

تطوير الكفايات الادارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

إعداد

أ.د/ محمد جاد حسين

استاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

كلية التربية بالغرذقة

جامعة جنوب الوادي

أ/ محمد خلف عبد العاطي الرامزي

أ.د/ أحمد إسماعيل حجي

استاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

كلية التربية حلوان

جامعة حلوان

أ.د/ اشرف محمود أحمد

استاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

كلية التربية بالغرذقة

جامعة جنوب الوادي

تطوير الكفايات الادارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، لوضع تصور مقترح لتطوير هذه الكفايات، واستخدم المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة قدرها (١٢٠) مديراً ومديراً مساعداً ورؤساء أقسام، وتوصلت إلى أن واقع مستوى توافر الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت جاءت بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٦٩٤)، وبناء عليه وضعت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير هذه الكفايات.

Developing the administrative competencies of the directors of special education schools in the State of Kuwait

Abstract:

The objective of the research was to identify the reality of the administrative competencies of the directors of the special education schools in the State of Kuwait to develop a proposed framework for the development of these competencies. The research used the descriptive approach. The questionnaire was applied to a sample of 120 managers, assistant managers and heads of departments. The results showed that The level of availability of administrative competencies for directors of special education schools in the State of Kuwait came at an average of 2.37 and a standard deviation of (0.694). Accordingly, the study presented a proposed framework for the development of these competencies

مقدمة:

شهد القرن العشرون تطوراً ملحوظاً في مجال الاهتمام بذوي الإعاقة، والحرص على تعليمهم، واستثمار قدراتهم، حيث تركز برامج التربية الخاصة على ضرورة الاهتمام بالطلبة ذوي الإعاقة، وإعداد مناهج خاصة بهم تتناسب مع قدراتهم وميولهم، وتوفير طرق تدريس تتواءم مع احتياجاتهم، من أجل مساعدتهم على تنمية قدراتهم، ومساعدتهم في التكيف، ودمجهم مع المجتمع. ولهذا يعد ميدان التربية الخاصة من الميادين المهمة التي تحظى بأهمية بالغة من الدول المتقدمة والدول النامية على السواء، وتعتبر الكويت من الدول التي بدأ الاهتمام فيها بهذا الميدان منذ السنوات الأخيرة من القرن العشرين، سواء الموهوبين أو المعاقين.

وعرف القطناني (2012، 35) التربية الخاصة، بأنها تعنى بالأطفال الغير العاديين، وهم ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة الذين يختلفون عن أقرانهم العاديين إما في قدراتهم العقلية او الحسية او الجسمية أو الأكاديمية أو السلوكية والانفعالية أو التواصلية، هذا الاختلاف يوجب إجراء تعديلات ضرورية في المتطلبات التعليمية والمستلزمات المدرسية، ويتم ذلك من خلال وسائل وطرق والأساليب والبرامج التي من شأنها أن يمكن هؤلاء الأفراد من الاستفادة من البيئة التربوية الطبيعية.

وتتميز مدارس التربية الخاصة عن غيرها من المدارس التعليم العام لما تحويه من تنظيم في مصادرها والتي تخدم الطلبة ذوي الاعاقة، بما يتناسب مع تعلمهم، ولما جاءت به هذه المدارس من ميزة خاصة كان لابد من وجود إدارة ناجحة مسؤولة عن إعداد برامج الخدمة التربوية والتي تختلف في مضامينها عن برامج التربية الاعتيادية. (عمر، 2002، 23).

ولنجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها، فقد ظهر مفهوم الكفايات في مجال التعليم حديثاً، عندما بدأ التربويون بأمريكا في أواخر القرن الماضي بالتركيز على ما

يتمتع به الفرد من صفات ومهارات واتجاهات. لذلك فإن مدير المدرسة بحاجة إلى العديد من الكفايات والتي تتمثل في: المعارف، المهارات، الاتجاهات، والقيم الأساسية والضرورية التي تمكنه من القيام بأداء مهامه يساعد ذلك على تحقيق التكيف مع المتغيرات المستجدة بتحدياتها والنجاح بها، وتتحدد تلك المعارف والمعلومات من خلال الأنشطة والمهام والواجبات الفنية والادارية والانسانية والاجتماعية.(عبد المنعم، ومصطفى، 2012، 139).

وتأتي أهمية التركيز على الكفايات الإدارية من واقع الهدف المشترك الذي تسعى إليه المؤسسات التربوية، والمتمثل في تحسين إنتاجية الأنظمة التربوية، واستثمار المصادر التربوية بطريقة فعالة تعزز مقدره القادة التربويين على تنفيذ الإصلاحات التربوية، وتلبي توقعات المهتمين بالقطاع التربوي (Calvin, 2009, 91)).

ومن ثم، فإنه لضمان نجاح هذه الخدمات التربوية والتي تقدم للأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، لا بد من وجود إدارة تربوية متميزة على مستوى متقدم من الكفايات والمهارات الإدارية، إلا أن الترتيبات الإدارية، والسياسات التنظيمية المتعلقة بتصميم وتنفيذ وتقويم خدمات التربية الخاصة في الوطن العربي لا تتصف بالكفاية، إذ أن هناك نقصاً هائلاً في كوادر التربية الخاصة المؤهلة، وكذلك فإن برامج إعداد المعلمين العاديين تخلو من المقررات ذات الصلة بتخطيط وتنظيم التعليم للأطفال ذوي الحاجات الخاصة (الخطيب والحديدي، 2005، 70).

ولهذا فإن مديري مدارس التربية الخاصة في حاجة امتلاك هذه الكفايات، فمدير المدرسة (القائد التربوي) لا يستطيع القيام بكافة أعماله التربوية والفنية المنوطة به إلا إذا امتلك المهارات والكفايات الإدارية اللازمة لهذه المهمة، ولا يمكن معرفة الكفايات اللازمة دون الوقوف على واقع ممارسة مدرء التربية الخاصة للكفايات الإدارية في ضوء خبرات بعض الدول، وذلك لتطوير هذه الكفايات لديهم.

وتؤكد العديد من الدراسات مثل دراسة الشريجة(2006)، والدويك (2007)،
الحربي (2009)، والسريع (2016) إلى أهمية تطوير الكفايات الإدارية في ضوء
احتياجاتهم التدريبية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

وتضيف وزارة التربية بالكويت أن دور مدير المدرسة اليوم ليكون: (قائداً تعليمياً)
يبني خططاً استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، تهدف إلى رفع مستوى التعلم لدى
المتعلمين. الإسهام في تحقيق جودة عملية التدريس. توفير فرص النمو المهني لمنسوبي
المدرسة، بناء القرارات وفق معايير دقيقة، فمدير المدرسة اليوم أصبح قائداً مجتمعياً يعي
دور المدرسة في المجتمع، ويشارك القيادات والآباء في تجويد عملية التربية (الوصف
الوظيفي للمدير والمدير المساعد، وزارة التربية، 2015، 36). ولهذا يسعى البحث الحالي
إلى التعرف على واقع امتلاك مديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت للكفايات
الإدارية اللازمة لنجاحه في تحقيق أهدافه، وذلك لوضع رؤية لتطوير هذه الكفايات.

مشكلة البحث:

تفتقر الكويت كغيرها من الدول النامية إلى الأبحاث والدراسات التي تهتم بإعداد
وتدريب مديري مدارس التربية الخاصة بشكل عام. وأيضاً هناك ندرة في الأبحاث
والدراسات التي تستهدف تصميم برامج تدريبية أثناء الخدمة لمديري المدارس تقوم على
تحديد احتياجاتهم التدريبية للكفايات الإدارية. وحاجة لتطوير هياكل وظيفية لمواجهة
التحديات العلمية في مدارس التربية الخاصة حسب علم الباحث.

وقد أشار الشريجة (2006) في دراسة قام بها في الكويت بأن مدير المدرسة لا
يستطيع أن يقوم بأعماله الإدارية والفنية المكلف بها إلا إذا امتلك المهارات والكفايات
اللازمة لهذه المهام، التي تساعد في إعداد الفرد للحياة ولا يمكن معرفة الكفايات اللازمة
دون تحديد الحاجات الإدارية والفنية لمدير المدرسة، فمن خلالها تتم عملية تحديد حاجات

تلك النظم الخاصة بالتدريب والتطوير، كما يستفاد منها كوسيلة تغذية راجعة للعاملين في النظام للتعرف على وجهة نظر النظام في أدائهم.

وقد نشر البنك الدولي (٢٠١٤) بعضاً من التحديات التربوية التي تواجه التعليم في الكويت وبالأخص التربية الخاصة، حيث الحاجة إلى: توسيع نطاق الحصول على تعليم مناسب، والحاجة إلى تحسين الكفايات وكفاءة النفقات والحاجة إلى تحسين الجودة وتكافؤ الفرص التعليمية في نظام التعليم والتعليم الخاص.

كما أن هناك طموح كبير لرفع مستوى أداء مديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، وكذلك حاجة المدراء للتدريب والتأهيل أثناء الخدمة، حتى يتم رفع أدائهم وتحسينه والوصول للأهداف التربوية وتطويرها أثناء العمل. وأوضحت دراسة بمركز التطوير بدولة الكويت، تطوير كفايات مديري مدارس التربية الخاصة وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية، إضافة إلى برامج إعداد القادة، وكذلك الآليات التي تقام على مدار العام وورش العمل والزيارات وعقد الاجتماعات لمديري المدارس، إلا أن هناك قصوراً في الممارسات الإدارية بشكل عام، حيث أشارت الدراسات السابقة مثل دراسة شمس الدين (2012) بأن هناك تحديات كبيرة تواجه الإدارة التعليمية في دولة الكويت، تمثلت في الجمود المخيم على أداء المدراء للعملية التعليمية اتباع الإدارة المدرسية الأوتوقراطية في العمل المدرسي، ضعف قدرة إدارة المدرسة على حل مشاكل المعلمين، ضعف عملية الاتصال الإداري داخل المدرسة على كافة المستويات، ضعف اشتراك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة.

ومن خلال عمل الباحث كمعلم في وزارة التربية - بإدارة مدارس التربية الخاصة - منذ العام 1991، ثم عمله مدير مدرسة من العام 2006 م حتى تاريخه، لمس وجود نقص في بعض الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة، ونقص في بعض الكفايات الإدارية اللازمة لمدراء مدارس التربية الخاصة التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الصعبة، ومن

جانب آخر لاحظ بعض القصور في طبيعة ومحتوى الدورات التدريبية التي تعطى للمديرين، وكذلك خضوع الإدارة المدرسية إلى ضغوط كثيرة تعيق فاعليتها وتطور أدائها. ونقص واضح في الإلمام بالمكون المسلكي ببعديه النظري والعملي، وقصور في استراتيجيات الإدارة الحديثة وممارسة الكفايات الإدارية في أعمالهم اليومية، مما ينعكس ذلك سلباً على أداء المعلمين وتحصيل طلبتهم.

ومن خلال أيضاً للقاءات الباحث مع مديري مدارس التربية الخاصة، والمديرين المساعدين، ورؤساء الأقسام، وإجراء دراسة استطلاعية لآرائهم عن واقع الكفايات الإدارية في مدارسهم، والتي بدورها ساعدت على الإحساس بمشكلة نقص الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس والتي تتبين من خلالها، ضعف دراية الكثير منهم لموضوع (الكفايات الإدارية) وكيفية تطويرها، ووجود رغبة كبيرة لدى هؤلاء المدراء لتطوير هذه الكفايات.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في الحاجة إلى تحديد الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة حتى يمكن الارتقاء بمؤسسات التربية الخاصة من حيث الأداء والإدارة لتستطيع القيام بمهامها وذلك من خلال تنمية الكفايات عند المديرين بكافة مستوياتهم والمرؤوسين، ولأن هناك عدم وضوح في معالم التأهيل والتدريب للعاملين في هذا المجال وفي هذه المؤسسات، وأيضاً هناك ندرة في الأبحاث والدراسات النظرية والعملية المتعلقة برفع مستوى الكفايات عند المديرين والمرؤوسين في تلك المؤسسات في حدود علم الباحث، وهناك حاجة لتطوير هياكل وظيفية لمواجهة التحديات العملية في مؤسسات التربية الخاصة. ولذلك ظهرت الحاجة إلى تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة والتي أصبحت أمراً مهماً للقيام بالعملية الإدارية، والتي تستند إلى فلسفة إدارية محددة تتبناها مدارس التربية الخاصة، وتطبيق علم الإدارة الحديثة نستطيع أن نواجه الواقع من خلال نجاحها وتميزها في التعرف على العالم وإدراكها لما يدور فيه.

وبناء عليه، فإن الباحث اتجه صوب التفسير العلمي لأليات تطوير الكفايات الإدارية والمهنية الفعالة للتربية الخاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا واليابان، ومصر، والسعودية والاردن في مراجعة، ودراساته السابقة بغية منه بتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة في الكويت من أجل تجويد منظومة قطاع التربية الخاصة إدارياً، ومهنياً. ومن هنا جاءت هذه الدراسة، لتحديد الكفايات الإدارية لمديري المدارس، التي يحتاجونها، والتوصية واقتراح دورات تدريبية وتنقيفية، في تنمية كفاياتهم.

وتبلورت مشكلة البحث الحالي في معرفة واقع الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت لوضع رؤية لتطويرها في ضوء هذا الواقع، وذلك ومن خلال الاجابة عن السؤالين التاليين:

- ١- ما مستوى توافر الكفايات الإدارية اللازمة لدي مديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت؟
- ٢- ما التصور المقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت؟

أهداف البحث:

- ١- رصد واقع الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت من وجهة نظر المدرء والمدراء والمساعدين ورؤساء الأقسام.
- ٢- تقديم رؤية مقترحة لتطوير الكفايات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت في ضوء واقع امتلاكهم لهذه الكفايات.

أهمية البحث:

وتتضح أهمية هذا البحث في:

- ١- إفادة مديري مدارس التربية الخاصة في التعرف على الكفايات الإدارية اللازمة لهم ومعرفة مستواها لديهم.
- ٢- الاستفادة من نتائج الدراسة في التخطيط وتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة.
- ٣- مساعدة القائمين على البرامج، والدورات التدريبية ومتخذي القرار في وزارة التربية عند اختيار قيادات مديري مدارس التربية الخاصة التي من شأنها تحقيق نمو مهني للإسهام في التخطيط لتطوير الكفايات الإدارية لتطوير مدارس التربية الخاصة.
- ٤- إمكانية استفادة اصحاب القرار ومسؤولي التخطيط بمؤسسات التربية من نتائج الدراسة التي ستخرج فيتطوير كفايات مديري مدارس التربية الخاصة، والتعرف نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وعلاجها.
- ٥- وتنبع أهمية هذا الدراسة في كونها تتناول جانباً هاماً من جوانب العملية التعليمية وهو الدور القيادي لمدير المدرسة، والذي ينبغي أن يتحلى ببعض الكفايات الإدارية والصفات التي تساعد على الدور القيادي والإداري في المدرسة.

حدود البحث:

يخضع البحث الحالي للحدود التالية:

- الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي على الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة من وجهة نظر المدراء والمدراء مساعد للعام الدراسي 2017-2018. لمعرفة مستواهم والارتقاء بهذه الكفايات لديهم.

- الحد البشري: ركز البحث على مديري مدارس والمديرين المساعدين، ورؤساء الأقسام لمدارس التربية الخاصة والبالغ عددهم كعينة إجمالية (120)، مديراً ومدير مساعد، منهم (32) مديراً ومديراً مساعداً، و(28) مديرة ومديرة مساعد، و(60) من رؤساء أقسام والمرشحين لوظيفة مدرء مساعدين من مدارس البنين/ البنات، والعينة موزعة على (17) مدرسة للبنين/ بنات بإدارة مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت.
- الحد المكاني: اقتصرنا بالبحث على مدارس التربية الخاصة باختلاف إعاقاتها وهي المؤسسة التعليمية الوحيد للتربية الخاصة التي تعنى بتعليم طلبة ذوي الإعاقة تقع في محافظة حولي بدولة الكويت.
- الحد الزمني: تم تطبيق أداة البحث خلال العام الدراسي 2017-2018- الفصل الثاني من شهر أبريل حتى مايو.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، والذي يفيد في رصد الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت. المنهج الوصفي يعتمد بدراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً حيث يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور والحلول لها.

أداة البحث:

استخدم البحث الاستبانة كأداة للتعرف على آراء مديري مدارس التربية الخاصة والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام حول درجة أهمية الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت، ودرجة توافر هذه الكفايات لديهم. وتكونت أداة الدراسة

من (٢٧) فقرة موزعة تقيس الكفايات الإدارية، وتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

مصطلحات البحث

اشتمل البحث على عدد من المصطلحات التي ينبغي تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً وعلى النحو الآتي:

١- التطوير (Development):

التطوير لغة: كلمة مشتقة من طور بمعنى التغيير والتحسين واصطلاحاً: هو التحسين بصورة تحقق الإصلاح أو التعديل المراد على أكمل وجه ممكن في منهج معين، او في بعض أجزائه (المعجم الوسيط، 2004، 24).

وعرفها المعجم الوجيز (1995، 218) التطوير يعني: التغيير أو التحويل من طور إلى طور وتعني كلمة تطور " تحول من طوره " تعني كلمة " التطور " التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها .ويطلق أيضاً على " التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات والنظم، والقيم السائدة فيه " .

وعرف استينية، وسرحان (2008، 40) التطوير بأنه حالة من الحالات التي يكون فيها التغيير الإيجابي، محملاً بقيم علمية، واجتماعية، وأخلاقية معينة يراها الداعون إليها سبيلاً نحو تحقيق التقدم الإنساني المطلوب في ثقافة المجتمع المعاصر .

وعرف التطوير بأنه: "التغيير الشامل الذي يركز على كل جوانب النظام" (الشربيني، 2006، 6). وتعرفة المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه: "الجهود المخططة التي تبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية والمتاحة في وسط اجتماعي معين بقصد تحقيق مستويات أعلى" أو هو " عملية تغيير

مقصودة لتمكن النظام التعليمي من تحقيق أهداف وزيادة كفاءته" (المنظمة العربية للثقافة والعلوم، 2012، 77-78).

وتعرف أيضاً: بأنها عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط يهدف إلى الارتقاء بفعالية وكفاءة. وعرفه أيضاً: " عملية ديناميكية علما اعتباراً لجميع العناصر التي يصيبها التغيير تعمل بتفاعل مستمر بحيث يؤثر كل عنصر في العناصر الأخرى ويتأثر بها" (الدريج، 2004، 73).

وعليه فإن التطوير اصطلاحاً هو: التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

وفي ضوء ماسبق نصل إلى التعريف الإجرائي للتطوير بأنه: التطوير إجرائياً بأنه تلك الطرق والأساليب التي تؤدي بمديري مدارس التربية الخاصة، إلى تطوير الكفايات الإدارية على الاستجابة للتحديات المستقبلية، لمواكبة التطورات العالمية المعاصرة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والإجراءات التي تضمن حسن سير العمل.

٢- الكفاية (Competency):

تعددت التعريفات التي تناولت الكفاية، وذلك بتعدد النظريات التربوية وآراء التربويين والباحثين، إذ يعرفها كل من وجهة نظره، ومع ذلك يوجد اتفاق بدرجة كبيرة حول مفهوم الكفاية وماهيتها ومكوناتها. تعني الكفاية بالمعنى اللغوي مأخوذ من الفعل كفى يكفي كفاية، إذا قام بالأمر. وكفى الرجل كفاية فهو كاف. لسان العرب (أبن منظور، 2011، 25). فقد ورد في المعجم الوجيز في مادة كفى (كَفَاهُ) الشيء.

وكِفَايَةٌ: استغنى به عن غيره. فهو كَافٍ. وفلانٌ الأَمْرُ: قام فيه مقامه، ويقال: كَفَاهُ مَوْوَنَتُهُ. واللهُ فلاناً فلاناً، أو شَرَّ فلانٍ: حَفِظَهُ من كَيْدِهِ. وفي القرآن الكريم

=====

"فَسَيَكْفِيكَهُمُ اللَّهُ" (سورة البقرة: آية ١٣٧). (أَكْتَفَى) بالشيء: استغنى به وقنع (مجمع اللغة العربية، 2010، 538). لفظ (الكفاية) لغة مشتق من المصدر كفاه؛ وكفاه الشيء كفاية استغنى به عن غيره، فهو كاف، فيقصد باللفظ تحقيق قدر معين من شيء، أو عدّة أشياء تكفي صاحبها لغرض معيّن (الرازي، 1986، 240).

وفي قاموس اللغة الذي أشرف دراك ومليير MailerDrake على انجازه عام 1982 فإن كلمة Competence منشقة من اللاتينية القانونية Compendium والتي تعني العلاقة الصحيحة، فالكفايات هي حصيلة الإمكانية والاستعداد. (داهي، وجاسم، 2012، 564).

وتعرف الكفاية بأنها: القدرة والمهارات والإمكانيات المطلوبة لدى القائد إضافة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها القائد. (سكارنة، 2010، 171).

وكذلك عرفها الفرج (2010، 360) بأنها: "قدرة ذات بعد معرفي وبعد أدائي بالإضافة إلى ثقة النفس تجعل الفرد قادراً على المبادرة نحوه العمل".

كما عرفت الكفاية بأنها: "الكفاية بأنها "المحتوى من المهارات والوظائف والمهام الواجب على المدير امتلاكها، أو تلك التي ينبغي أن تتوافر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية" (العجمي، 2008، 215).

يستنتج مما سبق، أنه بالرغم من اختلاف التعريفات السابقة للكفاية إلا أنها تحوي خصائص مشتركة أهمها أن الكفاية عبارة عن أدوات معرفية، وأدائية، وانفعالية إذا امتلكها الفرد وأحسن توظيفها فإنها تصل بأداء هذا الفرد إلى مستوى الكفاءة والفاعلية. ويتضح من التعريفات السابقة للكفاية ما يلي:

- لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للكفاية، فالبعض تناولها بشكل عام، والبعض يرى بأنها تخص مجال معين دون غيره، ومن خلاله اختلفت الرؤى حول مفهوم الكفايات التربوية.
- بعض الباحثين يرى بأن الكفاية مرادفة لمصطلحات القدرات أو المهارات أو المعارف أو الاتجاهات أو الكفاءة والفعالية والأداء، في حين فرق آخرون بين تلك المصطلحات.
- بعض الباحثين يرى بأن الكفاية وصف لمكون ما، ويرى آخرون بأنها معيار للحكم على بعض المكونات.
- تدل المؤشرات بأن الكفاية متعلقة بإنقان المهام، وبالتالي هي مؤشر على جودة الفكر والسلوك وما يتبعهما من قدرات ومهارات واتجاهات.

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها مديري مدارس التربية الخاصة، والتي تساعده على القيام بمهامه بفعالية وكفاءة.

الكفايات الإدارية (Administrative competencies):

تري عبد الغفار أن الكفاية في المجال التربوي نوعان، كفاية داخلية وتعني قدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه في ضوء الإمكانيات، والكفاية الخارجية والتي تعني النظر إلى التعليم كعامل من عوامل التقدم الاجتماعي. (عبد الغفار، 2003، 28).

ووضع فليب جونير (2002 / 2005) تصنيف للكفايات أرجعها إلى خمسة أصناف ومنها: ذهني، وجداني، تأثيري، عملي، واستكشافي. كما أوضح حجي (2005) أن الكفايات الضرورية للمديرين يمكن تحديدها بمايلي:

-
- كفايات معرفية: وتتضمن النواحي المعرفية والمعلومات والأفكار والمدرجات اللازمة للأداء الجيد، والتي بدونها لا يستطيع المدير اكتساب المهارات الضرورية لهذا الأداء.
 - كفايات الأداء: وتتضمن المهارات النفسحركية للعمل الذي يعد المدير له.
 - كفايات وجدانية: وتتصل بالميول والاتجاهات والقيم المرتبطة بالعمل الذي سيمارسه المدير
 - كفايات المخرج أو المنتج: وتتصلب الأداء الميداني كنتيجة لاكتساب المدير للنوعيات الثلاث من
 - الكفايات السابق ذكرها، المعرفية والأداء والوجدانية.

تعرف الكفايات الإدارية بأنها: "هي مجموعة من المهارات والمتطلبات الواجب على المدير امتلاكها، أو تملكها، والتي ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق ما مطلوب منه". (حجي، 2005، 85).

كما عرفه الدايل (2007، 91) بأنها الرغبة في أن يتم اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق الاختيار بين البدائل المختلفة للعمل، بحيث يتم اختبار ذلك البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: ويقصد بالكفايات الإدارية في هذه الدراسة مجموعة المعارف والمهارات الضرورية التي يمتلكها مديري مدارس التربية الخاصة والتي تمكنهم من أداء مسؤولياتهم ومهامهم الإدارية بكفاءة وفاعلية.

٣- التربية الخاصة (SPECIAL EDUCATION):

هناك تعريفات كثيرة لمفهوم التربية الخاصة تختلف من تعريف لآخر، وأياً كانت هذه التعريفات جميعها تركز على أفراد ذوي الإعاقة يختلفون عن الأطفال غير ذوي الإعاقة ويحتاجون إلى أساليب خاصة لتربيتهم وتعليمهم أما بشكل منفصل في مراكز أو معاهد خاصة أو ضمن المدرسة العادية. (كوافحه، 2007، 17). وعرفت اليونسكو على أنها: التربية التي تستهدف، داخل صفوف خاصة ومجموعات ومؤسسات خاصة، أطفالاً يمثلون حالات التعلم المدرسي والجامعي المطلق الذي توضع في إطار مناهج خاصة بالأطفال اليافين المصابين بإعاقات جسدية، أو عقلية أو نفسية، وتكون متكيفة مع احتياجات، وتعتمد في طرائق تعليمية خاصة. (عبيد، 2000، 18).

وعرفها روسان ايضاً: مجموعة البرامج المتخصصة التي تقدم للأطفال غيرالعاديين الذي ينحرفون انحرافاً ملحوظاً عن الأطفال العادي ينفي نموهم العقلي والجسمي مما يستدعي تقديم برامج ومناهج وأساليب تدريس خاصة من أجل مساعدتهم على تنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن ومساعدتهم علماً لتكيف. (الروسان، 2000، 42). وأشارلنا ايضاً: بأنها نوع من التربية تهتم بتوفيرالظروف والإمكانات وتقديم الخدمات التي تساعد الفرد غيرالعادي على النمو بشكل سليم يؤدي إلى تحقيق الذات، وذلك عن طريق مساعدة هذا الفرد على استثمار كلما لديهم استعدادات وقدرات وإمكانات. (البناء، 2005، 260).

وعرفها قسم الخدمات الطلابية بأنها الجهاز الإداري المسئول عن تقديم خدمات التربية الخاصة، وإعداد السياسات والاستراتيجيات الحاكمة للأداءات المهنية بمؤسسات التربية الخاصة. ((Department Student Services, 2014, 259).

وتشير مؤسسة الأطفال ذوي الإعاقة أن إدارة التربية الخاصة عبارة عن كافة الوحدات الإدارية المسؤولة عن تسيير شؤون قطاع التربية الخاصة، وتجويد خدماته بما يحقق ترقية قدرات ومهارات ذوي الإعاقة (NCSE, 2016,58).

ويعرف الباحث التربية الخاصة إجرائياً: بأنها عبارة عن مجموعة البرامج ومناهج وأساليب تدريس خاصة تقدم لطلبة ذوي الإعاقة التي تساعد في نموهم العقلي والجسدي، وتنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن بما يساعدهم للتكيف والاندماج في المجتمع.

٤- مدير المدرسة (School manager):

عرف داعور مدير المدرسة بأنه: الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسئولاً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة. (داعور، 2007، 9).

وعرف العجمي (2000، 237) مدير المدرسة بأنه "هو المسئول الأول عن مدرسته، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، واثاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، حيث أن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للرسالة التي يقوم بها".

ويعرف الباحث مدير المدرسة للتربية الخاصة إجرائياً بأنه "الشخص المعني رسمياً من قبل وزارة التربية لإدارة وقيادة مدرسة التربية الخاصة (قائداً تعليمياً) بيني خطأً استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، ويكون مسئولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل فيها، تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقويماً، لتوفير بيئة تعليمية مناسبة من أجل تحقيق رسالتها".

الدراسة الميدانية:

جاءت الدراسة وفقاً لما يلي:

١- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التربية الخاصة بمراحلها الثلاث: الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية في محافظة حولي بدولة الكويت للعام الدراسي 2017/2018. والبالغ عددهم كعينة إجمالية (120)، شملت مديراً ومدير مساعد وبلغ عددهم (32)، ومدير ومديرة مساعده وبلغ عددهم (28) ونظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة من مديري المدارس تم الاستعانة ببعض رؤساء اقسام والمرشحين لوظيفة مدرّاء مساعدين من مدارس البنين/ البنات وبلغ عددهم (60)، موزعين على (17) مدرسة للبنين/ بنات بإدارة مدارس التربية الخاصة.

٢- أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة الحالية في استبانة تم تصميمها وفق الخطوات التالية:

- الرجوع إلى دراسات وبحوث سابقة ذات العلاقة بالميدان التربوي بشكل عام، ودراسات وبحوث متعلقة بالتربية الخاصة بشكل خاص والتي تناولت تصميم الاستبانة بعد الاطلاع على بعض الأدب التربوي السابق المتعلق بموضوع الدراسة والإفادة منه كأداة بحثية؛
- الرجوع إلى مراجع خاصة بمناهج البحث العلمي لتعرف كيفية تصميم الاستبانة حيث تم الاطلاع على استبانات عديدة ومقاييس تم بناؤها واستخدامها في دراسات سابقة كأداة بحثية؛ كدراسة خالد العنزي (2016)، ودراسة عروب القطان (2016)، ودراسة ليلي السريع (2016)، ودراسة محمد الزبون (2012)، ودراسة

عمر لبابنه (2013)، ودراسة نيلان وأريراتشاكول
.Ninalawan&Areerachakul, 2015

- الرجوع إلى أسئلة الدراسة وصياغة أسئلة الاستبانة في ضوء مجالاتها الأساسية؛
- وضع بنود تفصيلية لكل سؤال من أسئلة الدراسة؛
- وضع الاستبانة في صورتها الأولية التي تهدف إلى التعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة في الكويت، وتكونت من (72) فقرة.
- استخدم البحث سلم ترتيب الثلاثي لكل سلم درجة وفق التالي: "أوافق" وله (3) درجات؛ و"أوافق إلى حد ما" وله (2) درجات؛ و"لا أوافق" وله درجة واحدة. وبهذا، تم وضع الاستبانة في صورتها الأولية.

(أ) صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين عددهم (12) من الأساتذة الجامعيين وأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وعدد من الحاصلين على درجة الدكتوراه العاملين في مجال التربية الخاصة من ذوي الخبرة، حيث تصدرت استبانة التحكيم خطاب واضح به أهداف الدراسة والتعريفات الاجرائية لأبعاد الاستبانة، وتحديد معايير التحكيم المطلوبة من قبل السادة المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح العبارة، ومدى انتماء كل عبارة من العبارات بالمجال الذي تنتمي إليه، والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو تغيير ما ورد مما يرونه مناسباً، بالإضافة إلى النظر في تدرج المقياس ومدى ملاءمته لقياس الكفايات. وقد تم تعديل صياغة بعض العبارات بالاستبانة في ضوء آراء المحكمين حيث تبين اتفاقهم على أن الأداة تقيس مدى توافر الكفايات المهنية، والإدارية لمديري مدارس

التربية الخاصة، وبناءً على ملاحظات هؤلاء المحكمين، وضعت الاستبانة في صورتها النهائية، حيث تكونت من (٢٧) فقرة. وتركزت التعديلات حول عدد من الأمور، أهمها: الصياغة اللغوية، وحذف البنود التي يوجد بها تكرار للأفكار، وضم تلك المتشابهة. وبعد إجراء هذه الخطوات فقد أصبحت الاستبانة تتمتع بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين. وبهذا، وضعت الاستبانة في صورتها النهائية

(ب) ثبات أداة الدراسة:

تعد أداة البحث ثابتة إذا كانت تؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكرار استخدامها، خاصة إذا كانت الظروف المحيطة بهذا الاستخدام متماثلة. (داوود وعبدالرحمن، 1990، 160).

وللحصول على ثبات أداة الدراسة الحالية، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، والذي يعد من أكثر الطرق شيوعاً إذ يمتاز بمصداقية وإمكانية الوثوق بنتائجه. ويؤثر معامل الثبات في اتساق أداء الأفراد بين فقرات، وتوضح هذه الطريقة الحد الأعلى الذي يمكن أن يصل إليه معامل الثبات (عودة، 1998، 293).

وللتحقق من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة مكونة من (120) مدير، ومديرة، كعينة اجماليه للدراسة الحالية، الجدول (١) التالي يبين حساب ثبات الأداة وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ للمجموع الكلي للعبارات.

جدول (١) حساب معامل الثبات لمحاور الاستبانة ككل وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ

قيمة الفا كرونباخ	عدد البنود	الكفايات الإدارية
0.96	27	

تشير نتائج الجدول (١) أعلاه أن قيم معاملات الثبات بطريقة " ألفا كرونباخ" للاستبانة بلغت (0.96)، مما يجعلنا نثق بالأداة، وهي معامل ثبات مرتفع ودالة على توفر الثبات والاستقرار للاستبيان، وتعتبر مقبولة لأغراض البحث الحالي.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، وتفسير نتائجها ومقارنتها بالدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي: ما مستوى توافر الكفايات الإدارية اللازمة لدي مديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت؟ وللإجابة عن هذا لتساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والتكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية كما يراها مديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود الكفايات الإدارية للمدراء المساعدين ورؤساء أقسام

م	البند	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الاذ حرا ف المع يار بنو د	الم تو سط
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
١	أهمية حصول مدير المدرسة على رخصة للعمل في التربية الخاصة.	72	69.9	23	22.3	8	7.8	0.628	2.62
٢	ملم بالاتجاهات التربوية الحديثة ومستجداتها في تحقيق مهمة المدرسة.	55	53.4	37	35.9	11	10.7	0.680	2.43
٣	ملم بقانون ذوي الإعاقة والخاص بتعليم طلبة ذوي الإعاقة.	52	50.5	32	31.1	19	18.4	0.770	2.32
٤	تهيئة البيئة التربوية والمدرسية الملانمة لتنفيذ برامج التربية الخاصة.	59	57.3	37	35.9	7	6.8	0.624	2.50
٥	يحرص على تطوير برامج التنمية المهنية لمعلمي ذوي الإعاقة.	62	60.2	29	28.2	2	11.7	0.698	2.49
٦	يوفر بيئة آمنة في المدرسة تتلاءم مع	80	77.7	18	17.	5	4.9	0.51	2.7

تطوير الكفايات الادارية لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت

م	البند	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الم متوسط	الاذ حراف المعيار	ترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
	طبيعة إعاقتهم.			5				3	46	
٧	يوثق العلاقة بأولياء الأمور والعمل على نشر التوعية بالبرامج والخدمات المقدمة لطلبة ذوي الإعاقة داخل المدرسة وخارجها.	62.1	64	29.1	30	8.7	9	2.53	0.654	7
٨	يوفر التدريب المستمر للعاملين مع الطلبة من ذوي الإعاقة.	51.5	53	36.9	38	11.7	12	2.40	0.691	13
٩	يوفر المناخ المدرسي الإيجابي المناسبة للإعاقة.	65.0	67	30.1	31	4.9	5	2.60	0.583	6
١٠	يحرص على قبول ودمج الطلبة ذوي الإعاقة.	36.9	38	35.0	36	28.2	29	2.09	0.806	24
١١	يحرص على توفير غرفة المصادر في المدرسة لتلقي الطلبة الدعم والخدمات المناسبة.	41.7	43	28.2	29	30.1	31	2.12	0.844	23
١٢	يترجم السياسات التربوية إلى خطط وبرامج لذوي الإعاقة.	38.8	40	36.9	38	24.3	25	2.15	0.785	22
١٣	يوفر دليل عمل المعلم كلاً حسب إعاقة.	34.0	35	35.9	37	30.1	31	2.04	0.803	26
١٤	يوفر الأجهزة التكنولوجية الحديثة للطلبة ذوي الإعاقة بالمدرسة.	36.9	38	50.5	52	12.6	13	2.24	0.664	8
١٥	يضع قائمة بكفايات التعليم لمعلمي طلبة ذوي الإعاقة بالمدرسة.	28.2	29	52.4	54	19.4	20	2.09	0.688	5
١٦	يتخذ القرارات الإدارية طبقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها.	70.9	73	22.3	23	6.8	7	2.64	0.608	4
١٧	ينسق مع إدارة التربية الخاصة والموجهين باحتياجات المدرسة من المعلمين.	75.7	78	18.4	19	5.8	6	2.70	0.575	3
١٨	يعدد لإدارة مدارس التربية الخاصة بشروط قبول الطلبة بالمدرسة.	42.7	44	37.9	39	19.4	20	2.23	0.757	9
١٩	الفهم العميق بالعمل الإداري بمدرسته.	49.5	51	34.0	35	16.5	17	2.33	0.746	6
٢٠	يضع خطة شاملة لميزانية المدرسة.	56.3	58	29.1	30	14.6	15	2.42	0.735	2
٢١	يقترح بدائل مناسبة لتنفيذ القرار.	53.4	55	37.9	39	8.9	9	2.8	0.6	1

ترتيب	الاذن	الم	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		البند	م
			الذ	ال	النس	التكر	النسبة	التكرار		
0	53	45	7		9					
21	0.691	2.20	15.5	16	48.5	50	35.9	37	يحرص على متابعة المستجدات العصرية في علم الإدارة لمدارس ذوي الإعاقة.	٢٢
15	0.774	2.34	18.4	19	29.1	30	52.4	54	يتقن إدارة الأزمات والمواقف الطارئة.	٢٣
20	0.666	2.21	13.6	14	51.5	53	35.0	36	يوفر الدعم الإضافي من مؤسسات المجتمع لتلبية احتياجات طلبة ذوي الإعاقة.	٢٤
14	0.726	2.36	14.6	15	35.0	36	50.5	52	ينسق مع الجهات المعنية في داخل وخارج المدرسة لانتقال الطلبة في مستوياتهم الدراسية.	٢٥
27	0.779	2.02	29.1	30	39.8	41	31.1	32	يتعاون مع الجمعيات المتخصصة ذات العلاقة بذوي الإعاقة.	٢٦
2	0.564	2.73	5.8	6	15.5	16	78.6	81	يتعاون مع إدارة التربية الخاصة بالمشاركة في الاجتماعات والأنشطة.	٢٧

من خلال الجدول السابق يتضح؛ أن أعلى ستة فقرات في هذا المجال هي:

من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بأعلى الفقرات في هذا المحور (الكفايات الإدارية) تبين أن هناك توافق في النتائج التي ظهرت بين آراء مديري مدارس التربية الخاصة، ومدراءهم المساعدين، ورؤساء الأقسام المقدمة حول أعلى الفقرات هي: (٦)، و (٢٧)، و (٢١)، و (١٧)، و (٩)، و (١).

ويفسر الباحث هذه النتائج بأن مديري المدارس التربية الخاصة ذو دراية بأهمية توفير بيئة صديقة (سهولة الاستخدام للمرافق)، حسب المعايير العالمية تتلاءم مع طبيعة إعاقتهم، وخدمات راقية تساعدهم على قضاء احتياجاتهم بسهولة، فضلاً عن استمتاعهم بحياتهم الطبيعية داخل المدارس دونما عوائق، لتحقيق الهدف المنشود (الدمج في

المجتمع). وأهمية التعاون مع إدارة التربية الخاصة بالمشاركة وحضور المؤتمرات والندوات الإدارية والتربوية؛ للاطلاع على التجارب العالمية، وتبادل الخبرات التربوية والإدارية بينهم، بما يسهم في تنمية كفاياتهم المهنية.

وبالنسبة لفقرة اقتراح بدائل مناسبة لتنفيذ القرارات فكانت درجة استجابة المديرين المساعدين ورؤساء الأقسام كانت بدرجة متوسطة، وذلك من خلال قبول الطلبة التي تتناسب مع طبيعة إعاقة الطلبة، وحرص إدارة التربية الخاصة بتشجيع المدراء على اتخاذ القرارات، فإن عملية صنع القرارات من ركائز العملية الإدارية الناجحة إذا اشتملت على القرارات الناجحة. والعمل على تشجيع مديري المدارس على استخدام الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية؛ لما لها من أثر في تحسين مستوى المدارس التابعة لهم في جميع المجالات الإدارية والمهنية.

ووعي مديري المدارس بأهمية المناخ المدرسي في تحقيق أهداف المدرسة وفي المساهمة في الإثراء العلمي لطلبة ذوي الإعاقة، لأن مناخ المدرسة مرتبط بنمط العلاقات التي تسود أجواءها، والتي من شأنها أن تسهم في المهام التعليمية على وجه حسن، وعكس هذا المناخ كل ما يجري بالمدرسة سلبي وإيجابياً، فيرتبط المناخ المدرسي بجودة وشخصية المدرسة وتحقيق الأهداف، والمرامي التي نتوخاها نتيجة لعملية تفاعل الجهد البشري فيها وما يتوافر لديها من الموارد المتاحة. وتؤكد الدراسات بهذا الشأن على أن المناخ المدرسي المفتوح إذا ساد في المدرسة فأن ذلك يؤثر في سلوك الإدارة المدرسية والمدرسين والطلاب وبقية العاملين وأولياء الأمور، ويؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف التعليم. ووعي مديري المدارس ومدراء المساعدين بأهمية حصول مدير المدرسة على رخصة للعمل في التربية الخاصة.

ويفسر الباحث هذه النتائج بأنها قد ترجع إلى أن هناك اتفاق وعي وقناعة وإدراك لدى مديري المدارس، والمديرين المساعدين، ورؤساء الأقسام حول أعلى درجة توافر تلك الكفايات، لعبارات المحور.

ومما سبق من خلال مقارنة نتائج الدراسة مع باقي الدراسات السابقة يتبين أن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة فيروز الخطيب و محمدعاشور(2015)، ودراسة ناصر الدويك (2007)، ودراسة إيمان همام(2010)، ودراسة عروب القطان (2016)، ودراسة ليلي السريع (2016)، ودراسة (Disability Right Commission, 2006) ، ودراسة ماريت (Marrett, 2008)، ودراسة بولاني (Bolante, 2013)، ودراسة نيلاوان وأريراتشاكول (Ninalawan&Areerachakul, 2015).

ويتضح من الجدول السابق؛ أن أقل ستة فقرات في هذا المجالهي: (٢٦)، و (١٣)، و(١٥)، و(١٠)، و (١١)، و(١٢). ويفسر الباحث هذه النتائج بأن هناك توافق بين آراء مديري مدارس التربية الخاصة، ومدراءهم المساعدين، ورؤساء الأقسام المقدمة حول أقل الفقرات

يفسر الباحث النتائج بموضوع دمج الطلبة ذوي الإعاقة أنالدمج مفهوم حديثلميتبلوربعدياًأذهانالكثيرين من مديري مدارس التربية الخاصة. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم تفعيل وزارة التربية المتمثلة بإدارة مدارس التربية الخاصة لقانون الدمج الذي نص عليه قانون حقوق اشخاص ذوي الإعاقة (2010/8) بدمج طلبة ذوي الإعاقة في مدارس التعليم العام بفترة لا تتجاوز سنة 2014. وتدني ثقافة الدمج اجتماعياً، واقتصادياً لدى مديري المدارس،وقلة البرامج التوعوية في وسائل الإعلام المختلفة، ووزارة التربية لم تنال الاهتمام الكافي في تطبيقها بهذا الشأن. وكل ما سبق كان سبباً في تأخر عملية الدمج.

وبخصوص فقرة التعاون مع الجمعيات المتخصصة ذات العلاقة بذوي الإعاقة فإن مديري مدارس التربية الخاصة يفتقدون لأحدث البرامج، والتجارب التعليمية الجديدة العالمية، وتبادل الخبرات التربوية والإدارية، بما يسهم في تنمية الكفايات الإدارية.

وبالنسبة للفقرة والخاصة بالفهم العميق للعمل الإداري، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدم امتلاك مديري مدارس التربية الخاصة للكفايات الإدارية، والفهم العميق للعمل الإداري يجعل من المدرسة بيئة طاردة، وغير جاذبة، والتي تنعكس بدورها على تقوية العلاقات الطيبة لمديري المدارس مع جميع العاملين في داخل المدرسة.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة كل من فايز العنزي(2016) والتي بينت أهمية تنمية الوعي لدى مديري المدارس بالدمج الشامل للدور الفعّال في نجاح عمليات الدمج، وتوفير غرفة مصادر في المدارس الملحقة بها فصول خاصة. ودراسة ناصر الدويك (2007)، ودراسة هديل عودة (2010)، ودراسة جاكبسون وياكبسون والآن Jacobson (2006) & Alan، ودراسة تمبليتون (2011، Templeton)، ودراسة (Disability Right Commission 2006)، ودراسة انجلسبي (2014، Inglesby).

النصـور المقترح:

أضحى تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة، والقيادية في الكويت ضرورة حتمية، لمؤسسات التعليم الخاصة بالتربية الخاصة لتحسين مستوى الأداء. واستثمار العنصر البشري بصفته العنصر الأساسي في نجاح العملية الإدارية.

أ- مفهوم التصور:

إطار فكري يتبناه الباحث في صورة افتراضات أساسية او مفاهيم او اهتمامات تتصل بالإدارة، ومدير المدرسة، وبيئة التعلم، والحياة، والمجتمع.

وبناء على ذلك يقدم الباحث تصوراً مقترحاً لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة، وبناء على النتائج التي توصل إليها وهي على النحو التالي:

ب-أهداف التصور المقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمدير مدارس التربية الخاصة:

يهدف التصور المقترحة إلى تطوير الكفايات الإدارية لمدير مدارس التربية الخاص بدولة الكويت، إلى وضع خطوات عملية لتطوير تلك الكفايات في مدارس التربية الخاصة بناء على الدراسات النظرية وعلى نتائج الدراسة التطبيقية الحالية. وهو يعد صورة أخرى من التوصيات التي يقدمها الباحث في هذه الدراسة للاستفادة منها في عمليات التطوير من خلال:

- ١- إعادة النظر في برامج إعداد وتدريب مديري مدارس التربية الخاصة، باعتبارهم القوة الدافعة للعملية التعليمية بما يتفق مع متطلبات العصر، وعلاج نقاط الضعف الموجودة، مما يساهم في الارتقاء بمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت.
- ٢- تطوير البحث العلمي في مجال إعداد وتدريب مديري مدارس التربية الخاصة، وتكون هذه البحوث والدراسات إحدى المكونات الأساسية لبرامج إعداد وتدريب مديري مدارس التربية الخاصة.
- ٣- اصدار التشريعات المناسبة لإلزام مدرء المدارس بمتابعة التدريب المستمر، لتمكينهم من مواجهة الظروف التعليمية المتغيرة والتكيف مع المستجدات المعاصرة.
- ٤- بناء منظومة فكرية فلسفية لتوجيه جهود كليات التربية والجامعات ومراكز التدريب في دولة الكويت لبناء استراتيجية مؤسسية لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة في ضوء التوجيهات والخبرات العالمية الرائدة، لتحقيق أعلى عائد بكفاءة عالية.

- ٥- تقديم دليل ارشادي لكليات التربية في جامعات الكويت، لبناء معايير مقننه لجذب أفضل العناصر في تطوير مديري مدارس التربية الخاصة.
- ٦- انشاء مراكز تدريب لمديري مدارس التربية الخاصة تابعة لكليات التربية تحدد أهدافه في التخطيط للبرامج وتصميمها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها بالتنسيق والتعاون مع وزارة التربية لتنفيذ البرامج التدريبية حسب احتياجات التدريبية أو المستجدات التربوية.
- ٧- إرسال المدراء المتميزين لبعثات في الدول المتقدمة للاستفادة من الخبرات العالمية.

ج-منطلقات وأسس التصور المقترحة لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة:

- ١- السياسات والتشريعات التي نص عليها قانون أشخاص ذوي الإعاقة، والتي تبلورت في نشأة الأقسام وتأهيل مديري المدارس والاختصاصيين المتخصصين في الاهتمام بهم ورعايتهم.
- ٢- الاتجاهات والخبرات العالمية في تطوير، وإعداد مديري مدارس التربية الخاصة التي تؤكد على الانتقال من التركيز على التخرج فقط إلى الترخيص المهني لمديري مدارس التربية الخاصة القائم على أسس علمية منهجية.
- ٣- التغييرات المستمرة في أدوار مديري مدارس التربية الخاصة نتيجة الثورة المعرفية والمعلوماتية؛ لذلك أصبح لزاماً عليها أن تقوم بعملية تطوير مستمر لبرامجها المختلفة لتتلاءم واحتياجات الطلاب والمجتمع.
- ٤- الاتجاه العالمي للارتقاء بجودة تطوير وتأهيل وتدريب مديري مدارس التربية الخاصة وضمانه، لتحقيق الريادة عالمياً على كافة المستويات التعليمية.

د-عناصر التصور المقترحة لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة:

وانطلاقاً من هذه المبادئ والأسس فإن البحث الحالي سيتناول عناصر الرؤية المقترحة لتطوير الكفايات الإدارية لمدير مدارس التربية الخاصة على النحو التالي:

١- تتولى أقسام التربية الخاصة تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة بوضع خطة استراتيجية على مستوى إدارة مدارس التربية الخاصة وكليات التربية محددة الأهداف ومنطقية من الواقع التعليمي والتربوي مبنية على أسس علمية تربوية من خلال:

٢- إنشاء قاعدة بيانات خاصة على مستوى الكليات وإدارة مدارس التربية الخاصة، يمكن من خلالها الارتقاء بمديري مدارس التعليم العام والتربية الخاصة على وجه التحديد.

٣- تفعيل اللقاءات بين مديري مدارس التربية الخاصة والتعليم العام يتم فيها توزيع مجموعه من المعلومات والبيانات التربوية والإرشادية الخاصة برعاية أشخاص ذوي الإعاقة والمؤسسات الداعمة.

٤- الارتقاء بمديري مدارس التربية الخاصة، لكونهم من العناصر الأساسية في تطوير الكفايات الإدارية.

هـ- آليات تحقيق التصور المقترحة لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة:

١- استقطاب الكفاءات المميزة، والذي يتطلب العمل على رفع جودة المدخلات لبرامج التدريب، والتنمية المهنية لإعداد مديري مدارس التربية الخاصة.

٢- رفع سقف معايير القبول والالتحاق ببرامج الإعداد من خلال معايير مقننة ذات تنافسية عالية تستقطب أفضل العناصر علمياً ومعرفياً.

- ٣- ضمان جودة واعتماد برامج ومؤسسات إعداد مديري مدارس التربية الخاصة في الكليات والجامعات الكويتية من خلال تطوير ممارستهم التربوية والأكاديمية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي والمؤسسي.
- ٤- تعميق فكرة التكامل بين مكونات الاداء المهني والأكاديمي والثقافي والشخصي من خلال التنسيق بين المسؤولين لتحقيق التكامل الفعلي والوظيفي بينهما.
- ٥- قيام وزارة التربية بضرورة إعداد برامج التأهيل والتدريب (التنمية المهنية) خاصة لمديري مدارس التربية الخاصة لمعالجة جوانب القصور والضعف التي تم اكتشافها أثناء الممارسة الفعلية في المدارس للعمل على تلافيها.
- ٦- ضمان الجودة واعتماد برامج ومؤسسات إعداد وتأهيل مديري مدارس التربية الخاصة في مركز التدريب والتطوير، وإدارة مدارس التربية الخاصة، من خلال تطوير ممارساتهم التربوية والأكاديمية لضمان الجودة واعتماد الترخيص المهني.
- ٧- اعتماد قائمة الكفايات الإدارية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة لتكون أساساً للبرامج والدورات التدريبية في المستقبل لمديري مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت.
- ٨- ضرورة وجود نموذج ترخيص (رخصة عمل) لمزاولة مهنة مديري مدارس التربية الخاصة، ومعلم التربية الخاصة من قبل وزارة التربية. وتمنحها الرخصة بعد اجتيازها لاختبارات التخصصية، والمقابلة المهنية بإدارة مدارس التربية الخاصة.
- ٩- أهمية تفعيل قانون دمج الطلبة في مدارس التعليم العام. لأهميته الاقتصادية والثقافية والاجتماعية كمطلب دولي، والارتقاء بالدول الأجنبية المتقدمة في هذا المجال.
- ١٠- تطوير معايير اختيار مديري مدارس التربية الخاصة لضمان تأهيلهم علمياً، وعملياً وذا معرفة بالكفايات الإدارية، والمهنية، والإعاقات المختلفة وكذلك الدمج.

١١- إثراء مكتبات مدارس التربية الخاصة بهذا النوع من الدراسات والمراجع بسبب ندرتها، الخاصة بكفايات مديري مدارس التربية الخاصة، للاستفادة منها مدرء المدارس.

١٢- توعية مديري مدارس التربية الخاصة بالكويت بأهمية إشراك جميع العاملين بالمدرسة في عملية اتخاذالقرارات؛ لأن إشراكهم يعد دافعاً قوياً لتحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

١٣- انشاء مركز تدريب متخصص، بالتربية الخاصة لضمان جودة التدريب، وتقييم الأداء. من خلال توفير برامج تدريب تخصصية، وتهيئة المدرء والهيئة التدريسية الحديثة قبل وأثناء الخدمة، ووجود خطة استراتيجية للموارد البشرية.

و-مراحل التصور:

- أ. تحديد اتجاه التطوير ووضع التصور والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- ب. تحديد مستوى الكفايات الإدارية لمديري المدارس المرغوب به من أعضاء هيئة التدريس.
- ج. واقع الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة في مدارس التربية الخاصة
- د. تحديد الفجوة بين مستوى الكفايات الواقعي ومستوى الكفايات المرغوب.
- هـ. قياس واقع مستوى الكفايات الإدارية لمديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت.
- و. إعداد برامج تطويرية (تطوير البرامج، تطوير الكفايات الإدارية، والمهنية، تطوير بيئة العمل، تطوير أساليب الإدارة، تطوير العمل الجماعي، تطوير الممارسات القيادية).

ز- التحديات التي تواجه التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- ضعف قطاعة بعض مديري التربية الخاصة بأهمية التطوير، وضرورة امتلاك الكفايات الإدارية اللازمة لتنمية أنفسهم وتطوير العمل المؤسسي، وللتغلب على هذا يتطلب نشر الوعي بثقافة الكفايات الإدارية وثقافة التدريب والتنمية المهنية الذاتية، وأهمية كل منها عبر الندوات وورش العمل.
- ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوي الكفايات الإدارية، وللتغلب على هذا يتطلب وضع دليل بالكفايات الادارية اللازمة لمديري مدارس التربية الخاصة وفقاً للمتطلبات العالمية، ووضع مقاييس لتحديد الاحتياجات ومعايير لتقييم المديرين يتم على أساسها برامج التربية المهنية.
- النظرة الاجتماعية السلبية لذوي الاحتياجات الخاصة داخل وخارج المدارس، والتغلب على ذلك من خلال رفع الوعي بحقوق الإنسان ذوي الاحتياجات الخاصة وأهمية تنميتهم فرادي ومع العاديين.
- نقص التمويل اللازم وفقاً لمتطلبات وبرامج التدريب، وهذا يتطلب وضع الميزانية اللازمة للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية.
- ندرة وقصور المعايير والأدلة العلمية لاختيار مديري مدارس التربية الخاصة وفقاً لتوصيف يتماشى مع التوجهات العالمية، وهذا يتطلب تعديل المعايير والشروط اللازمة لاختيار هؤلاء المديرين وفقاً للمعايير والخبرات العالمية من ناحية، ومتطلبات هذه الفئات من ناحية أخرى.

المراجع

- ١- إبراهيم البصري (2009). تقويم الكفايات الإدارية لمديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
- ٢- ابن منظور (2001). لسان العرب. بيروت: دار صادر
- ٣- أحلام رجب عبدالغفار (2003). الرعاية التربوية لذوي الاحتياجات الخاصة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ٤- أحمد إسماعيل حجي (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٥- أحمد سليمان عودة (1998). القياس والتقويم في العملية التدريسية. إريد، الأردن: دار الأمل.
- ٦- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (2007). دراسة مشكلات التدريب ورفع كفاءة العاملين بالقطاع الحكومي مع تقييم كفاءة الإنفاق على برامج التدريب. دولة الكويت.
- ٧- أميرة طهبخش (2009). واقع برامج تدريب معلمي التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية وتطويرها في ضوء مدركاتهم عن احتياجاتهم التدريبية. المجلة التربوية، ٩٠ (٢٣)، جامعة الكويت، 125-178.
- ٨- إيمان أحمد همام (2010). لتطوير التنمية المهنية لمديري مدارس وفصول التربية الخاصة بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

- ٩- بدر ناصر الدويك (٢٠٠٧). درجة مماسة مديري المدارس الثانوية التعليمية بدولة الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ١٠- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(2014). تقرير التنمية البشرية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.
- ١١- بلال السكارنه (2010). اتجاهات حديثة في التدريب. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١٢- تيسير عبدالمطلب الدويك (2005). إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها. عمان: جبهة للنشر والتوزيع.
- ١٣- تيسير كوافحة وعصام عواد (2007) (تربية الأفراد غير العاديين في المدرسة والمجتمع. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ١٤- جمال الخطيب (2005). استخدام التكنولوجيا في التربية الخاصة. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- ١٥- جمال الخطيب، ومنى الحديدي (2005). استراتيجيات تعليم الطلبة: ذوي الحاجات الخاصة. عمان: دار الفكر.
- ١٦- حسن أحمد الطعاني (٢٠٠٧). التدريب الإداري المعاصر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. الحكمة للطباعة والنشر.
- ١٧- دلال استيتية، وعمر سرحان(2007). تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني. عمان: دار وائل للنشر.
- ١٨- سعد الدايل (2007). مدى توافر كفايات تكنولوجيا التعليم لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية المعلمين بالرياض. مجلة كليات المعلمين: 7(2)، 50-76.

- ١٩- سعيد الداوور (2007). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٠- سليمانهاشم حامد(2009). الإدارة التربوية المعاصرة . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٢١- سهاد الفار (2008). الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.
- ٢٢- شهناز الفار (2013). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية - 27(7).
- ٢٣- عاطف يوسف مقابلة (١٩٩٤). تقويم الحاجات الإدارية والفنية لمعلمي التربية الرياضية في المرحلة الأساسية في محافظة اربد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٢٤- عبد العزيز الغانم (١٩٩٨). الكفايات المهنية لنظار المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط، العدد (١٤)، الجزء الأول.
- ٢٥- عبد غازي الحربي (2009). درجة امتلاك مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت للكفاءات الإدارية من وجهة نظر معلمهم. دراسة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- ٢٦- عبدالعزيز شمس الدين (2012). تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت: بدائل مقترحة في ضوء فلسفة القيادة التحويلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

- ٢٧- عبدالله الرشدان، وعمر الهمشري (2002). نظام التربية والتعليم في الأردن. عمان: دار وائل.
- ٢٨- عروب القطان (2016). تحديد أهم الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعمل القيادي التربوي من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. مجلة التربية، العدد: ٤٤، ص ص ٧١٣ - ٧٦١. كلية التربية - جامعة سوهاج.
- ٢٩- عزيز حنا داوود، وأنور حسين عبدالرحمن (1990). مناهج البحث التربوي. القاهرة: دار البيضاء، دارالعلوم للتحقيق والطباعة والنشر.
- ٣٠- علي جميل يدك. (2005). الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ٣١- عمر لبابنة (2013). تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الإدارية لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان. دراسة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ٣٢- عونية أبو اسنينة (2011). درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر معلمها في الأردن. مجلة الطفولة والتربية، (2)، 2.
- ٣٣- فاروق الروسان (2000). دراسات وبحوث في التربية الخاصة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٤- فايز حمود الشمري (2018) واقع التعلم الإلكتروني من وجهة نظر معلمي التربية الخاصة في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. المناهج العامة. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن.

- ٣٥- فايز رفاع العنزي(٢٠١٦). المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الملحقة بها برامج تربية خاصة في دولة الكويت.رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية. جامعة آل البيت، الاردن.
- ٣٦- فيروز الخطيب، ومحمد عاشور (2015). *مجلة المنار*. جامعة اليرموك، المجلد ٢٢، العدد ٣،
- ٣٧- ليلى السريع (2016). الكفايات الفنية لمديري مدارس دولة الكويت وعلاقتها بأدائهم الإشرافي. *ماجستير غير منشورة*. جامعة آل البيت. الاردن. المفرق. كلية العلوم التربوية.
- ٣٨- ماجدة عبيد (2000). *تعليم الأطفال ذوي الحاجات الخاصة- مدخل إلى التربية الخاصة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٣٩- محمد ابن أبي بكر الرازي (1986). *مختار الصحاح*. بيروت: مكتبة لبنان.
- ٤٠- محمد الدريج(2005). *الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي المناهج المندمج*. الدار البيضاء: دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر.
- ٤١- محمد الرازي (1986). *مختار الصحاح*. بيروت: مكتبة لبنان.
- ٤٢- محمد الزبون(2012). *تقدير الحاجات الإدارية التربوية لمديري مدارس التربية الخاصة في الأردن*. مجلة الدراسات العلوم التربوية. (39)، 1.
- ٤٣- محمد العجمي(2000). *الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى القاهرة: دار الفكر العربي*.
- ٤٤- محمد حسنين العجمي (2008). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان، الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٤٥- محمد حسين قطناني، وميسون عثمان، وآلاء سليم البنا(2012). *التربية الخاصة رؤية حديثة في الاعاقات وتعديل السلوك*، عمان: دار أمواج للنشر والتوزيع.
- ٤٦- محمد علي عاشور (2002). *مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية*. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية*، ١٤(١): ١٦٣-٢٠١.

- ٤٧- محمد مطير الشريجه (2006) . تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ٤٨- مشعان الشمري (2016). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية دراسة تحليلية. المجلد الثاني والثلاثين - العدد الثالث - ج2.
- ٤٩- مطلق العنزي (2012). جهود مجلس الأمة الكويتي في مجال تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة: دراسة تحليلية. مجلة الطفولة والتربية، الكويت.
- ٥٠- المعجم الوسيط (2004). مجمع اللغة العربية، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية الطبعة الرابعة.
- ٥١- [المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم \(2012\). ملتقى الوطني الأول حول " العلوم الاجتماعية ودورها في الجزائر واقع و آفاق " ٠٧-٠٨ مارس](#)
- ٥٢- نادر عايد الرشيد (2017). الصعوبات التي تواجه مديري مراكز التربية الخاصة في دولة الكويت والحلول المقترحة لها. رسالة ماجستير غير منشورة. الإدارة التربوية. جامعة آل البيت. الأردن.
- ٥٣- نادية عبدالمنعم، وعزة مصطفى (2012). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. الكويت، المجموعة العربية للنشر.
- ٥٤- نصرالله (عمر) (2002). الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وتأثيرهم على المجتمع. عمان: دار وائل للنشر.
- ٥٥- هانك فان دايل (1997). التربية المقارنة. تعريب جورجيت الحداد، منشورات عويدات، بيروت، لبنان.

٥٦- هديل عوده (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٥٧- هديل عوده (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٥٨- هيام قطناني (2005). تقييم برنامج جيكالوريوس التربية الخاصة في الجامعة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.

٥٩- وجيه الفرج (2010). المهارات اللازم توفرها لدى مدير المدرسة لإنجاح العملية التربوية في عقد السبعينات. رسالة التربية، وزارة التربية والتعليم، مسقط.

٦٠- وزارة التربية (2015). الوصف الوظيفي للمدير والمدير المساعد. الكويت: مطابع الرسالة.

- 61- Bolanle, O. (2013). "Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria, **World Journal of Education**, 3 (5): 26-33.
- 62- Calvin, J. (2009). We are better prepared to help our leaders grow and develop Within the first 60 days .**Training Trends**, 12, (4):12-16.
- 63- Department Student Services, (2014), **Special Schools Reform**, Ministry of Education, Culture, Youth and Sport, Malta.
- 64- Disability Right Commission (2006). **Health and Safety Matters for Special Educational Needs: legal Issues Including Risk Assessment**", Guidance Second Edition) HSE Books 1994 ISBN 0 7176 0723 2.
- 65- Dougherty, P.T.(2000)"Skilled for change: administrative competencies and employee perceptions in Arizona urban charter schools" ,**Unpublished Doctoral Dissertation**, Northern Arizona University, Arizona, USA.

- 66- Drake, J.M. and Miller, B.P.(1982). **Determining the Competencies: The Expanding Role of the Principals**, NASSP Bulletin, 66 (456): 18-2
- 67- Inglesby, B. (2014). Principals utilizing leadership for special education: the pulse workshop model for improving the practice of instructional leadership for special education. **PhD dissertation**, University of California, Berkeley. USA.
- 68- Jacobson, A., Jacobson, R., & Alan, H. (2006). Principals' Perceptions of Critical Skills Needed for Administration of Special Education. **Journal of Special Education Leadership**, 19(2), 39-47.
- 69- Johnson, L. (2005). Giving voice to urban parents: A collaborative community-based survey about parent involvement. In L. Johnson, M. Finn, & R. Lewis, **Urban education with an attitude** (pp. 157 – 172). Albany: State University of New York Press.
- 70- Marrett, C. (2008). View from the Field: Urban Special Education Directors' Perceptions of Essential Competencies for Newly Appointed Special Education Administrators. **PhD dissertation**, St. John's University. USA.
- 71- Miller, B. P. (1982). Determining the competencies: The expanding role of the principles. NASSP Bulletin, Vol. 66, No. 456, Oct. pp. 18-2
- 72- Ministry of Education, Culture, Sport, Science and Technology of, 2015, "**Development of Special Education**", http://ww.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html, in (15/3/2016).
- 73- NAESP. (2016): **Leading Learning Communities: Standards for What Principals Should Know and Be Able To Do**, U.S.A, Alexandria, NAESP.
- 74- National Association of Elementary School Principals [NAESP]. (2001). **Essentials for Principals: School leader's Guide to Special Education**. Alexandria, VA: Author.
- 75- Ninlawan, C., & Areerachakul, S. (2015). **The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau**
-

- of Special Education**, Office of the Basic Education Commission. 11th International Strategic Management Conference, Thailand.
- 76- Schechter, C (2011). “Switching cognitive gears: problem-based.” **Journal of Special Education The Case Manager**, 16 (6): 55-57.
- 77- Speight, R Karen (2004) An A assessment of Educational Computing and Technology of Teacher Education Programs at NCATE Accredited colleges and Universities **Dissertation unpublished international**.
- 78- U.S. Department of Education. (2005). PROFESSIONAL DEVELOPMENT ON ASSESSMENT SYSTEMS, Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities. and Technology of Teacher Education Programs at NCATE Accredited Colleges and Universities. **Dissertation Abstracts International**. 258- A. 55 (2).