفيذ برامج التنمية المهنية وما آلت إليه، كما يكشف عن بعض جوانب القصور والقوة في التجربة الكويتية

وتقديم تلك الملاحظات لعلها تكون الهادي للمستقبل الذي تتطلع إليه المؤلفه من خلال الاستراتيجية المقترحة وذلك من خلال تقويم التجربة الكويتية .

ارجو أن يقدم هذا العمل المتواضع الدعم للقائمين علي دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في مدارس التعليم العام .

#### • هدف الكتاب

- ◀ التعرف المقصود بالدمج، والدراسات السابقة .
- ◀ تعرف ماهية وواقع التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج، وخبرات بعض الدول الأخرى في التنمية .
- ◀ عرض استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة.

#### • أهمية الكتاب

- تتضح أهمية لكتاب الحالي من خلال النقاط التالية:
- ◀ يستمد الكتاب أهميته من أهمية القضية التي يتصدى لها، وهي قضية التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج، لذا قد يفيد القائمين على تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية لمديري تلك المدارس.
  - ◀ يربط بين تخصصين مهمين لم يسبق الربط بينهم وهو تخصص الإدارة والتربية الخاصة .
  - ◀ الكتب التي تتحدث وتعرض التنمية المهنية في مجال الدمج في التعليم للطلاب ذوي الاعاقة وكيفية تنمية فريق العمل قليلة جدا بل ونادرة وان وجدت تجارب فلم يسبق قياس تلك التجارب.
  - ◀ كما يفيد مديري مدارس الدمج في اطلاعهم على أفضل الطرق والأدوات لتحقيق الأهداف التعليمية بمدارسهم في ضوء معايير الجودة.
  - ◀ ويساعد نتائجمديري المدارس في تحسين أدائهم عن طريق تحسين وتنظيم وتطوير بيئة العمل بمدارس الدمج.

#### • تعريف الدمج

يعرف الدمج بأنه حالة تهيؤ أو استعداد عام لدى المربين والمعلمين والعاملين مع المدمجين، ولدى الوالدين والمجتمع؛ لور تعليم للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة داخل البيئة المهيأة، لكل الأطفال الآخرين، في المدرسة العادية، والمنزل العادي، والبيئة المحلية(١).

(١) إيمان فواد كا شف ٢٠٠٨ : دمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة مع الأطفال العاديين، القاهرة، دارالكتاب الحديث ص٩٩.

فالدماج هو تعليم الطلبة المدمجين مع الطلبة العاديين في الفصول الدراسية العادية بشكل كامل مع توافر الظروف والاجراءات اللازمة والمناسبة، وهدف الدماج هو تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وتشجيع المعلمين العاديين، ومعلمي التربية الخاصة للطلبة المدمجين(٢).

في حين أوضح بعض المتخصصين أن الدماج عبارة عن مساعدة الطلاب، من فئة ذوي الاحتياجات الخاصة، على التعايش مع الطلاب العاديين في الصف العادي. وذلك من خلال دمج ذوي الإعاقة في الفصل الدراسي العادي، وذلك لأكثر وقت ممكن في البرنامج التعليمي والاجتماعي في المدرسة حيث يتم تكيف البرنامج التعليمي في الفصل الدراسي العادي لمواكبة احتياجاتهم التعليمية٣.

كما تؤكد المؤلفة أنه يجب أن يكون الدماج في التعليم هو تلقي الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة (المدمجين) التعليم الذي يناسبهم مع أقرانهم، عن طريق توافر الآليات والإمكانات الحديثة والمعينة لهم للتعليم، والتناغم، والاندماج مع أقرانهم بصورة صحيحة؛ حيث يتم إعداد العاملين الذين يعتبرون اللبنة الأولى في العمل مما يساهم في تطبيق الدماج، ونظرا لذلك يتعين علي المسئولين في وزارة التربية القيام بالتخطيط الجيد للمواد الدراسية التي يتلقاها الطالب / المعلم حيث يعدون معلمو وقادة المستقبل، وهذا ييسر تدريبهم لكل ما هو جديد وما يستجد في المستقبل ولكي تكون لديهم معرفة بعدة أمور تخص الإدارة المدرسية لمدارس الدماج.

وقد أخذ اتجاه حركة الدماج نحو رعاية وتعليم المدمجين طريقا مهما ألا وهو التركيز على تعليم معلمي هؤلاء الطلاب كيفية أدائهم لأدوارهم؛ لأن اتجاهات المعلمين نحو الدماج وقدرتهم على تخطي العقبات التي تعوق الدماج لها دور هام وفعال في إنجاح الدماج(٤).

بعد العرض السابق للمفاهيم المختلفة للدماج تتفق التعريفات السابقة على أن الدماج في التعليم يعني في جوهره إلغاء العزلة عن الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، ودعم حقوقهم وكسر الحواجز، في كون الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، من الأشخاص المقبولين في مجتمعهم. ولا شك أن تعليمهم مع

(٢) ظبية سعيد فرح (٢٠٠٧): صعوبات التعلم في دولة قطر بين التحدي والانجاز، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي

السابع " صعوبات تعلم القراءة بين الوقاية والتشخيص والعلاج"، جامعة عين شمس، - ١١ يوليو، ص ١٠١.

(٣) هلا السعيد (٢٠١١) : الدماج بين جندية التطبيق والواقع، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص ٦٠.

(4) Early, D(2005): Teacher programs surveyed for special Ed preparation Of Early interventionChang, vol.27, no.2 ,p.110.

أقرانهم يجعلهم يندمجون في المجتمع، ويحسنون التعامل مع الآخرين، ويكتسبون السلوكيات الصحيحة من أقرانهم العاديين.

#### • الدراسات السابقة

باستقراء الأدب التربوي ذي الصلة بالموضوع الحالي، تم التوصل إلى مجموعة من الدراسات السابقة، والتي تناولت التنمية المهنية في مجال رعاية الطلاب، فئة ذوي الاحتياجات الخاصة، وتم عرض تلك الدراسات للاستفادة من نتائجها، وكونها إطارا مرجعيا ، وذلك كما يلي:

#### • المحور الأول: دراسات تناولت التنمية المهنية

تنوعت الدراسات التي تناولت التنمية المهنية للمديرين، إلا أن لكل واحدة منها توجهها معيناً، وأسلوباً مختلفاً، لكن من الملاحظ أن هذه الدراسات، تسعى لتحقيق الهدف نفسه، ولكن من زوايا مختلفة. كذلك فإن جميع الدراسات التي تم تناولها تُعنى بالتنمية المهنية الخاصة بالمديرين، حيث أنهم العنصر البشري المُهم في إدارة مدارس الدمج، وتحقيق الأهداف، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال الحصر: (عواد، ٢٠١٠) (٥)، (المواضية، ٢٠١١) (٦). و(ماجدة السيد، أبو حسونة عبيد، ٢٠١١) (٧)، والتي تناولت أثر خبرة المديرين على الممارسات الإدارية في مجال التربية الخاصة، وأهمية التدريب لهم لتحقيق التنمية المهنية، مع مراعاة التطوير المستمر في التنمية المهنية، وأساليبها لما له أثر كبير، كما أكدت الدراسات أيضا على ضرورة توافر معايير الجودة في برامج التنمية المهنية مما يقلل من القصور لدي المديرين. وتوصلت الدراسات إلى أن معرفة المديرين بمجال التربية الخاصة؛ له دور إيجابي كبير في تنمية المديرين مهنيًا، وكذلك معرفة المديرين المرتبطة بالتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، بصرف النظر، عن سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية.

كما أوصت بعض هذه الدراسات، بضرورة إعطاء تخصص التربية الخاصة، الأهمية اللازمة، منذ بداية التعليم الجامعي، بحيث يكون مقرر أساسي للطلاب التربويين. وأكدت على أهمية تدريب مديري المدارس في مجال التربية الخاصة،

(٥) يوسف ذياب عواد (٢٠١٠): الاحتراق النفسي لمعلمي المدارس الأساسية الحكومية الناتج عن دمج الطلبة ذوي

الاحتياجات الخاصة في الصفوف العادية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية) مجلد ٢٤، عدد ٩، فلسطين.

(٦) رضا سلامة المواضي (٢٠١١): درجة توافر معايير جودة التنمية المهنية لدى معلمات رياض الأطفال بالملكة

الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهن، مجلة رابطة التربية الحديثة، السنة الرابعة، العدد الثالث عشر.

(٧) ماجدة السيد عبيد ونشأت محمود أبو حسونة (٢٠١١): المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية الملحق بها صفوف دمج المعوقين بصريا بوزارة التربية والتعليم في الأردن، المجلة التربوية، مج ٢٥، ع ١٠٠، الكويت.

سواءً من خلال إلحاقهم ببرامج الإعداد قبل الخدمة، أو أثناء الخدمة في التربية الخاصة. كما أظهرت النتائج، وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير الدورات التدريبية، حيث تُزيد درجة الاحتراق النفسي للمديرين الذين لم يتلقوا تدريباً، وهذا بدوره، يدعم المديرين الذين تلقوا تدريباً مناسباً لإدارة مدارس الدمج، مما يزيد من احتمال نجاح دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في التعليم العام.

كما أوضحت الدراسات قصور التنمية المهنية في التدريب على استراتيجيات التعلم النشط، مما أدى إلى جعل التنمية المهنية، بصفة عامة، في مرتبة وسطى. وأظهرت الدراسات أيضاً الحاجة إلى التنمية المهنية خاصة في مجال المناهج، وتنظيم عمليتي التعليم والتعلم، ومهارات التعامل مع الطفل، ومجالات الاتصال مع المجتمع.

في حين سعت دراسات دولني ر (eynold R٢٠١٠،٨)، و(حنان،٢٠٠٩)(٩) إلى تحديد المعوقات الخاصة بالدورات التدريبية، والتي يتلقاها المديرون من أجل تمهيتهم مهنيًا. وضرورة تحديد المشكلات التي يعاني منها المديرون في تطبيق الدمج، ثم وضع خطة لمعالجة القصور، الذي يساعدهم للقيام بالأدوار الجديدة، ومن ضمن هذه المشكلات، ضعف معرفة المديرين بخصائص الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وضعف خطط النظام، ونوعية الإدارة، وضعف القدرة على تطبيق الأدوار الجديدة، وقلة التمويل وخدمات الدعم، وضعف إنتاجية المعلم.

كل هذه العوامل، كانت بمثابة العقبات الرئيسية أمام القيادة التربوية الفعالة في المدارس، وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن مسئولية القيادة المدرسية في حاجة إلى إعادة تحديد، وإعادة توزيع المكافآت، بشكل أفضل لتحقيق الاحترافية القيادية، واستثمار ذلك في نهضة الجانب الإداري، ورفع مستواه.

كشفت النتائج وجود عدة مشاكل يمكن أن تواجه مدارس التعليم الأساسي عند الدمج، ومنها، قلة توافر عوامل الأمان بالمبنى المدرسية، وارتفاع كثافة الفصول، وضعف معرفة المديرين والمعلمين بخصائص الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وضعف قدرة المديرين والمعلمين على حفظ النظام بالمدرسة المدمجة،

<sup>9</sup>Attitudes and Intentions of New Zealand Educators about Preparing (2010)Reynold Macpherson((ceeding in Educational Leadership Roles: Implications for National Leadership For and Su Development Strategy and Professional Associations International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management .152-115p,3Issue 38Vol. ,2010 ;((CCEAM)

(9) حنان حسن سليمان (٢٠٠٩): أنوار ومشكلات مدارس التعليم الأساسي بمصر في تحقيق الدمج الشامل للمعاقين " دراسة مستقبلية"، مجلة التربية، مح ١٢، ع ٢٥، الاسماعيلية.

ضعف تقبل بعض المعلمين والطلاب العاديين وأسرههم لفكرة الدمج، كذلك أن هناك أدواراً جديدة على كل من المعلمين والمديرين القيام بها بعد الدمج، وضرورة تنظيم دورات تدريبية للمعلمين والمديرين، تهدف إلى تطوير قدرتهم على القيام بأدوارهم في ظل مدخل الدمج الشامل.

اهتمت دراسات (سالم القرني، ٢٠٠٨) (١٠)، (١١) (D. Pedder and V. D. Opfer، ٢٠١١).

بتحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الابتدائية لدوره في تحقيق أهداف برنامج صعوبات التعلم، وقد سعت دراسة أخرى إلى تحديد ما يحتاج إليه المدرء من تخطيط وتنظيم لعملية التنمية المستمرة للعاملين، وقد تم تحديد عدة مسائل متعلقة بالتخطيط والتنظيم، وهي نقص في التخطيط الاستراتيجي للمواءمة بين احتياجات الفرد، وأوليات المؤسسة وأوليات السياسة الوطنية.

كما أن توزيع الأدوار والمسؤوليات والخيارات التنظيمية لا يتم على نحو فعال، وأن هناك تقدم ضئيل في مجال تعزيز الكفاءة المهنية الجديدة في المدارس من خلال المواءمة بين المعايير المهنية، وإدارة الأداء، كذلك يتم اعتماد نظام التقويم والتطوير دون الإشارة إلى النتائج. وتبين من النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأدوارهم يعد متوسطاً سواً بالنسبة لدورهم في اكتشاف الطلاب ذوي صعوبات التعلم أو دورهم في تقديم الخدمات التربوية والتعليمية لهم، أو دورهم في التوعية ببرامج صعوبات التعلم.

كانت دراسة هكرت (٢٠٠٩)، (A. M. J. Heckert، ١٢) و(ياسر فتحي الهنداوي المهدي، ٢٠١١) (١٣) تسعى لتعرف سلوكيات القيادة التدريسية المرتبطة بتحسين تعليم الطلاب ذوي صعوبات التعلم، ومعرفة الكفايات التي يحتاجها مديرو مدارس الدمج، وطرق إعدادهم وتدريبهم في ضوء القيادة التدريسية. إلا

(١٠) سالم القرني (٢٠٠٨): درجة ممارسة مدير المدرسة الابتدائية لدوره في تحقيق أهداف برنامج صعوبات التعلم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مصر.

(١١) Pedder, D. and V.D. Opfer: (2011) Planning and organisation of teachers' Continuous Professional Development in schools in: 4No. 2Jurnal, Vol. England. The Curriculum Jo

(١٢) Heckert, J. M. A (2009): Multiple Case Study on Elementary Principals Instructional Leadership for Students With Learning Disabilities. Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Texas at Austin, 2009.

(١٣) ياسر فتحي الهنداوي المهدي (٢٠١١): قيادة مدرسة الدمج الشامل لذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء القيادات التدريسية بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ١٧، ع ٦٣، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

أنه وجد أن معظم مديري المدارس قد أظهروا فهما متوسطا على الأقل في استراتيجيات التدريس الفعال للطلاب ذوي صعوبات التعلم.

كما أظهروا قدرة على تطبيق ممارسات القيادة التدريسية عند الحاجة، ومن هذه الممارسات اهتمام المديرين بتحصيل الطلاب عن طريق قضاء المديرين بعض الوقت في الفصول، ودعم تدريس المعلمين، وتوافر التوجيه المناسب لهم، وتنميتهم مهنيًا فيتحول دور المديرين من مراقبة لكفاءة المعلم إلى ميسر لنموهم.

#### • المحور الثاني- دراسات تناولت الدمج:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت الدمج في التعليم كبدائية لمرحلة جديدة لدمج الطلاب من فئة ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين في مدارس التعليم العام. وقد اتجهت كلدراسة للبحث من مجال معين في الدمج إلا أن جميع هذه الجوانب أصبحت مكملتها بعضها البعض؛ لأنها تسعى لنفس الهدف وهو تحقيق الجودة في الدمج، ومنها على سبيل المثال لا الحصر، دراسة ناصر الموسى وآخرون (٢٠٠٦)(١٤)، ودراسة (لينداساد sad Lindh، ٢٠٠٧، (١٥)، والتي سعت إلى تعرف فعالية التعليم بنظام الدمج في التعليم، والكشف عن الصعوبات التي واجهت تطبيق الدمج في التعليم، وتقييم الهدف الرئيس من الدمج في التعليم في مجال دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في مدارس التعليم العام، وذلك من خلال، تعرف واقع برامج الدمج في المدارس، وتأثير البيئة التعليمية على كل من التحصيل الدراسي، والسلوك التكيفي، ومفهوم الذات، واتجاهات العاملين بالمدارس العادية، ومعاهد التربية الخاصة، واتجاهات التلاميذ العاديين، وغير العاديين، وأولياء أمورهم، نحو الدمج التربوي، الآثار الإيجابية والسلبية، والتي أحدثتها عملية الدمج في البيئتين المنزلية والمدرسية.

وقد خلصت النتائج إلى أن واقع برامج الدمج في مدارس التعليم العام من حيث المستلزمات المكانية مناسب، ويُستفاد منه بدرجة كبيرة، وأن المستلزمات التجهيزية والكوادر البشرية، أيضا متوافرة، ومناسبة، ويُستفاد منها بدرجة كبيرة. وأن التعاون، والتفاعل، والتكامل في علاقة المدرس بتلك البرامج، يتم

(١٤) ناصر الموسى وآخرون(٢٠٠٦): دراسة وطنية لتقييم تجربة المملكة العربية السعودية في مجال دمج التلاميذ ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة في مدارس التعليم العام، كلية التربية، جامعة الملك سعود،.

(15) Lindh sad (2007): The Effectiveness of the education system integration for the primary stage in Britain. British Journal of Educational Psychology, Faculty of Education, Issue 1, Mar. , pp. 1 -24.

أيضا بدرجة كبيرة، وبإشراف عال في الجودة، وأن تأثير البيئة التعليمية (الاندماجية) على التحصيل الدراسي له تأثير أكثر إيجابية على الطلاب العاديين، والطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في رفع مستواهم.

وأنه مع مرور وتقدم فترة تطبيق برنامج الدمج، يزداد السلوك التكيفي، ويأخذ الشكل الإيجابي، وهذا يؤثر تأثيراً إيجابياً على مفهوم الذات لدي الطلاب، ذوي الاحتياجات الخاصة، فيشعرون بالانتماء، والحب مع غيرهم من الطلاب العاديين. إن اتجاهات العاملين في برامج الدمج، تتجه نحو الإيجابية، وخاصة مع، ارتفاع مستوى الطلاب التعليمي، من الفئتين، وكذلك تشكلت فكرة الدمج في عقول أولياء أمور الفئتين بعد رؤيتهم للنتائج الإيجابية من صداقات، وعلاقات طبيعية بين الطرفين، وتغير رؤية المجتمع لهم.

إن الآثار الإيجابية التي أحدثتها عملية الدمج في التعليم في البيئتين المنزلية والمدرسية، كما يراها العاملون في المدارس، التي تطبق عملية الدمج، وأولياء أمور الطلاب العاديين، والطلاب، ذوي الاحتياجات الخاصة، المسجلين بتلك المدارس ساعدت على نجاح فكرة الدمج.

فالآثار الإيجابية لسياسة الدمج في التعليم تتجلى في أن وجود الطلاب، من ذوي الاحتياجات الخاصة، مع الطلاب العاديين في مبني واحد، أوفصل دراسي واحد، يؤدي إلى زيادة التفاعل، والاتصال بينهم، ونمو العلاقات المتبادلة بينهم، هذا بالإضافة إلى وجود فرصة طيبة، تتيح للطلاب العاديين مساعدة أقرانهم، من ذوي الاحتياجات الخاصة.

كما أن التعليم القائم على دمج الطلاب، ذوي الاحتياجات الخاصة، في المدرسة العادية، سوف يزيد من عطاء العاملين المتخصصين داخل المؤسسة التعليمية، فتطبيق سياسة الدمج في التعليم، وبخاصة، تعليم التفاعل، وأساليب الحوار بين المجموعات النظامية المتعددة، سيجلب للطلاب، من فئة ذوي الاحتياجات الخاصة، الحصول على أقصى منفعة من المساعدة المتاحة لهم من حيث التدريب على حل مشكلاتهم، وتوجيه ذاتهم.

كما اهتمت دراسة (أحمد بخيت، ٢٠٠٧) (١٦)، ودراسة (نوف بن جمعة، ٢٠٠٧) (١٧)، وفوسلو (S Vosloo، ٢٠٠٩) (١٨)، بتعرف المشكلات التي تواجه دمج ذوي

(١٦) أحمد بخيت: دراسة مشاكل نقص المناهج المتخصصة التي تواجه دمج أطفالنا بالمدارس في المملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٧.

الاحتياجات الخاصة بمدارس التعليم العام، والتي تكمن في أسباب مثل زحمة الفصول الدراسية، ونقص المناهج المتخصصة؛ لأن المنهج المدرسي للمدارس يعتمد على المهارات الخاصة، والاجتماعية، لذوي الاحتياجات الخاصة، بدلا من المهارات الأكاديمية؛ كالقراءة، والكتابة، ومعرفة الأعداد، أو المعلومات العامة، مع غياب برامج الأنشطة، وضعف برامج الإعلام. وكذلك معرفة المشكلات الإدارية، والتعليمية، والاجتماعية، والتي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس تطبيق الدمج في التعليم، من وجهة نظر مديري المدارس، والمعلمين، ونتيجة لذلك:

« لا بد من التركيز على إعداد مناهج أكاديمية متخصصة ترفع من قدراتهم العلمية.

« إعداد معلمين متخصصين في كيفية إيصال المعلومات بطرق مبسطة.

« تعيين معلم مساعد في الفصل الدراسي ليساعد في التعليم الفردي.

« إعداد الوسائل التعليمية المساعدة للمادة العلمية.

« ضعف تدريب معلمي التعليم العام على التعامل مع الإعاقات المختلفة لدي الطلاب ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة.

« إنفعالية الدمج في التعليم تعتمد على جودة إدارة المدرسة، ولا تتوقف على كفاءة المعلمين فقط.

« قلة البرامج والأنشطة يؤدي إلى ضعف مساعدة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة من تعديل السلوك، والانخراط مع الطلبة العاديين، وزيادة التفاعل في اليوم الدراسي.

« ضعف دور الإعلام في التوعية بموضوع الدمج في التعليم العام، وإيجابياته، مما يعزز الاتجاهات السلبية في المجتمع نحو الدمج. في حين سعت دراسة (حسين بشير محمود، ٢٠٠٨) (١٩)، ودراسة (علي بن محمد بكر هوساوي، ٢٠٠٨) (٢٠)، ودراسة (سمية منصور، رجاد عواد، ٢٠١٢) (٢١) لتعرف واقع الدمج، وأفضل

(١٧) نوف بن جمعة (٢٠٠٧): المشكلات الإدارية والتعليمية والاجتماعية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس تطبيق الدمج التربوي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

(١٨) Vosloo, S.C. (2009). hool learners with paraplegia/paraparesis in The functioning of primary sc. mainstream schools in the Western Cape, South Africa. An exploratory study, Disability and Rehabilitation, vol. 31, no. 1.

(١٩) حسين بشير محمود (٢٠٠٨): تعليم ودمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في مدارس التعليم العام، المؤتمر الدولي السادس " تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة ورصد الواقع واستشراف المستقبل " مجلة العلوم التربوية ع خاص، مصر، مج ١.

(٢٠) علي بن محمد بكر الهوساوي (٢٠٠٨): اتجاهات أولياء أمور التلاميذ المعاقين فكريا والمعاقين فكريا والمعاقين فكريا والمعاقين فكريا في المدرسة العادية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع ٣٩، مج ٢.

(٢١) سمية منصور ورجاء عواد (٢٠١٢): تصور مقترح لتطوير نظام دمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بمرحلة رياض الأطفال في سورية في ضوء خبرة بعض الدول (دراسة مقارنة)، مجلة جامعة دمشق، ع ١، مج ٢.

الاستراتيجيات التي تم تطبيقها في الدول الأخرى، وتقديم نتائج دائمة لتحسين الدمج في المدارس، وكانت من توصيات هذه الدراسة الاهتمام بإعداد وتهيئة البيئة المدرسية وإدارتها، مع زيادة مستوى الدعم، وتوافر قيادة قوية، كذلك التوصل إلى توافر متطلبات مدارس الدمج، وهي متطلبات الإدارة المدرسية، ومتطلبات الكوادر البشرية، والتنمية المهنية لهذه الكوادر، والتركيز على استراتيجيات التدريس الحديثة والمناسبة للدمج.

• **تعليق عام على الدراسات السابقة الخاصة بالتنمية المهنية والدمج:**

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن هناك حاجة ماسة إلى تطوير ورفع كفاءة المديرين؛ لما له من أثر كبير في تحقيق الأهداف التعليمية، وبالتالي كان تأهيلهم وتمييزهم محور اهتمام الدراسات السابقة مثل دراسة: سالم القرني، (٢٠٠٨)، ودراسة هكرت (D. Heckert, A. M. J., ٢٠٠٩)، (D. Opfer D. & Pedder ٢٠١٠)، وهذا لدراسات اتفتمت الدراسة الحالية في الكشف عن الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس لتطوير ثقافة الدمج الشامل. أما هذه الدراسة فقد اضافت تقديم إستراتيجية للتنمية المهنية، لمديري مدارس الدمج، في دولة الكويت في ضوء معايير الجودة، وذلك لما لمعايير الجودة من فاعلية في تحقيق أهداف العملية التعليمية في هذه المدارس بالنسبة للطلاب العاديين، والطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، ولكي تكون صياغة الإستراتيجية بصورة ناجحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت.

كما أظهرت الدراسات أن هناك حاجة ماسة إلى تطوير ورفع كفاءة مشاريع الدمج في التعليم، وتبني المشروع بجدية لما له من فاعلية في تحقيق الأهداف التعليمية، والالمام بعناصر العملية التعليمية، ليس فقط فئة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، إنما الأثر ساري على الطلاب العاديين والمعلمين وأولياء الأمور، وفي النهاية المجتمع ككل، وبالتالي فإن هذا التغيير والتطوير، يحتاج إلى العناية الكاملة والدعم الكامل لقادة هذه العملية؛ لأن هذه العملية، والتي تعد من الأمور الشاقة جدا ضمن مسؤوليات المديرين، وهذا التغيير سيواجهه عقبات وصعوبات وتيارات معارضة له، وعلى القادة أن يديروا هذا التغيير بصورة مناسبة فالיום الحاجة ماسة للمدير القائد في مدرسته، لذلك حاز تأهل المديرين للمرتبة الأولى ضمن تنسيق وتنفيذ مشروع الدمج في التعليم، وهو محور اهتمام الدراسات السابقة، مثل دراسة: ناصر الموسى، وآخرون (٢٠٠٦)، ودراسة أحمد بخيت (٢٠٠٧)، ودراسة نوف بن جمعة (٢٠٠٧)، ودراسة ليندا سادي (٢٠٠٧)، ودراسة حسين بشير (٢٠٠٨)، ودراسة علي بن محمد بكر هوساوي (٢٠٠٨)، ودراسة سمية منصور، ورجاد عواد (٢٠١٢).

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الكشف عن مشاريع الدمج في التعليم، والمشكلات التي تعيق الدمج في بعض التجارب العربية والأجنبية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف في تناول تجربة الدمج في الكويت، كما أنها تسعى لتقديم إستراتيجية للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في دولة الكويت في ضوء معايير الجودة، وضمن الكفايات المهنية لمديري مدارس الدمج، وذلك لما له من أثر كبير في تحقيق أهداف العملية التعليمية في هذه المدارس بالنسبة للطلبة العادي ذوي الاحتياجات الخاصة من المدمجين، ولكي تكون صياغة الإستراتيجية بصورة ناجحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج، بدولة الكويت، كان لابد من تحديد أوجه الاستفادة من النتائج الخاصة بالدراسات السابقة، وهي كالتالي:

« التأكيد على أهمية التنمية المهنية في إثراء المعلومات، وصقل الخبرات التعليمية، والإدارية لمديري مدارس الدمج، وبما يساهم في تطوير مستوى الأداء للقيادات، وتحسين مستوى العملية التعليمية.

« تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري مدارس الدمج قبل الإعداد للبرامج التدريبية، وذلك عن طريق عملية المسح، بصورة دورية، والتي تهدف إلى قياس مستوى المديرين، ومعرفة أوجه القصور لديهم، وأهمية البيئة التعليمية الملائمة في فعالية الأداء، وتعرف أفضل الأساليب المتبعة في التنمية المهنية لهم.

« تطوير برامج التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج من خلال التدريب العملي على الدور الإداري، وممارسة مهارات الإدارة، والتوسع في تطوير هذه البرامج في مدارس الدمج.

« تعزيز أهمية برامج التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بشكل خاص، للارتقاء بمستوى الأداء، وتحسين المخرجات التعليمية.

« إدراك أهمية برامج التنمية المهنية في تطوير مستوى الأداء في المجالات العلمية، والفنية، والإدارية لمديري مدارس الدمج؛ لمواكبة التغيرات العالمية المعاصرة، بما يساهم في تطوير مؤسساتهم التعليمية وتحسين مخرجاتها.

« الوقوف على متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج، ومن أهمها تدعيم مديري مدارس الدمج ومساندتهم، وتحسين ثقافة التعليم.

« تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في ضوء معايير الجودة؛ حيث إنها تقدم الآلية الفعالة لتصميم برامج التنمية المهنية التي تهدف إلى تلبية احتياجات مديري مدارس الدمج، والأفراد والمؤسسات، كما تفيد في التأكيد على الدور المهم للمدير في نجاح تطبيق معايير الجودة.

« تفعيل برامج التنمية المهنية من خلال تعرف الأساليب الفعالة لتطوير التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت، والوقوف على إيجابياتها

لتعزيزها وسلبياتها لتلافيها، كما تفيد في وضع الاستراتيجية المقترحة لتطويرها.

◀ تعرف نتائج تقدير التوافق الاجتماعي الانفعالي للمدمجين في ظروف الدمج في التعليم، والمشكلات الخاصة بالمنهج، والتي تعتمد على المهارات الخاصة والاجتماعية لذوي الاحتياجات الخاصة بدلا من المهارات الأكاديمية، واتجاهات أولياء الأمور، والمعلمين نحو الدمج، وما توصلت إليه من نتائج.

◀ تعرف المشكلات الخاصة بالعاديين وأسرههم الناتجة عن الدمج، وأهمية دور الإدارة في نجاح عمليات الدمج واستيعاب مشاكل الدمج في التعليم.

◀ تعرف أساليب التنمية المهنية الفعالة التي تسهم في الارتقاء بمستوى أداء مديري مدارس الدمج، وتساعدهم على القيام بأدوارهم المستقبلية بكفاءة وفعالية، وأخذ كل ذلك بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجية المقترحة.

وقد حملت عدة دول عالمية شعلة التطوير اتبير في مجال التنمية المهنية للمديرين، وبدأ العالم يلتفت نحو الخبرات اللامعة في مجال التنمية المهنية. لتكون لهم الهادي والدليل، ولتحقق الفائدة كان لابد من معرفة الأساليب المميزة، وتعميمها، وللإستفادة من تلك الخبرات تتناول الباحثة بصورة مختصرة مجموعة من دول العالم لتوضح الممارسات التدريبية الناجحة التي حققت أهداف التطوير الأساسية كما يلي (٢٢):

#### • ١. الولايات المتحدة الأمريكية (USA)

إن مسؤولية التنمية المهنية في أمريكا تختص بها الجامعات حيث تقوم بتقديم برامج ودورات معتمدة من الإدارة التعليمية بالولاية والتي تقدم موضوعات في التطور الدراسي، وإدارة الميزانية. حيث تقيم هذه البرامج من قبل فرق ترسل من الولاية للتقييم بصورة منتظمة مع تقديم الإرشاد والتوجيه لهم. وفي حال حصول الموظف على إجازة تمكنه من العمل لابد أن تجدد هذه الرخصة بأخذ الدورات التدريبية أو تجميد هذه الرخصة مما يدفع جميع العاملين وخاصة المديرين على أن يكونوا حريصين على الإستفادة من تلك البرامج. كما يحق للمنطقة التعليمية أن تقوم بعمل ورش تؤهلهم لتجديد الإجازة.

كما تقوم المنطقة التعليمية بتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين والعاملين وتخطط للبرامج وذلك على مستوى المناطق حيث قامت ولاية فلوريدا بسن عدة توجيهات للتنمية المهنية والإعداد الإداري، وهي أن يتم تحديد

(٢٢) أحمد الخطيب وعبدالله زامل العنزي (٢٠٠٨): تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، الأردن، عالم الكتب

احتياجات التنمية المهنية لكل مدير على حدة واحتياجاته وأهداف مهنته، وتوافر فرص التنمية المهنية بصفة مستمرة على مدى سنوات عمل المديرين، تنظيم الدورات للمديرين لأبرز كفاءتهم، توافر التنمية للمديرين الجدد، جعل القادة القدامى مدربين للقادة الجدد، عمل دراسات مستمرة لاحتياجات المدراء التدريبية التي ترقى بهم في مستوي الأداء المطلوب، أن يكون تطوير وتنمية القادة ضمن رسالة المنطقة التعليمية.

• ٢ - فرنسا (France)

وهي أحد الدول الرائدة في التنمية المهنية وخاصةً أسلوب التدريب الإداري الذي برزت فيه، حيث وجود عدد هائل من المعاهد الخاصة بالتدريب، ومنها المعهد الوطني للإدارة المدرسية الجامعية، والذي كان الهدف من إنشائه إعداد المديرين والفنيين التابعين لوزارة التربية في فرنسا، حيث تنقسم الدراسة في المعهد إلى دراسات عامة: تحتوي على موضوعات خاصة بالدراسات الإدارية، وسياسة التعليم، والمشكلات الاقتصادية للتعليم. ودراسات فنية وتشمل على برامج تهتم بالمشكلات المالية والإدارية والتصنيف والتوثيق.

• ٣ - أستراليا (Australia)

قامت رابطة المديرين في أستراليا بطلب القيام بدراسة أعدتها كلية التربية الأسترالية عام ٢٠٠١، وكانت وزارة التربية والتدريب والشباب هي الممول لهذه الدراسة. وقد حددت الدراسة عدة جوانب: أهمها ما يتصل بالسياسات التربوية، وهي توصي بالتخلص من الإجراءات المعقدة والتي بدورها تهدر الوقت، وتؤدي إلى شعور المديرين بانخفاض الروح المعنوية والدافعية للعمل. وبما أن الدور الجديد للمديرين يحتم عليهم المعرفة الجيدة لإدارة التغيير، وقيادته ورفع الروح المعنوية عند العاملين، وتوجيههم نحو الدافعية للعمل. كما أن من هذه الأدوار الجديدة للمديرين أيضاً القدرة على عمل التصاميم والعلمليات التي تحقق الإدارة الأمثل للموارد البشرية والمادية. ومع هذا التغيير في الأدوار حتم الأمر تغيير المعايير التي يتم اختيار المديرين على أساسها لكي تتماشى مع الأدوار الجديدة. ويتحقق هذا عن طريق التنمية المهنية للمديرين القدامى، والإعداد المناسب للمديرين الجدد. وأن يكون التدريب على حسب نوع المدير، فعلى سبيل المثال يختلف تدريب المدير الطامح عن تدريب المدير الجديد، كل منهم، يلقي التدريب المناسب له لتنمية المهارات، والكفايات الخاصة به. لذلك يجب تطوير معايير اختيار المديرين، وإنشاء مؤسسة وطنية لإعداد المديرين، ومعاهد، بحيث

تكون هذه المعاهد، مخولة بإعطاء شهادة مهنية لهم، مع ضرورة الأخذ، برأي المجتمع في المدير ضمن تقييمه (٢٣).

• ٤ - كوريا (Korea)

عند الاطلاع على الجانب الخاص بالإدارة المدرسية والذي تنطلق الوثيقة الكورية التي كانت بعنوان "آفاق مستقبلية للتعليم الكوري"، حيث وضعت رؤية مستقبلية للتعليم الكوري من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠٢٠، فقد دعت إلى توافر ميزانيات عالية، وذلك لتجديد التعميم، والتحول من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية. بحيث تقوم وزارة التربية بالتخطي والدعم، وتوفير الخدمات، ويتم نقل المسؤوليات، والسلطات تدريجياً إلى الإدارات التعليمية المنطقية، والمحلية، وأن تتبنى المدارس نظام الإدارة الذاتية.

• مقارنة تجارب الدول المتقدمة في التنمية المهنية للمديرين وواقع التنمي المهنية لمديرين المدارس بدولة الكويت:

حاولت الدراسة الحالية أن تلم بأكبر قدر من تجارب الدول المتقدمة في التنمية المهنية لمديري المدارس وقد تبين التالي:

تقوم الجامعات في أمريكا بالاشتراك مع المناطق التعليمية بتحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين، ومن ثم التخطيط للبرامج التدريبية، كما أنه يتم تحديد تلك الاحتياجات لكل مدير بشكل فردي، ويحصل المدير على إجازة تمكنه من العمل أي رخصة يمكن تجديدها أو تجميدها، وهذه الدورات متوفرة طوال الوقت، يقوم المديرين القدامى بتدريب المديرين الجدد، تهدف الدورات المتقدمة إلى إبراز كفاءة المديرين.

أما في الكويت فيتم تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع المديرين العاملين عن طريق توزيع نشرات عامة ترسل من قبل الإدارة العامة للمنطقة التعليمية، وبالتعاون مع قسم التخطيط والمعلومات، لجميع مدارس مراحل المناطق التعليمية حيث يسجل كل العاملين الدورات التي يرغبون بالالتحاق بها نظراً لتقييمهم الذاتي للمقصود الذي لديهم، ورغبتهم بتطوير خبراتهم، ويقوم مركز التدريب والتطوير بتوفيرها لهم وتقديمها لجميع العاملين والمديرين مع اختلاف أنواعهم، ووفق دورات محددة بفترة زمنية حيث يحصل كل العاملين المقيدون والمديرين على شهادة اجتياز الدورة من خلال حضورهم تلك الدورات

(٢٣) محمد عبدالقادر طرخان: القيادات التربوية العربية وتحديات التعليم في عصر العولمة، عمان، دار الشروق ٢٠١٤، صص ٥٠ - ٥٧.

فقط، أما بالنسبة للمديرين القدامى، فهم يتلقون التدريب نفسه الذي يقدم للمديرين الجدد، وتهدف الدورات المقدمة إلى تغيير أو تطوير مهارات، وكفايات المديرين، والعاملين، أو بناء على رغباتهم في تطوير ذاتهم، نظرا لقناعاتهم الشخصية. كما تقدم أيضا نشرات للعاملين الراغبين في التحصيل الدراسي للدراسات العليا (الماجستير، الدكتوراة)، وفقا لشروط الوزارة، وديوان الخدمة المدنية

في فرنسا (France)) تتوافر أعداد كبيرة من المعاهد التي تقوم بتدريب المديرين أما في الكويت فإن عدد المراكز محدود، كما أنه في فرنسا يتم تجميع محتوى البرامج التدريبية والدراسات والموضوعات وحفظها في المدارس لكي يستفيد منها الجميع، ويتم حصول المدير الذي تم تنميته مهنيًا علي المحتوى للاحتفاظ به شخصيا، وفي الكويت يحتفظ العاملون بذلك المحتوى

في أستراليا (Australia)) يتم تدريب المديرين حسب كل مدير ونوعه (طامح، جديد) حيث يختلف تدريب كل مدير عن الآخر حسب نوعه، كما يتم تقييم المديرين وفق معايير مطورة، واستحداث معاهد خاصة لتدريب المديرين، ومن ثم حصولهم على شهادة مهنية مع الأخذ برأي المجتمع وأولياء الأمور وهذا يدخل ضمن تقييمهم.

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

#### • تحليل برامج التنمية المهنية المقدمة لمديري مدارس الدمج بالكويت:

حتى تتمكن الدولة بشكل عام ووزارة التربية بشكل خاص من إزالة المعوقات التي تحول بين تطبيق السياسات الحديثة في دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في مدارس التعليم العام ونجاح المديرين في تطوير مهاراتهم لإدارة هذه المدارس التي طبقت الدمج، كان على الوزارة والجهة المختصة إدخال خطة تطوير برامج التنمية المهنية أثناء العمل على ثلاثة مستويات، المستوى الأولي عتني بتنمية المهارات الأساسية للمديرين. والمستوي الثاني تحويل المهارات إلى مهارات متقدمة لبعض المديرين. والمستوي الثالث يعتني باكتساب المهارات التخصصية.

وبما أن محور اهتمام هذه الكتابه والتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج فهذا يتطلب منهم بالإضافة إلى تنميتهم مهنيًا، وضع خطة للتنمية المهنية داخل المدرسة مما يوفر بيئة ترحب بالنظام الجديد للدمج في المدرسة، كما أنها تحدد أساليب التنمية والتعليم المهني المتعلقة بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والجودة في تنفيذها، وفق معايير، وآليات عالمية موثقة، ومعتمدة من قبل وزارة التربية، كذلك توافر الدعم للعاملين داخل وخارج المدرسة، توافر التقييم المناسب والتغذية الراجعة لهم لتحقيق الجودة من خلال مناقشة التقييم والتغذية الراجعة المستمرة والتدريب على التقييم الذاتي لأنفسهم.

جدول يبين الدورات التي تم تقديمها لمديري مدارس الدمج في دولة الكويت وفق خطة وزارة التربية

عنوان الدورة	اهداف الدورة	ف
دورة القيادات الإدارية المبدعة	اطلاع المديرين علي أحدث الاتجاهات العالمية ذات العلاقة بالقيادات الإدارية علي كافة المستويات.	٣٠ مديرة من مدارس المرحلة الابتدائية والتي تم الدمج فيها لفة صعوبات التعلم
دورة (كيف تخطط لأداء فاعل في المدرسة)	تنمية مهارات المتدربين في مجال التخطيط التربوي من حيث تخطيط الدرس ، تخطيط متوسط المدى وهو يشمل ستة أسابيع إلي فصل كامل ، تخطط طويل المدى وهو يشمل عام دراسي كامل	
دورة اتخاذ القرارات نحو مشاركة إيجابية من قبل المعلمين	مساعدة الإدارة المدرسية علي تشجيع المعلمين علي المشاركة في اتخاذ القرارات.	
دورة الإدارة المدرسية والنمو المهني للمعلم	مساعدة العاملين في الإدارة المدرسية علي إدارة دورهم الفاعل في رفع المستوي الادائي للمعلمين، وممارسات الادارة، وأنماط الادارة، وأنماط القيادة في اتخاذ القرارات.	
دورة حل المشكلات واتخاذ القرارات بين مديري المدارس والمعلمين	مساعدة العاملين في الإدارة المدرسية علي اتباع حل مشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة	
دورة التحقق من صحة عمل الفريق	والذي يشمل نقاط القوة الفردية والكفاءات ونموذج تصنيف فريق عمل المدرء للإداء العالي	
التوعية بصعوبات التعلم	برنامج يوضح احتياجات طلاب ذوي الاحتياجات الخاصة ضمن استراتيجية الدمج	
ورشة عمل تكنولوجيا المعلومات	الاطلاع علي الوسائل الحديثة والطرق الخاصة بتكنولوجيا المعلومات	٧مديرين

واتضح من الجدول، والذي يبين الدورات التي تم تقديمها لمديري مدارس الدمج في دولة الكويت وفق خطة وزارة التربية (٢٤) حيث قامت وزارة التربية بدولة الكويت بتكليف مركز تقويم وتعليم الطفل والأمانة العامة للأوقاف بتقديم التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت، وذلك من خلال عمل دورات تدريبية تجعلهم قادرين على القيام بالمهام الجديدة، والتي يقدرّون من خلالها مواجهة التحديات لبرنامج الدمج، وهذه الخطوة هي أحد خطوات المشروع المقام، وهي مرحلة أساسية فيه، وهي تدريب القادة الذين بدورهم يقومون بإدارة العمل والتخطيط والتنظيم، والمراقبة، والتقويم وقامت بتقديم تلك البرامج مجموعة مختارة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، وكذلك فريق من المختصين البريطانيين، حيث قدموا برامج تدريبية مرتبطة بتطبيق برامج الدمج في المدرسة.

يعرض الجدول السابق أسماء برامج التنمية المهنية المقدمة لمديري مدارس الدمج في الكويت وهدف كل برنامج. بعد الاطلاع على هذه البرامج التدريبية والمقدمة من الجهات المختصة تقوم المؤلفة بتحليل ومقارنة ما يحتاجون إليه في برامج التنمية المهنية وبين ما تم تقديمه لهم حسب المعايير الأساسية لمعايير تطبيق الدمج والمؤشرات التي تكشف عن إتمام تطبيق المعيار. وهذه المعايير دولية تم استخراجها من منظمة اليونسكو وموائمتها مع البيئة الكويتية والعادات والتقاليد والدين الإسلامي لدولة الكويت بحيث لا تبتعد عن الواقع وهي المعايير التي اعتمدت من قبل وزارة التربية بدولة الكويت.

وتقوم الباحثة أيضا بعرض تفصيلي للكشف عن الإيجابيات والسلبيات والملاحظات وهذا هو الهدف من هذا العرض المفصل للبرامج.

- برنامج " اتخاذ القرارات نحو المشاركة الإيجابية " وبرنامج " القيادات الإدارية المبدعة ومستويات القيادة":

تغطي هذه البرامج التدريبية معيار القيادة والإدارة عن طريق توافر المؤشر الخاص به وهو إقرار الإدارة والتزامها بتطوير الدمج، من خلال دورات تدريبية تتضمن موضوع اتخاذ القرارات نحو المشاركة الإيجابية وموضوع قيادات الإدارة المبدعة، فالإدارة المبدعة هي التي تنمي الإبداع بحيث تكون قادرة على القيام بكل ما هو غير مألوف وجديد وتغيير المسار بشكل مرن ولائق وتتميز فيه، وهذا التميز في العمل يجعل التغيير أسهل والتقدم يسري بصورة أكثر لياقة.

وبذلك ينمو العمل في مسار جديد غير مألوف وناجح بتميز الإدارة في هذا المجال، حيث يقوم العنصر الأساسي في الإدارة، وهو (المدير) المؤهل بكفايات شخصية وفنية تؤهله لإدارة مدارس الدمج بالقيام بالأدوار الجديدة، فكلما كانت الإدارة ملتزمة، ومقدرة، ومعترفة بأهمية تطبيق الدمج في المدرسة، وكذلك تسعى للنمو، والتطوير للجميع، لتحقيق أهدافها، بأسهل الطرق، بحيث يقوم المدير بالتكفل بالعمل علي جعل الجميع يشاركون مشاركة إيجابية، ويحملون على عاتقهم هذه الأمانة باتخاذ القرارات الصحيحة، ويكون الهدف تحقيق ما هم مؤمنين به، فتكون الإدارة والعاملين على نفس الطريق يعملون، ويسعون في الاتجاه الصحيح الموحد؛ مما يزيد قوة المدرسة، ويكفل النجاح في تطبيق الدمج في المدرسة. ويسمح بنمو ثقافة تمكين الموظفين بحيث تقل المركزية، وترتفع طاقة العاملين بها نحو الواجهة الصحيحة.

• **برنامج " التخطيط التربوي "، وبرنامج " حل المشكلات واتخاذ القرارات بين مديري المدارس والعلمين " وبرنامج " الإدارة المدرسية والنمو المهني للمعلم ":**

جميع هذه البرامج تغطي معيار الإدارة والقيادة عن طريق تغطية مؤشر " توفر خطة عمل دمجية مرتبطة بمسؤولية الموظفين، ومقياس عالي للنتائج، وعملية إشراف، وتقييم، من خلال الاطلاع على البرامج لوحظ أنه تم تغطية هذا المؤشر من خلال هذه الدورات التدريبية، أما بالنسبة للبرامج المقدمة في حل المشكلات بين مديري المدارس والعلمين في مجال تطرق إلى أن هذه المشكلات غالباً ما تكون حول الإشراف والتقييم، بالنسبة لبرنامج الإدارة المدرسية والنمو المهني للمعلم يجعل المدير قادراً على التخطيط للعمل بشكل يتناسب مع الفئة الجديدة، التي انضمت إلى المدرسة من الطلاب ذوي الإعاقة والطلاب العاديين والعاملين، وله القدرة على القيام بعملية الإشراف والتقييم.

• **برنامج " الإدارة المدرسية والنمو المهني للمعلم ":**

تم تحقيق معيار الإدارة والقيادة عن طريق تغطية المؤشرات الخاصة "بوجود الإطار الأساسي والذي يتناول ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتهم الخاصة ضمن استراتيجية الدمج"، وقد لوحظ أن هناك برامج قدمت بشأن هذا المؤشر للمعلمين والعاملين في مدارس الدمج بغرض التنمية المهنية بصورة أكبر من تلك التي قدمت لمديري مدارس الدمج، ولعله من الضروري توافر دورات خاصة في مجال الاحتياجات الخاصة لذوي الاحتياجات الخاصة واستراتيجيات الدمج للمديرين.

• برنامج " اتخاذ القرار نحو المشاركة الإيجابية من قبل العاملين ":

تم تحقيق معيار الإدارة والقيادة عن طريق تغطية مؤشر التغطية الكلية لمؤشر "تمكين الموظفين من خلال المشاركة الكاملة والتواصل الواضح والتدريب"، والجدير بالملاحظة أن لهذا المؤشر شقان تم تغطية الشق الخاص بالمشاركة الكاملة، والتواصل الواضح والتدريب، من خلال برنامج المشاركة الإيجابية من قبل المعلمين وبرنامج الإدارة المدرسية والنمو المهني للمعلم. أما الشق الخاص بتمكين الموظفين فلم يتم تغطيته بصورة واضحة من خلال البرامج التي تم الاطلاع عليها حسب خطة التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج والتي وضعتها وزارة التربية الكويتية وتم تكليف مركز تقويم وتعليم الطفل بالقيام بها.

• برامج "التخطيط التربوي"، و"الإدارة المدرسية والنمو المهني للمعلم"، و"اتخاذ القرار نحو مشاركة الإيجابية من قبل المعلمين":

تم تحقيق معيار الإدارة والقيادة عن طريق تغطية المؤشرات الخاصة " بتمكين الهيئة العامة من تقديم الالتزام من خلال التخطيط والتدريب والإشراف المشترك"، وتنمية المديرين فيه.

• برنامج " التوعية بصعوبات التعلم ":

تم تحقيق معيار الإدارة والقيادة عن طريق تغطية مؤشر إقرار الإدارة والتزامها بتطوير الدمج، وهذه الدورة تتيح الفهم الأكبر لحقيقة الطلاب ذوي صعوبات التعلم وحقيقة الموقف المقبلين عليه فتكشف للمديرين عدة أمور في الإدارة مما يسهل ويجذب تبني المديرين للفكرة والتعهد بالالتزام بها بعد الفهم الكلي لها و من ثم حث ونشر تلك الثقافة بين جميع العاملين.

• برنامج تدريبي بعنوان "تكنولوجيا المعلومات ":

تم تحقيق معيار الإدارة والقيادة عن طريق تغطية مؤشر "تمكين الموظفين من خلال المشاركة الكاملة والتواصل الواضح والتدريب " حيث يتعرف المديرين على أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات، حيث إنهم يحتاجون إلى هذه المعرفة في عملهم في المستقبل والإلمام به أمر مهم وهو من الأمور التي لا يمكن أن تغفل عنها أي إدارة.

من خلال الاطلاع على البرامج المقدمة والمؤشرات المعتمدة لمعيار الإدارة والقيادة التربوية تمت المقارنة والتحليل وذلك بالاستناد إلى الكفايات المطلوبة من مديري مدارس الدمج، ووجدت المؤلفة أن البرامج المقدمة لمديري مدارس

الدمج في الكويت تغطي معظم الكفايات المطلوبة منهم مثل (تنمية العاملين، وتطويرهم، وتشجيع المبادرة، والابتكار والتطوير، وخلق ثقافة التطور، وإظهار أسلوب الإخلاص، واستجابة اجتماعية، والقدرة على حلا لمشكلات، واتخاذ القرار، والتواصل مع الآخرين).

أما ما لم يتم التطرق له من ناحية الكفايات التي يحتاج إليها مديري مدارس الدمج، وهو ما يجب التركيز عليه أن يقدم لهم إمكانية توظيف التفكير الاستراتيجي (وهو أن يتم أخذ القرارات بناء على نظرة بعيدة المدى)، مع توافر برامج وإعطاء صلاحيات تتيح للمديرين الفهم الجيد للظروف الداخلية والخارجية وبناء شراكة مع المستفيدين الخارجيين.

أما من حيث المؤشرات فقد حققت هذه البرامج جميع المؤشرات الخاصة بمعيار الإدارة والقيادة. ومن خلال مقابلة قامت بها المؤلفة في مركز تعليم وتقويم الطفل حيث تمت مقابلة مدير مشروع الدمج التعليمي، وسؤاله عن القصور في تقديم تلك البرامج للمديرين قال: إن استراتيجية التدريب في المركز تحكمها عملية ميدانية خاصة بمهام المديرين حيث تم تحديد هذه المواضيع التي قدمت ضمن برامج التنمية المهنية، وذلك بعد أداء تقييم للمدارس التي يشرف عليها هؤلاء المديرين وتحديد القصور ونقاط الضعف والأنشطة في ما يخص معايير جودة الدمج في التعليم، وبناء على الإمكانيات المادية والبشرية والعلمية في المدرسة، حيث إن البرامج تقوم على تقديم الحلول، وإدخال الأنشطة والممارسات المرتبطة بتنفيذ المدرسة لمعايير جودة الدمج في التعليم.

وقد كانت تبريرات المركز أن الوقت المحدد في البرامج لا يسمح حيث يصعب إعادة بناء مدير من جديد في مفاهيم علمية جديدة في مجال الاستراتيجيات، ومجال الإدارة والمجالات التربوية إذ تعتبر هذه البرامج المقدمة تأهيلا عمليا تختص به الجامعات والمعاهد والجهات التدريبية ضمن خطة وزارة التربية السنوية، أما الجانب الذي أعنتني به المركز فهو تنمية المديرين بحيث يكونوا قادرين على تغيير البيئة المدرسية إلي ما يتماشى مع معايير جودة الدمج في التعليم.

كما أوضح أن المركز لديه فلسفة للتدري بحيث إن قدرة المدير في تنفيذ خطط ومشاريع وبرامج وأنشطة تخص البيئة المدرسية بشكل متكامل وشامل باستقلال القوة البشرية لديه في المدرسة، بحيث يمكن قياس المتغيرات في البيئة المدرسية في زمن قياسي قصير وإثباتها في مؤشرات ميدانية على سبيل المثال عند

التأكد من تنفيذ معيار " بناء مناخ يسوده المودة والاحترام، والتشجيع في المدرسة " سواءً بين المدرسين بعضهم البعض، أو المدرس والطالب، أو المدرس والإدارة، أو المدرس وولي الأمر، أو حتي الطلاب بعضهم البعض، ويمكن قياس هذا المعيار بمؤشرات ميدانية واقعية ومعرفة مدي قدرة مدير المدرسة في تنفيذ ما تعلموه في الدورة ميدانياً أي لا يتم الاكتفاء بأن المدير توسع إدراكه بمعلومة وبرنامج وأنشاط فقط، إنما لا بد من قياسه ميدانياً، وهذا يربط قدرات ومهارات ومعلومات المدير وما تم إنجازه في المدرسة بحيث تنعكس هذه المعارف على بيئة المدرسة، وهذا ما يسمى أحياناً المدير المعتمد، في مامعناه أن كفاءة المدير تقاس بمؤشرات داخل البيئة المدرسية متواجدة أو تم تنفيذها علي ثلاث مستويات، وهي:

المستوي الثقائي أن يكون التغيير من الثقافة السلبية إلى الثقافة الإيجابية.

مستوي السياسات أن تتوفر الوثائق والملفات والأدلة والبراهين بحيث تكون مدونة في سجلات المدرسة والتي تعكس هذه السياسة.

يظهر مستوي الممارسات وازحاً أن تلك السياسات وتلك الثقافات تمارس وتطبق ميدانياً علي أرض الواقع أم لا تطبق عند زيارة وتقييم المدرسة.

كما أن للمركز فلسفته وهي التي تحكم الدورات التدريبية في برامج التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في التعليم في الكويت، وأن هذا المدير الذي قام بحضور جميع البرامج التأهيلية المخصصة له حق ممارسة الحرية التامة في وضع تغييرات أو إضافة تعديلات أو استبدال لبعض الأنشطة المقترحة والبرامج والمؤشرات وكافة الممارسات المرتبطة بمعايير جودة الدمج في التعليم، وأن تكون شاملة وليست ملكاً لمدير، وإن ما ينقلها للآخرين ليقوموا بتنفيذ مفهوم روح تلك المعايير والأساليب التي يتبناها العاملون في المدرسة. وهذا يفسر التنوع والاختلاف في التطبيق من مدرسة لأخرى، وهذا الأمر متروك للمدرسة حسب إمكانياتها.

فالمدرسة الدمجية قادرة على الاعتناء بجميع الطلاب مهما كانت حالتهم النفسية، وعلى المديرين في مدارس الدمج في التعليم أن يستفيدوا من البرامج المقدمة لهم بحيث تعطيمهم القدرة الكافية على تغيير ثقافة المدرسة والقدرة على تغيير الأنشطة والقدرة على إضافة برامج جديدة مادامت تلك البرامج تحمل روح المعايير المحددى نفسها فلا يكون التطبيق حريفي ومقيد، ولكنه مرن قابل للتغيير والتجديد والتطوير، على سبيل المثال، عندما يريد معلم الفصل تقييم مدي فهم الطلاب لموضوع الدرس دون أن يسألهم يقوم بتوزيع مختلف بالألوان

لكل لون مدلول فالأحمر لضعف الفهم، الأزرق للفهم، الأصفر للإعادة، هنا يمكن أن يقيم المعلم الوضع من خلال النظر للبطاقة التي اختارها الطالب دون إحراج بحيث يعطي الفرصة للطالب الخجول أن يعبر عن رأيه، ويترك المجال للطالب الصاحب أن يهدأ.

كما أنه يمكن تقييم فهم الطلاب باستخدام أسلوب مختلف مثال ذلك بطاقات سحب الأسماء بصورة عشوائية لجميع هذه الأنماط تختلف من مدرسة لأخرى فلكل مدرسة أسلوبها الخاص وفق الإمكانيات المدرسية. وجميع هذه الأساليب مرنة وقادرة على أن تخلص المدرسة من الطرق القديمة التي لا تفعل التقويم، مثل رفع الأصعب، ومناداة المعلم رغبة في الإجابة على سبيل المثال.

وأخيرا يتضح للمؤلفة أن البرامج المقدمة لمديري مدارس الدمج في الكويت بصورة عامة ترتبط ارتباطا كليا بخطة وفلسفة المركز وكذلك ترتبط بالكفايات المطلوبة من مديري مدارس الدمج. وأن يكتسبها حسب التقييم الذي تم من قبل الجهات المختصة في مرحلة المسح التي تمت على المدارس التي تم اختيارها. وأن هذه البرامج المقدمة للمديرين تحقق الهدف الذي وضعت من أجله، وكذلك هي مؤهلة لمعيار الجودة التي تخص بند الإدارة والقيادة.

وقد اتضح من خلال العرض السابق أن البرامج المقدمة يمكن أن تطور وتقدم للمديرين مكملة للجهود المقدمة لاستكمال مسيرة مشروع الدمج في التعليم العام؛ حيث أصبحت البرامج المقدمة متكاملة على مستوى الكفايات، والمؤشرات الخاصة بمعيار الإدارة، والقيادة، والتي وضعت من قبل اليونسكو لتقييم جودة مدارس الدمج.

#### • منهجية إعداد استراتيجية التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة

الكويت :

#### • رؤية الاستراتيجية:

الرؤية المقترحة لتطوير برامج التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج للتعليم العام بالمرحلة الابتدائية في دولة الكويت تعد المستقبل المشرق، وهي أمنية ومراد يسعى كل من في الميدان للوصول إليه على المدى البعيد. فالرؤية موجهة للمستقبل وليست موجهة أكثر للتطبيق أو التنفيذ، وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد رؤية الإستراتيجية المقترحة على النحو التالي:

"ريادة متميزة في رعاية وتنمية مديري مدارس الدمج لمواجهة التنافس المحلي والإقليمي والعالمي".

• رسالة الإستراتيجية:

لكل مؤسسة رسالة يجب أن تحدد هذه الرسالة الأسباب الرئيسة لوجودها، كذلك الحال بالنسبة للمؤسسات التعليمية حيثي تم الربط بين الوظيفة وأهداف المؤسسة، وتوضيح الفلسفة العامة لتلك المؤسسة، وتحديد الشرعية الاجتماعية والقانونية. كما أن للرسالة خصائص عديدة فهي تبني القاعدة الأساسية التي تحدد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية لها، وتحقق التكامل لجميع وحدات المؤسسة وترابطها، كما أنها قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل ممكن تطبيقها لاستغلال الموارد المتوفرة.

إن تحسين وتطوير كفاءة مديري مدارس الدمج للوصول إلى الجودة الشاملة فيه لتهيئة بيئة تربوية وتعليمية متميزة تعتمد على النظرة الشمولية، وأن التعليم حق للجميع في المدارس التابعة لوزارة التربية، وبالتعاون مع مركز تقويم الطفل، وصندوق الأمانة العامة؛ وذلك من أجل تطوير التنمية المهنية للمديرين؛ ليصبحوا ذوي قدرات تنافسية محلية، وإقليمية، وعالمية تلبى احتياجات المجتمع الكويتي.

• الهدف الإستراتيجي العام:

الأهداف الاستراتيجية هي ترجمة رسالة المؤسسة وسبل تحقيقها إلى أهداف بعيدة المدى، وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، وهي تحدد توجهات المؤسسة. ويجب أن تتوافر بعض الشروط في تلك الأهداف؛ حتى تكون فعالة، مثل: القبول، القابلية للقياس، والمرونة، والوضوح، والملائمة، والقابلية للتحقق، والتحفيز.

إن توحيد وتوجيه جهود كافة الإدارات بجميع المناطق التعليمية بدولة الكويت وجميع المراحل التعليمية نحو الارتقاء بمستوي كفاءة أداء المديرين وتحويل المدرسة إلى وحدة تعليمية ذات جودة شاملة لإعداد متعلم يتمتع بمستوي تربوي وتعليمي وسلوكي متميز متوافق مع مجتمع هو متطلبات الخطط التنموية للدولة.

• مراحل تحقيق الهدف الإستراتيجي العام ومتطلباتها

يمكن تحقيق هذه الغاية الإستراتيجية النهائية من خلال:

• المرحلة الأولى (قريبة المدى ٢٠١٥ - ٢٠٢٠):

تستمر هذه الفترة من الحاضر والواقع الفعلي للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بما فيها من تحديات ومشكلات وهي مرحلة تهمد للمرحلة التالية وتتطلب توافر مايلي:

« تأهيل المديرين والذي هم بالأصل معلمين في أثناء دراستهم في المعاهد والجامعات لتولي المهام الجديدة.

« نشر وتفعيل ثقافة التنمية المهنية في مجال الدمج لجميع العاملين.

« استغلال المستحدثات التكنولوجية في تجويد الوقت وحسن استغلاله بالشكل الصحيح، والطريقة الصحيحة للتنمية المهنية.

« المطالبة بسن القوانين واللوائح والنظم التي تعطي مرونة أكثر في التشريعات بما يناسب نجاح التنمية المهنية.

« تحديث برامج التنمية المهنية المقدمة للمديرين لمواكبة احتياجات الأفراد والمجتمع.

• المرحلة الثانية (بعيدة المدى ٢٠٢١ - ٢٠٢٥):

وهي مرحلة تستشرف المستقبل من خلال استغلال الفرص والتحديات؛ لإجراء إصلاحات جذرية وشاملة في التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في دولة الكويت في التعليم العام للمرحلة الابتدائية، وتتطلب توافر ما يلي:

« التوسع في تطبيق الدمج على جميع مدارس الكويت وجميع المراحل منذ رياض الأطفال كمرحلة أولية، ثم تليها تعميم التجربة إلى باقي المراحل.

« الدعم والتأييد السياسي على أعلى مستوى في التنمية المهنية للمديرين من أجل تطبيق مشروع الدمج الذي يحتاج لإمكانات تفوق إمكانات وزارة التربية، ويحتاج إلى تضافر كافة الجهود والمؤسسات المعنية.

« إيجاد مصادر تمويل إضافية كافية لتعميم الدمج في المدارس.

« التوسع في تنفيذ المشاركة المجتمعية (أصحاب المصانع والشركات، رجال أعمال، أولياء أمور) في إدارة، وتخطيط، وتمويل برامج التنمية المهنية.

« الاستفادة بشتى الطرق والأساليب من التقدم التكنولوجي في الوصول لتحقيق التنمية المهنية للمديرين، وتطبيق الدمج في جميع المدارس.

• تحديد الأهداف الإستراتيجية:

في ضوء ماسبق يمكن تحديد الأهداف التالية للاستراتيجية المقترحة لتنمية مديري مدارس الدمج في الكويت في ضوء معايير الجودة:

« تحقيق الجودة الشاملة في التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج.

- ◀▶ الارتقاء بمحاور العملية التعليمية التي توفر الأساس الجيد لبناء لبنة قوية من المتعلمين بمختلف خصائصهم وخاصة فئة ذوي الاحتياجات الخاصة في إطار تحقيق أهداف المجتمع الكويتي.
  - ◀▶ بلوغ التميز عن طريق دعم العاملين في نظام الدمج بكل الوسائل والأدوات والإمكانات.
  - ◀▶ إثارة الدافعية لدى القادة (المديرين) نحو التميز وزيادة الإنتاج.
  - ◀▶ تأصيل قيم ومفاهيم الديمقراطية والحرية وقبول الآخر وحقوق الإنسان.
  - ◀▶ الاهتمام برعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وإتاحة الفرصة لهم بالتميز واستغلال طاقاتهم لنفع المجتمع ونفع أنفسهم.
  - ◀▶ دعم المدرسة في تفعيل الأنشطة اللاصفية مما يخلق طلاب قادرين على مواجهة والتعامل الإيجابي مع الانفتاح الثقافي والاقتصادي.
  - ◀▶ توافر فرص التنمية المهنية للمديرين بشكل مستمر مع توافر الحوافز والمكافآت.
  - ◀▶ تحقيق الديمقراطية والمساواة في التعليم ودعم مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية على مستوى التعليم العام.
  - ◀▶ أن يكون الدمج هو الحجر الأساس للسياسات التعليمية الحكومية في إطار الالتزام بتحقيق التعليم للجميع وإطار العمل من أجل الوفاء بالاحتياجات الخاصة.
- **البدائل الإستراتيجية:**

خُصِّصَت عملية التحليل البيئي إلى استخلاص توجهات إستراتيجية للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج، في التعليم العام للمرحلة الابتدائية بدولة الكويت، هي:

- **البديل الإستراتيجي الأول:** يسعى هذا البديل إلى استغلال نقاط القوة الموجودة داخل مدارس الدمج للمرحلة الابتدائية بالتعليم العام، وذلك من خلال:

- ◀▶ تدريب الكوادر البشرية بمراكز التدريب وتأهيلهم لإدارة مدارس الدمج.
- ◀▶ توظيف التكنولوجيا المتوفرة في مراكز التدريب في صالح تنمية خبرات المديرين في مجال الدمج.
- ◀▶ استغلال الطلب الاجتماعي على التعليم العالي في فتح التخصصات الجديدة في مجال الدمج بكليتي التربية والتربية الأساسية وجذب الطلاب لها.
- ◀▶ استغلال الدعم الحكومي في تطوير إدارة مراكز التدريب في مجال الدمج.

• **البديل الاستراتيجي الثاني: يسعى هذا البديل إلى استغلال الفرص المتاحة خارجيا ذلك من خلال:**

« الاستفادة من الدعم الحكومي والمجتمعي في تطوير إدارة مدارس الدمج من خلال إنشاء شبكة مرنة تسهم بالتواصل الفعال بين جميع مدارس الدمج لتبادل وعرض الإنجازات والخبرات الناجحة والمميزة.  
« ربط دراسة التخصصات في مجال الدمج في التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل.

« توظيف التقدم التكنولوجي المتسارع في تدريب المديرين في مجال الدمج على أداء المهام الإدارية من خلال التكنولوجيا.

• **البديل الإستراتيجي الثالث: يسعى هذا البديل لمواجهة نقاط الضعف الموجودة في الواقع لفعلي للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج ويقلل ماقد يترتب على التحديات القائمة خارج مراكز التدريب، من خلال:**

« إقامة تحالفات مع مراكز التدريب العالمية والمحلية لتقديم خدمات أفضل.  
« تقديم محفزات للمتبرعين وتشجيعهم على تقديم الدعم المالي لمراكز التدريب في مجال الدمج.

« جذب الخبرات العالمية والعربية المميزة والاستشاريين للتعاون في إتمام برامج التنمية المهنية للمديرين في مجال الدمج.

« تبادل الخبرات من خلال استغلال وسائل الاتصال الفعالة الإلكترونية على مستوى الجامعات ومراكز التدريب الخارجية.

• **البديل الاستراتيجي الرابع: يسعى هذا البديل لمواجهة التهديدات الموجودة في الواقع لفعلي الداخلي أو الخارجي للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج ويقلل ماقد يترتب على التحديات القائمة خارج مراكز التدريب، من خلال:**

« توافر فرص توظيف للمتخصصين في الدمج بمراكز التدريب لمنع المراكز المنافسة من جذب تلك المتخصصين.

« رفع أجور توظيف المتخصصين في الدمج بمراكز التدريب مقارنة بالمراكز الخارجية.

« توافر فرص التوظيف للتخصصات التي تفيد مجال الدمج.

أما عن أهم مسارات العمل الخاصة بتطوير إدارة مراكز التدريب والتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في الكويت فتتمثل في المسارات التالية:

« زيادة مشاركة القطاع الخاص والمجتمع في الأمور الإدارية، من خلال:

✓ الاستفادة من الخبرات الحديثة في مجال التربية الخاصة.

- ✓ توافر فرص أمام اصحاب المصالح والشركات للمشاركة.
- ✓ تقديم فرص للثقابات المهنية المختلفة للمشاركة.
- ◀ المساواة في الأمور الإدارية بين جميع مديري مدارس الدمج، من خلال:
  - ✓ توافر مرشد أكاديمي لكل مدرسة يساعد في حل المشكلات.
  - ✓ توافر أخصائي (نفسى، اجتماعى) لكل مدرسة.
  - ✓ تعيين موظف للرد على الاستفسارات والرد على كافة الاسئلة.
- ◀ عقد لقاءات دورية للمديرين لحل وعلاج مشكلات الدمج تؤكد على مايلي:
  - ✓ ضعف مركزية الإدارة من خلال تشكيل لجان فرعية تتولى كافة عمليات الإشراف والمتابعة داخل المدرسة في برنامج الدمج.
  - ✓ إتاحة المعلومات الخاصة بمسارات القيادة أمام أصحاب المصالح والمستفيدين والرأى العام.
  - ✓ إتاحة الفرص لكل من يرغب في الحصول على معلومات خاصة ببرامج الدمج.
  - ✓ التأكيد على أن كل فرد مشارك في تطبيق الدمج هو مسئول عن قراراته.

• أما أهم المسارات العمل لتطوير التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في الكويت تتمثل في المحاور التالية:

- ◀ زيادة أعداد المؤسسات مع وضع معايير محددة شاملة حول المعايير التي تطلب من مديري مدارس الدمج والتي تتوقعها المهنة منهم حول الأشياء المطلوبة منهم، وطرح نظم جديدة للرواتب والتي تقوم على الترقى على أساس الجودة التدريبية والكفاءة المهنية التي يحصل عليها المديرون من خلال برامج التنمية المهنية أكثر من ارتكازها على الأقدمية.
- ◀ يجب أن تكون خبرات المديرين قد حدثت في العديد من الأماكن والعديد من المجالات مما يسهم في صقل القدرات الإدارية والمهنية.
- ◀ أن تدعم برامج التنمية المهنية تبادل المديرين للخبرات والآراء حول الأمور المتعلقة بالعملية التعليمية والتنظيمية في مدارس الدمج مع زملائهم وأقرانهم.
- ◀ تفعيل برامج التنمية المهنية التي حصل عليها المدير عن طريق تطبيقها على أرض الواقع وتحقيق التأثير بها على جميع العاملين.
- ◀ اشتمال برامج التنمية على نظم التقييم غير التقليدية، والتي تهدف لتقييم كل الخبرات والمهارات الخاصة بكل مشترك من خلال استخدام مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة.

- « توثيق بنيات التواصل بين الجهة المدربة والمديرين بصورة وثيقة وإبلاغهم بالتقارير حول أعمالهم أولاً بأول.
  - « تحسين مفهوم التنمية المهنية المستمرة للكفاءات، والتزام جميع المديرين بالتعلم مدي الحياة.
  - « أن تعقد المؤسسة التي تخطط وتعد برامج التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج فحص مستمر لمعاييرها وتطبيقهم لها.
  - « التوسع في تطبيق البعثات الخارجية والداخلية لرفع مستوى الأداء والاستفادة من التطورات العلمية في مجال الدمج.
  - « رفع الكفاية الإدارية والتعليمية للمديرين بالتعاون الإدارة المركزية للتدريب ومركز التطوير التكنولوجي (الفيديو كونفرانس).
  - « إيضاح خبرات في مجال الدمج كمستشارين في تطبيق برامج التنمية المهنية في الدمج لمديري المدارس.
  - « إنشاء وحدة إدارية في كل منطقة تعليمية تشرف على تقييم واختيار وتعيين وتنمية القيادات التربوية والإدارية في مجال الدمج.
- **آليات التنفيذ:**

- فيما يلي بعض الإجراءات التنفيذية اللازمة لتنفيذ البدائل الاستراتيجية السابقة، والمحقة للاستراتيجية المقترحة، وذلك من خلال:
- « إقامة درجات علمية لدرجتي الماجستير والدكتوراه بين كليات التربية من جهة لتطوير الكوادر المتخصصة في مجال الدمج.
  - « إنشاء قواعد بيانات حديثة وشاملة لكل ما يرتبط بتطبيق الدمج في التعليم بالتنسيق بين الكليات المتخصصة بالدمج ومراكز التنمية المهنية.
  - « تنفيذ حملات للتوعية الإعلامية بأهمية برامج التنمية المهنية من خلال مراكز التدريب.
  - « عقد بروتوكولات للتعاون مع المدارس الأجنبية الرائدة في تطبيق التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج.
- **مؤشرات المتابعة والتقييم:**

- تمثل رحلة متابعة الإستراتيجية المقترحة وتقويمها الخطوة النهائية في بناء الإستراتيجية المقترحة
- لتحقيق " الريادة والتميز في رعاية وتنمية مديري مدارس الدمج لمواجهة التنافس المحلي والإقليمي والعالمي".

وتهدف عملية التقويم إلى مساعدة الجهات المعنية بالعمل على التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج على التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفق الخطط المطلوبة، مما يفيد في تصميم وتعديل ما أعوج من الأشياء والأمور، وبالنسبة للاستراتيجية الراهنة تعني عملية التقويم بتخليص برامج التنمية المهنية المقدمة لمديري مدارس الدمج من نقاط الضعف.

ويتضمن التقويم على سبيل المثال لا الحصر المؤشرات التالية:

◀ مؤشرات خاصة بالتنمية المهنية للمديرين

◀ مؤشرات خارجية خاصة بالدمج وتطبيقه في المدرسة

• **مشكلات تنفيذ الإستراتيجية:**

من الطبيعي أن يتعرض طريق تنفيذ أي مسار جديد أو غريب كالأستراتيجية المقترحة، لبعض المشكلات من قبيل:

◀ ضعف تقبل الأستراتيجية بسبب الثقافة السلبية حول فئة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

◀ حداثة الموضوع بالنسبة لمجتمع المدارس التي اعتادت على استقبال الطلاب العادين فقط.

◀ قلة المصادر والخبرات المقدمة في الدولة.

◀ كثرت الدراسات التي تشير لضعف نجاح وصعوبة تطبيق الدمج في مدارس التعليم العامة.

◀ الفاقد من المديرين الذي تم تدريبهم لإدارة مدارس الدمج لظروف التقاعد أو النقل أو التدوير.

◀ وجود بعض المديرين الذين حصلوا على تعليم متدني (دبلوم فما أقل) مما يصعب تقبلهم لفكرة الدمج.

◀ تعيين مديرين جدد لم يتم تلقيهم ببرامج التنمية المهنية في الدمج.

◀ ولواجهة هذه المشكلات يمكن العمل على:

◀ نشر ثقافة الوعي بحالات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، مع تحول النظرة السلبية لهم إلى نظرة إيجابية تشع بالأمل تجاههم.

◀ البدء بتقديم خبرات الدمج للمعلمين أثناء إعدادهم في الجامعات.

◀ التقليل من المعوقات التي تم حصرها في الدراسات القديمة ثم عمل دراسات جديدة ناجحة والتي تقلل من فشل التجارب السابقة.

◀ زيادة الحوافز وتقديم التسهيلات للتشجيع على استكمال الدراسات العليا بصورة أكثر مرونة.

« تدريب المرشحين لتولي وظيفة مدير على إدارة مدارس الدمج.  
« فتح باب القبول لمديري مدارس التعليم العام الذين يودون الانضمام لبرامج  
التنمية المهنية لإدارة مدارس الدمج.

