



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الإدارية للقائدات المدرسية بدولة الكويت دراسة تحليلية

تحت إشراف

الدكتورة /

مروة مصطفى محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية
التربية جامعة أسيوط

الأستاذة الدكتورة /

حنان صلاح الدين الحلواني

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد ورئيس مجلس القسم بكلية التربية
جامعة أسيوط

بحث مقدم من الباحثة

عبير على مشعل العنزي

كمتطلب لدرجة الماجستير في التربية تخصص "تربية مقارنة وإدارة تعليمية"

﴿ المجلد السابع - العدد الأول - يناير ٢٠٢٥ م ﴾

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الادارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت
دراسة تحليلية

أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني د/ مروة مصطفى محمد أ/عبير على مشعل العنزي

١٥٤

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل دور التنمية المهنية المستدامة في تعزيز الكفاءة الإدارية للقيادات التعليمية وتحديد متطلبات تحقيق الكفاءة الادارية للقيادات التعليمية بدولة الكويت واستخلاص الاجراءات المقترحة لتفعيل التنمية المهنية المستدامة لتعزيز الكفايات الادارية لقيادات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. واستخدمت المنهج الوصفي الذي يقوم على مسح ووصف الدراسات والأدبيات السابقة والتي تناولت التنمية المهنية المستدامة وعلاقتها بالكفاءات الادارية للقيادات التربوية وذلك من أجل الاستفادة منها في تقديم إجراءات مقترحة للدراسة وتوصلت الدراسة الي ضرورة تعزيز التعاون مع المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في تحسين الكفاءة الإدارية وإنشاء لجان استشارية تضم مختلف الأطراف لدعم القيادات المدرسية وتعزيز الشفافية والاشترك في اتخاذ القرارات الإدارية والاستفادة من التجارب الدولية والاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في التنمية المهنية المستدامة.

الكلمات المفتاحية : التنمية المهنية المستدامة - الكفاءة الإدارية - القيادات التعليمية بالمدارس المتوسطة - دولة الكويت .

Abstract

The current study aimed to analyze the role of sustainable professional development in enhancing the administrative competence of educational leaders and to identify the requirements for achieving administrative competence among educational leaders in the State of Kuwait. It also tried to introduce proposed procedures to activate sustainable professional development for enhancing the administrative competencies of middle school leaders in Kuwait. The descriptive approach was employed, focusing on surveying and reviewing previous studies and literature addressing sustainable professional development and its relationship with the administrative competencies of educational leaders, to benefit from them in providing proposed actions for the study. The findings highlighted the necessity of fostering collaboration with teachers, parents, and the local community to improve administrative competence, establishing advisory committees involving various stakeholders to support school leaders, promoting transparency, and encouraging participation in administrative decision-making. Additionally, the study emphasized the importance of leveraging international experiences and exploring global best practices in sustainable professional development.

Keywords: Sustainable Professional Development – Administrative Competence – Educational Leaders – Middle Schools – the State of Kuwait.

التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الادارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت
دراسة تحليلية

أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني /د/ مروة مصطفى محمد /أ/ عبير على مشعل العنزي

مقدمة:

يعيش عالمنا المعاصر تغيرات وتطورات متسارعة لم يسبق لها مثيل في جميع مجالات الحياة، وقد أفرزت تلك التغيرات العديد من التحديات التي انعكست بدورها على التعليم، وأصبح التغيير وعدم الاستقرار من اهم ثوابت الألفية الثالثة، وظهر أساليب حديثة ومعايير متطورة في الإدارة والقيادة المدرسية بما يحقق تطورا لمنظومة التعليم لتصل إلى التنافسية.

فكان للتحويلات المعاصرة أثرها الواضح في إدارة وقيادة المؤسسات التعليمية، وأصبح التعامل مع مستحدثات العصر تتطلب قيادات مدرسية فعالة تمتلك أدوارا جديدة وأساليب إدارية لها رؤية مستقبلية وتمتلك التفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ القرار (حافظ فرج، ٢٠١١، ٥٨)

وهذا يعني اتساع نطاق مسؤوليات القيادات التربوية وأصبحت لها أدوارا جديدة، وتتطلب مهارات أكثر تعقيدا لحل المشكلات الإدارية، وتحسين الأداء المدرسي واتخاذ القرارات ويعزز القدرات التنافسية للمؤسسة التعليمية الفعالة؛ فالقيادة التربوية هي المؤثر المباشر لتعزيز التغيير وتحقيق الأهداف المنشودة، وهي المعيار الحاكم لكفاءة وفاعلية المؤسسة التعليمية ومن هنا تعاضم أهمية الكفايات التي ينبغي أن تتوفر في القيادات التربوية من اجل تحقيق جودة التعليم المدرسي (عبد الفتاح محمد الخواجا، ٢٠١٧، ٦٩)

ومع التعقيد والتشابك والتغير المستمر في دور القيادة التربوية خصوصا، تبرز أهمية التنمية المهنية المستدامة حيث تحتل التنمية المهنية المستدامة في الوقت الحاضر مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من المؤسسات ومن بينها المؤسسات التربوية، حيث يمثل أحد السبل المهمة لبناء وتطوير جهاز العمل وسد العجز والقصور في الكفايات، حيث يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (Peter Earley, Sara Bubb, 2014, P. 97)

وتركز التنمية المستدامة على مدى أهمية الأعمال الإدارية للقيادة التربوية والتي تراعى الحداثة في الأسلوب القيادي بالمدارس التي يعملون بها، وما يترتب عليها من إقامة علاقات إنسانية جيدة، ولن يتحقق ذلك إلا بالتدريب المستمر والفعال للقيادات التربوية على كيفية رسم السياسات بالعمل بالمدارس ووضع الخطط التنفيذية (شاكر محمد فتحي، ٢٠١٩، ٨٥)

وتساعد التنمية المهنية المستدامة في رفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية، وأساليب إدارة الوقت، ونظم المعلومات، وأساليب الابتكار في العمل، وطرق مواجهة مشكلات الطلاب، ومهارات إدارية أخرى، واستخدام الحاسب الآلي والانترنت في العملية التعليمية (Kask. K. M., 2015, P158)

ففي مجال الإدارة المدرسية، تسهم التنمية المهنية المستدامة للمديرين مساهمة مهمة في القضاء على قصور الأداء وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره، وفي مواكبة التطورات التقنية والمرتبطة بأساليب العمل وإحداث تعديلات، في المهارات وقدرات الأفراد، ولها انعكاساتها على المدرسة والمدير والقائدين والتلاميذ (Gray, H., 2016)

ويمكن أن تساعد البرامج التدريبية المتقدمة في تطوير مهارات التفكير النقدي، وحل المشكلات، والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تستند إلى بيانات دقيقة وتحليلات مستنيرة تُسهم هذه البرامج في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين الإداريين والمعلمين، مما يؤدي إلى بناء بيئة مدرسية إيجابية وداعمة. (Day, C., Gu, Q., & Sammons, P32, 2016)

فالقادة الذين يتمتعون بكفاءات إدارية عالية يمكنهم تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء المدرسي من خلال توجيه الجهود التعليمية وتنسيق العمل بين مختلف الأطراف المعنية. كما تؤكد الأبحاث أن تطوير المهارات القيادية يمكن أن يعزز من قدرة القادة على تنفيذ التغييرات الضرورية وتحقيق التقدم المستدام في مؤسساتهم التعليمية. (Fullan, M., 2014, P. 147)

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

تواجه القيادات المدرسية تحديات كبيرة في التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم، وتشير دراسة أجراها (Day et al. (2016) إلى أن القيادات المدرسية بحاجة إلى تطوير مهارات جديدة لمواكبة هذه التغيرات، مثل القدرة على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في الإدارة والتعليم والقدرة على اتخاذ القرارات. Day, C., Gu, Q., & Sammons, P.58 (2016)

وأظهرت دراسة أجراها (Robinson et al. (2008) أن العديد من القيادات المدرسية يعانون من نقص في التدريب المناسب الذي يركز على تنمية الكفاءات الإدارية المتقدمة. تتضمن هذه الكفاءات القدرة على بناء ثقافة مدرسية إيجابية، وتحفيز الموظفين، وإدارة الموارد بفعالية. بدون هذه الكفاءات، يمكن أن يكون من الصعب على القادة تحقيق تحسينات مستدامة. (Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008)

التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الادارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت
دراسة تحليلية

أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني د/ مروة مصطفى محمد أ/ عبير على مشعل العنزي

١٥٨

وأكدت العديد من الدراسات السابقة على أن التعليم المتوسط في الكويت يواجه العديد من المشكلات، منها قلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات المدرسية وضعف المهارات والكفاءات لدى مديري مدارس التعليم المتوسط. (معالي جاسم حداد، ٢٠١٨)

بناءً على هذه المشكلات، تبرز الحاجة إلى بحث متطلبات تفعيل دور الكفاءات الإدارية للقيادات المدرسية في تعزيز ابعاد التنمية المهنية ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي "ما دور التنمية المهنية المستدامة في تعزيز الكفاءة الادارية للقيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت" ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١- ما الأسس النظرية للتنمية المهنية المستدامة للقيادات التعليمية في ضوء الاديبيات التربوية المعاصرة؟

٢- ما الأسس الفكرية للكفاءات الإدارية للقيادات التعليمية في ضوء الاديبيات التربوية المعاصرة؟

٣- ما العلاقة بين التنمية المهنية المستدامة وتحقيق الكفاءات الإدارية للقيادات المدرسية في ضوء الاديبيات التربوية المعاصرة.

٤- ما الاجراءات المقترحة لتفعيل التنمية المهنية المستدامة لتعزيز الكفاءات الادارية لقيادات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- تحليل دور التنمية المهنية المستدامة في تعزيز الكفاءة الإدارية للقيادات التعليمية
- تحديد متطلبات تحقيق الكفاءة الادارية للقيادات التعليمية بدولة الكويت
- استخلاص الاجراءات المقترحة لتفعيل التنمية المهنية المستدامة لتعزيز الكفايات الادارية لقيادات مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة اهميتها من الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- يمكن للتنمية المهنية المستدامة أن تؤدي إلى تحسين جودة التعليم من خلال تزويد القيادات المدرسية بالمهارات والمعرفة اللازمة لإدارة المدارس بفعالية
- تتيح التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية القدرة على مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة التعليم.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن تسهم التنمية المهنية المستدامة في بناء بيئة مدرسية إيجابية من خلال تعزيز التعاون بين المعلمين والإداريين وتحفيز الجميع على العمل معاً لتحقيق الأهداف التعليمية.
- يسهم البحث في تقديم استراتيجيات فعالة لضمان استدامة التنمية المهنية، مما يساعد في تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء الإداري والتعليمي.

منهج الدراسة:

سوف يعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يقوم على مسح ووصف الدراسات والأدبيات السابقة والتي تناولت التنمية المهنية المستدامة وعلاقتها بالكفاءات الادارية للقيادات التربوية وذلك من أجل الاستفادة منها في تقديم إجراءات مقترحة للدراسة.

مصطلحات الدراسة الإجرائية:

أولاً : مفهوم التنمية المهنية المستدامة

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها عملية مستمرة تهدف إلى تحسين وتطوير مهارات ومعارف الأفراد في مجالاتهم المهنية، بحيث تتوافق مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

ثانياً: مفهوم الكفاءة الإدارية:

تعرفها الباحثة اجرائياً بانها مجموعة من المعارف، والمهارات، والقدرات، والخبرات، والقيم، والاتجاهات المستنبطة من متطلبات القيادة الاستراتيجية والتي يحتاجها قادة المدارس، لممارستها في جميع مجالات العمل المدرسية وصولاً لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة ولتحقيق معدلات أداء بكفاءة، وفاعلية عالية.

التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الادارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت
دراسة تحليلية

أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني /د/ مروة مصطفى محمد /أ/عبير على مشعل العنزي

١٦٠

أولاً: الإطار الفكري للدراسة:

المبحث الأول: التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية في ضوء الادبيات التربوية المعاصرة.

تعد التنمية المهنية المستدامة جزءاً أساسياً من تحسين الجودة التعليمية وتعزيز الأداء المهني للعاملين في المجالات المختلفة. فهي عملية مستمرة تهدف إلى تطوير مهارات وكفاءات الأفراد عبر الزمن، بما يضمن استمرارية تحقيق الأهداف المهنية والتنظيمية في بيئة عمل تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المستمرة. (Smith & Yates, 2020)

والتنمية المهنية المستدامة تتجاوز المفهوم التقليدي للتدريب والتطوير المهني المحدود بزمن أو سياق معين، لتصبح جزءاً لا يتجزأ من هوية العاملين ومنهجيات المؤسسات ويرتكز هذا المفهوم على فكرة أن التعليم والتطوير يجب أن يكونا مستمرين وديناميين، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات السريعة في التكنولوجيا، واحتياجات السوق، (Garcia, 2021).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن:

- التنمية المهنية المستدامة ليست عملية عشوائية بل عملية منظمة تقوم على التخطيط المسبق القائم على احتياجات المعلم والتطورات المعاصرة من أجل تمكينه من التكيف مع المستجدات ومواكبة التغيرات الحادثة في العمل المهني.
- التنمية المستدامة عملية مقصودة أي موجهة نحو تحقيق هدف محدد ودراسة جيدة لكافة المعطيات وباستغلال الموارد المتاحة كافة، وتتبنى إجراءات مخطط لها من أجل تحقيق الهدف المنشود منها.

خصائص التنمية المهنية المستدامة:

إن التنمية المهنية المستدامة يجب أن تقوم على أسس موضوعية تعتمد على المنهجية والتنظيم الكفاء، والتوجيه السليم والمتابعة الدقيقة، حيث يمكن تحديد هذه الأسس في النقاط التالية: (سهيل عبيدات، ٢٠١٤)

- توفير الاحتياجات المادية والنوعية لتحقيق الفعاليات والأنشطة اللازمة لتنفيذ التنمية المهنية.
- تحديد المسؤولية بحيث تكون هناك مسؤولية لعملية التنمية المهنية المستدامة للقيادات.
- وجود متابعة ومعايير محددة؛ لقياس كفاءة تحقيق تلك البرامج وفعاليتها.

- الاستجابة لاحتياجات الأفراد والمتغيرات الحديثة ومواكبة التطور.
- الاستمرارية والاستدامة، وهو أهم المطالب العصرية للتنمية المهنية.

أهمية التنمية المهنية المستدامة للقيادة المدرسية:

تحظى التنمية المهنية المستدامة للقيادة التربوية بأهمية بالغة في جميع البلدان المتقدمة والنامية، بهدف مسايرة التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي، على اعتبار أن القائد هو نقطة الارتكاز في كل إصلاح، بالإضافة إلى أنه يمثل العنصر الفعال في العملية التعليمية، لذلك لا بد من إحاطة القائد التربوي بما يستجد في مادة تخصصه ولا يأتي ذلك إلا من خلال الاهتمام ببرامج التنمية المهنية المستدامة للعاملين في الحقل التربوي وذلك للأسباب التالية (محمد حمادات، ٢٠١٨، ١٤٧)

- اتساع المعرفة العملية وسرعة تطورها وهذا يحتم على المعلم متابعة ذلك التطور والتقدم بكل الوسائل المتاحة حتى يستطيع جعل طلابه مواكبين لهذه التطورات.
- التطور المستمر للحياة الاجتماعية وتجديد وظائفها الذي يقتضي من العاملين كافة تطوير معلوماتهم ومعارفهم حتى يتمكن من القيام بأدوارهم ومسئولياتهم بطريقة إيجابية وفعالة.
- القصور في برنامج إعداد القادة التربويين، الأمر الذي يقتضي ضرورة معالجة القصور من خلال توفير فرص كافية للنمو المهني أثناء الخدمة.

أهداف التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية:

تحقق التنمية المهنية المستدامة التعليم المستمر مدى الحياة، وتقابل حاجات القيادة التربوية النفسية كونه يبعث الثقة في نفوسهم بعد أن أصبحوا على درجة من الكفاءة والإتقان لأدوارهم؛ مما يشعرهم بالتفوق والامتياز والقيمة الذاتية، لذلك من الضروري الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة؛ حيث يؤدي اهتمام التربويين وتتمثل أهداف التنمية المهنية المستدامة في: (Mohanty, J, 2017, P 89)

- الرقي بمستوى الأفراد العاملين بالمؤسسة، ليكونوا أكثر فاعلية وكفاءة في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي يعملون بها، وتحقيق الرضا بين الفرد العامل وعمله.
- إسهام التنمية المهنية المستدامة في تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل من خلال إكسابهم مهارات وأساليب جديدة وميول واهتمامات المستهدفين واحتياجات المجتمع.
- سعي التنمية المهنية المستدامة إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية من خلال رفع مستوى الأداء بالنسبة إلى جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية.

▪ سعي التنمية المهنية المستدامة إلى ربط المعلم ببيئته ومجتمعه المحلي، كذلك ربطه بمجتمعه العالمي، والمؤسسات الأخرى.

متطلبات التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية:

▪ التزام الفرد بالتعلم المستمر: يتطلب نجاح التنمية المهنية المستدامة التزامًا قويًا من الأفراد بالتعلم المستمر. فيجب أن يكون لدى الأفراد دافع ذاتي قوي لتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وأن يكونوا مستعدين للاستثمار في تعلمهم الشخصي سواء من خلال الدورات التدريبية، القراءة، أو المشاركة في الأنشطة التعليمية المختلفة. (Dweck, 2017)

▪ دعم مؤسسي فعّال: تحتاج التنمية المهنية المستدامة إلى دعم مؤسسي قوي. يجب أن توفر المؤسسات بيئة تشجع على التعلم والتطوير المستمرين، بما في ذلك تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة. (Kotter, 2018)

▪ بيئة تعلم مرنة ومنكاملة: من الضروري أن تكون بيئة التعلم مرنة ومتعددة القنوات. يشمل ذلك تقديم فرص تعلم مختلفة مثل التدريب العملي، ورش العمل، التعلم الإلكتروني، والتعلم التعاوني. (O'Leary & Stewart, 2020)

▪ التقييم المستمر وتقديم التغذية الراجعة: يعد التقييم المستمر جزءًا أساسيًا من عملية التنمية المهنية المستدامة، من خلال التقييمات الدورية، يمكن للمؤسسات والأفراد قياس التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. (Boyatzis, 2018)

▪ توفير فرص التقدم الوظيفي: لتكون التنمية المهنية مستدامة، يجب أن ترتبط بتوفير فرص ملموسة للتقدم الوظيفي. يجب أن تكون المؤسسات قادرة على تقديم مسارات واضحة للنمو المهني، بما في ذلك الترقيات، المهام الجديدة التي تساهم في تطوير المهارات القيادية والإدارية. (Graham & Wood, 2019)

▪ تكنولوجيا حديثة ومناسبة: تلعب التكنولوجيا دورًا حاسمًا في تسهيل التنمية المهنية المستدامة. تتيح الأدوات التكنولوجية الحديثة مثل منصات التعلم الإلكتروني، والتطبيقات التفاعلية، وإدارة المعرفة، فرصًا أكبر للتعلم المستمر. ينبغي على المؤسسات الاستثمار في هذه التكنولوجيا لتوفير تجربة تعلم مرنة وفعالة للموظفين. (Garcia, 2021)

▪ التعاون والتفاعل الاجتماعي: تشجيع التعاون والتفاعل بين الموظفين يعزز من عملية التعلم الجماعي. من خلال تبادل الخبرات والمعرفة، يمكن للأفراد التعلم من بعضهم البعض واكتساب مهارات جديدة ويشمل ذلك إنشاء مجتمعات مهنية تشاركية، حيث يمكن للأفراد التواصل والنقاش حول أفضل الممارسات والتحديات التي تواجههم. (Senge, 2020)

المبحث الثاني: الكفاءات الادارية للقيادات المدرسية في ضوء الادبيات التربوية المعاصرة:

إن الهدف الذي تسعى إليه كل المجتمعات أن تكون المدرسة أداة التغيير نحو التقدم والارتقاء بالعملية التعليمية، وتعد المدرسة حلقة هامة من حلقات النظام التربوي، وقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالمدرسة نتيجة دورها الهام في إكساب المتعلمين المعارف والمهارات والقيم مما يسهم في بناء المجتمع وتقدمه، وهي تمثل منظومة كلية تضم في بنيتها ووظيفتها مختلف البنى والوظائف المتعلقة بكافة عناصر العملية التعليمية من المدير، والمعلم، والطالب، والمناهج.

أولاً: مفهوم الكفاءة الادارية:

تعد من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة ويمكن تعريف الكفاءة الإدارية بأنها مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي يمتلكها المدير أو القائد الإداري والتي تمكنه من إدارة المنظمة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المحددة وتشمل الكفاءة الإدارية عدة جوانب مثل اتخاذ القرارات، التخطيط، القيادة، التواصل، وحل المشكلات.

وتعرف الكفاءة الإدارية بشكل عام بأنها المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وهي قدرة إنسانية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشرية أو مادية واستخلاص أفضل النتائج المحققة للأهداف بصورة كاملة وبهذا المعنى فإن كفاءة القيادة تقاس بمدى مساهمتها في إنجاز الأعمال الموكلة إليها، ومدى ارتباط هذا الإنجاز بتصرفاتها في علاقتها بمرؤوسيهá والمتعاملين معها، وأيضاً من خلال ما تتصف بها من سمات وإمكانات شخصية وذلك في فترة زمنية. (زينب عبد الرحمن السحيمي، ٢٠١٦)

ثانياً: مفهوم القيادة المدرسية ومهاراتها:

تعرف بأنها: "التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري بهدف المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة وتصنف أركان القيادة المدرسية على النحو الآتي: (اشتياق بنت عبد الله بن علي، ٢٠١٨)

- القائد المؤثر حيث ترتكز القيادة الإدارية على التأثير، وإقناع المرؤوسين وحثهم على التعاون.
- توجيه العاملين؛ لتنظيم جميع القوى البشرية لتحقيق التعاون الفعال في إنجاز الأعمال.
- الهدف المشترك؛ فالهدف الأساسي من التوجيه الإداري تحقيق النتائج وما خطط له.

التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت
دراسة تحليلية

أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني /د/ مروة مصطفى محمد /أ/ عبير على مشعل العنزي

ثالثاً: الكفاءة الإدارية للقيادة المدرسية:

إن الأدب المتصل بكفاءة المدرسة قد تناول حالات قياسية قليلة، وأفرزت نتائج متشعبة في التفاصيل، إلا إنها متسقة في رسم ملامح الصورة كاملة لخصائص المدرسة والتي تتلخص في مدرسة تنسم بيئة آمنة منظمة، ذات أنظمة تركز على قوانين وأنظمة تنمي الحرية والشمولية وتؤكد اكتساب الطلبة مهارات تعليمية أساسية: (خديجة الشيخ صالح، ٢٠١٧)

أولاً: كفاءة التخطيط الإداري:

يعد التخطيط مرحلة فكرية سابقة لتنفيذ أي عمل إداري إذ يسهم بشكل فاعل في الربط بين الواقع والمستقبل المنشود، فيرتب الأولويات ويحدد الإجراءات ويحدد زمن التنفيذ، فيتعدى وضع السياسات العامة والخطوط العريضة إلى تحديد الأساليب والوسائل، وتشخيص الإجراءات التي تؤدي بها الأعمال وتترجم من خلالها القرارات (فهيمه لبيب لطفى ، ٢٠١٩)

أهداف التخطيط الإداري:

إن التخطيط الإداري الركيزة الأولى للقيام بالعمل الإداري، حيث يوجه جميع الافراد العاملين نحو المسار الصحيح لتحقيق الأهداف وهي على النحو الآتي:
(Cheng,T,W,2018)

- تحديد الأهداف وطريقة تحقيقها مسبقاً بطريقة علمية وعقلانية.
- مساعدة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات بشكل علمي قائم على التفكير في المستقبل
- تحديد الأولويات، وقواعد العمل والسياسات والإجراءات لتنفيذ الخطط.
- يساعد على التنسيق بين مختلف الدوائر والأقسام المختلفة بالإدارة.
- تحديد الأنشطة الإدارية للأفراد وما المطلوب منهم، فيمنع التضارب في الأعمال
- تحديد التنظيم اللازم قبل البدء بالعمل وخطوات العمل بشكل متسلسل ومتكامل

ثانياً: كفاءة التنظيم الإداري:

بعد أن تضع القيادات الإدارية الخطط وتحدد الأهداف والسياسات والإجراءات لتحقيقها، وهذا يتطلب التنظيم الإداري الملائم لتحويل الخطط الإدارية إلى أفعال.

ويتطلب التنظيم تحديد بعد كل فرد فيه، وتوضيح نظام العلاقات بين الأفراد لتحقيق التكامل والتناسق بين جهود الأفراد للإسهام في تأدية العمليات الإدارية بكفاءة على النحو الآتي (أحمد إبراهيم صالح، ٢٠١٦)

- دراسة القوانين واللوائح والقرارات التربوية.
- اتخاذ كافة الترتيبات اللازمة لتنفيذ الأعمال بدراسة الاحتياجات المادية والبشرية.
- الاستفادة من التخصصات الوظيفية؛ بمعنى توزيع الأعمال على الأفراد وفق التخصص.
- الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
- تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً لأهداف التخطيط والتسلسل الإداري والوظائف الرئيسية.
- تحديد واجبات ومسؤوليات المناصب الإدارية للوصول إلى النتائج المطلوب تحقيقها.
- تحديد العلاقات التنظيمية بين المستويات الأفقية والرأسية والعلاقات العضوية بين القيادات.

ويواجه التنظيم الإداري العديد من الصعوبات وهي كالآتي:

- العادات والتقاليد البيئية: الحكم الشخصي وتقديم الأقارب يُعيق القيام بمهام التنظيم.
- الحوافز الفردية: أي عدم الاستفادة من هذه الحوافز للأفراد الأكفاء بطريقة سليمة.
- تعدد أجهزة الرقابة مما يجعل الإدارة مضطرة لتلبية كل متطلبات الجهات الرقابية.
- تغيير لوائح العمل والتنظيم، فما إن تلبث القيادات الإدارية والعاملون في فهم التنظيم حتى تفاجأ بتنظيم جديد يحتاج إلى وقت آخر لفهمه، وهذا يعني عدم استقرار التنظيم

ثالثاً: كفاءة التوجيه الإداري:

إن ممارسة العمليات الإدارية تحتاج إلى تحريك جهود العاملين داخل التنظيم لتنفيذ الأنشطة والأعمال التي كلفوا بها، والافتتاح تلك العمليات مجرد قوالب جامدة لا معنى لها، وهنا يأتي دور التوجيه الإداري والقيادة لتنسيق كل جهود فرق العمل لحل المشكلات التي تعرقل تنفيذ سير العملية الإدارية، الأمر الذي يتطلب من القيادات سمات وصفات قيادية، فالتوجيه يعبر عنه بالقيادة الإدارية حيث يشمل أشكال النشاطات واللقاءات المستمرة مع العاملين بكافة المستويات الإدارية في ضوء تفاهم وعلاقات إنسانية.

رابعاً: كفاءة الاتصال الإداري:

يشكل الاتصال الإداري العنصر المشترك لجميع العمليات الإدارية، ويساعد القيادات والعاملين على تبادل المعلومات والبيانات، ويحسن العلاقات بينهم، ويسهل إنجاز الأعمال وإصدار القرارات، كما إنه وسيلة أساسية لتحسين أداء العاملين في المؤسسات ومنها التربوية.

التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الادارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت
دراسة تحليلية

أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني /د/ مروة مصطفى محمد /أ/عبير على مشعل العنزي

خامسا: كفاءة الرقابة الإدارية

تعد الرقابة الإدارية العملية الأخيرة في سلسلة العمليات الإدارية، وبداية لعملية إدارية جديدة، إذ يستند عليها القادة والمديرون في الإدارة العامة للتربية والتعليم حين يتم إعداد خطط العمل الجديدة. (حسن أحمد الطعاني، ٢٠١٤)

المبحث الثالث: العلاقة بين التنمية المهنية المستدامة وأساليب تنفيذها وتعزيز الكفاءة الإدارية للقيادات المدرسية في ضوء الادييات التربوية المعاصرة:

تُعتبر التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية من العناصر الأساسية لتحقيق جودة التعليم ورفع مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية. وتستهدف هذه التنمية تعزيز المهارات والمعارف المتخصصة لدى القيادات المدرسية، مما يسهم في تحسين الكفاءة الإدارية ويؤثر بشكل إيجابي على بيئة التعلم.

وتشير الدراسات إلى أن التنمية المهنية المستدامة تعزز من فعالية القيادات المدرسية من خلال: تحسين جودة التعليم. (Timperley et al., 2007) وزيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين. (Baker et al., 2017) وتعزيز القيادة التشاركية والابتكار في بيئة العمل (Leithwood & Jantzi, 2000).

وتتضمن أساليب تنفيذ التنمية المهنية عدة استراتيجيات، منها:

- **التدريب المستمر:** يُعتبر التدريب المستمر عنصراً أساسياً في تعزيز المهارات القيادية. حيث يتم من خلاله تحديث المعارف والمهارات بناءً على التطورات التربوية الحديثة. (Guskey, 2002).
 - **التعلم التعاوني:** يشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين القيادات المدرسية، مما يعزز من فرص التعلم والتطوير المهني. (Hattie, 2009).
 - **التوجيه والإرشاد:** يُسهم التوجيه في توجيه القيادات المدرسية نحو تحقيق أهدافهم المهنية من خلال تقديم الدعم والمشورة اللازمة. (Cochran-Smith & Lytle, 1999)
- وتظهر العلاقة بين التنمية المهنية المستدامة والكفاءة الإدارية من خلال:
- **تطوير مهارات القيادة:** تسهم التنمية المهنية في بناء المهارات القيادية اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة وإدارة الفرق. (Bush, 2008)

- تحسين الأداء المؤسسي: تعزز الكفاءة الإدارية من خلال تحسين آليات العمل وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف التربوية. (Hallinger & Heck, 1998)
- تعزيز التفكير النقدي: تعمل التنمية المهنية على تعزيز مهارات التفكير النقدي، مما يمكن القيادات المدرسية من تحليل المشكلات واتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة (Schön, 1983).

أولاً: دور التنمية المهنية المستدامة في تعزيز المعارف والمهارات المتخصصة للقيادة المدرسية

تعتبر التنمية المهنية المستدامة أداة رئيسة لتعزيز المعارف والمهارات المتخصصة للقيادات المدرسية حيث تسهم هذه التنمية في تجهيز القادة بالمعارف اللازمة لمواجهة التحديات المتزايدة في بيئات التعليم الحديثة من خلال:

١- تحسين المعرفة التخصصية:

تساعد برامج التنمية المهنية المستدامة القيادات المدرسية في:

- تحديث المعلومات من خلال التعرف على أحدث الأبحاث والتوجهات في مجال التعليم، مما يعزز من فهمهم للممارسات التعليمية الفعالة (Darling-Hammond et al., 2017).
- توسيع الآفاق المعرفية من خلال تنوع الموضوعات التي تغطيها البرامج، مثل القيادة التربوية، وإدارة الفرق، والتقييم، مما يزيد من خبراتهم وتجاربهم (Timperley et al., 2007).
- تنمية المعرفة بالممارسات التعليمية من خلال توفير دورات تدريبية وورش عمل تغطي أساليب التدريس الحديثة وأفضل الممارسات (Darling-Hammond et al., 2017). وهذا يمكن القيادات من اتخاذ قرارات مستندة إلى الأبحاث العلمية، مما يعزز جودة التعليم.

٢- تعزيز المهارات القيادية

حيث تعمل التنمية المهنية المستدامة على:

- تطوير مهارات القيادة من خلال التدريب العملي والأنشطة التفاعلية التي تسمح للقادة بممارسة مهاراتهم القيادية في بيئات واقعية. (Guskey, 2002)
- تعزيز التفكير الاستراتيجي حيث تشجع البرامج القيادات على التفكير النقدي والاستراتيجي، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات فعالة تتعلق بالتحسين المستمر في المدارس (Hat tie, 2009).

- تعزيز المهارات الإدارية من خلال التركيز على استراتيجيات الإدارة الفعالة، مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، وتحسين الأداء. كما تتيح هذه البرامج للقيادات ممارسة مهاراتهم في سيناريوهات واقعية. (Guskey, 2002)
- تطوير مهارات التواصل حيث تعتبر مهارات التواصل الفعال جزءاً أساسياً من القيادة الناجحة. تركز برامج التنمية على تقنيات التواصل الفعال، مما يساهم في تحسين العلاقات بين القيادة والمعلمين والطلاب. (Hattie, 2009)
- تنمية التفكير النقدي حيث تساعد القادة على تحليل المواقف واتخاذ قرارات مبنية على البيانات والتحليلات، مما يساهم في تحسين مخرجات التعليم. (Schön, 1983)

٣- بناء كفاءات القيادة التربوية

حيث تُركز التنمية المهنية المستدامة على:

- تنمية مهارات التواصل: حيث تعزز من قدرة القادة على التواصل بفعالية مع المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور، مما يساهم في بناء علاقات إيجابية داخل المدرسة. (Cochran-Smith & Lytle, 1999)
- تحفيز الابتكار من خلال تشجيع القادة على استكشاف طرق جديدة للتعليم والتعلم، مما يزيد من قدرتهم على التكيف مع التغييرات السريعة. (Fullan, 2001)

٤- التفاعل والتعاون الفعال مع الآخرين:

حيث تساهم التنمية المهنية المستدامة في تعزيز:

- التعلم الجماعي: حيث تتاح الفرصة للقيادات المدرسية لتبادل الأفكار والخبرات مع بعضهم البعض، مما يزيد من فهمهم للممارسات الفعالة ويعزز من التعلم المشترك (Leithwood & Jantzi, 2000).
- بناء شبكات مهنية مما يتيح للقيادات تبادل المعرفة والموارد مع أقرانهم في مجالات التعليم الأخرى، مما يعزز من تقنيتهم وقدرتهم على الابتكار. (Bush, 2008)
- إنشاء شبكات مهنية: حيث يتمكن القادة من التواصل مع نظرائهم من مختلف المدارس والهيئات التعليمية، مما يزيد من فرص التعلم وتبادل المعرفة. (Bush, 2008)
- زيادة الالتزام المهني: حيث يشعر القادة بالتحفيز والالتزام لتحسين أدائهم عندما يرون فائدة مباشرة من برامج التنمية في تطوير مهاراتهم ومعارفهم. (Timperley et al., 2007)

• **تحسين الثقافة المدرسية** من خلال تعزيز بيئة إيجابية تدعم التعلم المستمر، مما يساهم في رفع معنويات المعلمين والطلاب. (Baker et al., 2017)

ومن هنا تُعد التنمية المهنية المستدامة عنصراً أساسياً في تعزيز المعارف والمهارات المتخصصة للقيادات المدرسية، مما يساهم في رفع كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق نتائج إيجابية في بيئات التعليم. يتطلب ذلك استثماراً مستمراً في تطوير البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم وتوجهاتهم المهنية.

ثانياً: دور التنمية المهنية المستدامة في تعزيز الكفاءة المهنية والابتكار لدى القيادات المدرسية

تُعتبر التنمية المهنية المستدامة أداة حيوية لتعزيز الكفاءة المهنية والابتكار لدى القيادات المدرسية من خلال توفير المعرفة والمهارات اللازمة، وتسهم هذه التنمية في تحسين الأداء التعليمي وتسهيل عملية التغيير والابتكار في بيئات التعليم.

تعزيز الكفاءة المهنية

حيث تساعد التنمية المهنية المستدامة في:

- **تطوير المهارات القيادية**: تقدم برامج التدريب والتطوير مهارات أساسية مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، والتفكير النقدي، مما يساهم في رفع كفاءة القيادات في اتخاذ القرارات. (Darling-Hammond et al., 2017)
- **تحسين الأداء الأكاديمي** من خلال التعليم المستمر والتدريب على أفضل الممارسات، تصبح القيادات أكثر قدرة على تحسين الأداء التعليمي والرفع من مستوى المعلمين والطلاب. (Timperley et al., 2007).
- **تعزيز الفعالية التنظيمية**: تُعزز التنمية المهنية الفهم العميق للقيادات بأساليب الإدارة الفعالة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات داخل المدرسة. (Guskey, 2002)

تحفيز الابتكار:

حيث تعمل التنمية المهنية المستدامة على:

- **تطوير ثقافة الابتكار** من خلال تشجيع القيادات على استكشاف طرق جديدة لتدريس وتعلم الطلاب، مما يعزز من بيئة تعليمية ديناميكية ومرنة. (Fullan, 2001)
- **توفير الأدوات والتقنيات الحديثة**: تمكن القيادات من التعرف على تكنولوجيا التعليم والابتكارات، مما يساهم في تحسين استراتيجيات التدريس. (Baker et al., 2017)

التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الادارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت
دراسة تحليلية

أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني د/ مروة مصطفى محمد أ/عبير على مشعل العنزي

١٧٠

• **تحفيز التفكير الإبداعي:** من خلال التدريب على أساليب التفكير الإبداعي وحل المشكلات، تُشجع التنمية المهنية القيادات على اقتراح حلول جديدة للتحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية. (Hattie, 2009)

بناء مجتمع تعليمي مبتكر :

حيث تسهم التنمية المهنية المستدامة في:

- **تعزيز التعاون بين القيادات والمعلمين :** مما يؤدي إلى تبادل الأفكار والخبرات، ويساهم في خلق بيئة تعليمية تشجع على الابتكار. (Leithwood & Jantzi, 2000)
- **إنشاء شبكات مهنية :** حيث تتيح للقيادات فرصة التعلم من نظرائهم في مجالات مختلفة، مما يعزز من تنوع الأفكار والاستراتيجيات المبتكرة. (Bush, 2008)

تقييم الأداء والابتكار :

حيث تؤكد التنمية المهنية المستدامة على أهمية:

- **تقييم فعالية البرامج التعليمية من خلال استخدام بيانات الأداء لتوجيه الابتكار والتغيير،** مما يضمن تحقيق النتائج المرجوة. (Cochran-Smith & Lytle, 1999)
- **تشجيع التعلم من الفشل :** حيث تعتبر الفشل فرصة للتعلم، مما يعزز من روح الابتكار.

ثالثا : دور التنمية المهنية المستدامة في ضمان النمو المهني المتوازن للقيادات المدرسية

يُعتبر النمو المهني والتوازن بين العمل والحياة من العناصر الحيوية التي تسهم في تعزيز أداء القيادات المدرسية كما إن تحقيق التوازن بين الجوانب المختلفة للقيادة يسهم في تعزيز الفعالية والابتكار، كما يضمن رفاهية القيادات بشكل أفضل من خلال ما يلي :

تطوير المهارات القيادية

- **توفير التدريب المستمر:** تسهم برامج التنمية المهنية في تحسين مهارات القيادات في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، والتواصل الفعال، مما يعزز من قدراتهم على إدارة المؤسسات التعليمية بشكل أفضل. (Darling-Hammond et al., 2017).

- **توجيه التعلم الذاتي :** تشجع التنمية المهنية على التعلم الذاتي، مما يمكن القادة من اكتساب مهارات جديدة تتناسب مع احتياجات المدرسة وتوجهاتها. (Guskey, 2002)

تعزيز الكفاءة والابتكار

- **تفعيل الابتكار:** يعزز النمو المهني من قدرة القيادات على تبني استراتيجيات جديدة وابتكارية، مما يسهم في تحسين جودة التعليم ونتائج الطلاب. (Hattie, 2009)
- **تطوير القدرة على حل المشكلات:** تساعد البرامج على تحسين مهارات التفكير النقدي والابتكاري، مما يمكن القيادات من التعامل مع التحديات بشكل أكثر فعالية (Timperley et al., 2007).

التوازن بين العمل والحياة

- **تقليل الإجهاد:** يسهم التوازن الجيد بين العمل والحياة في تقليل مستويات الإجهاد والإرهاق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. (Hargreaves & Fullan, 2012)
- **تعزيز الرفاهية:** يساعد تحقيق التوازن في تحسين الرفاهية النفسية والجسدية للقيادات، مما يمكنهم من تقديم أداء أفضل في العمل. (Baker, 2017)
- **إدارة الوقت بفعالية:** يجب على القيادات تطوير مهارات إدارة الوقت لضمان تحقيق التوازن بين المهام المهنية والحياة الشخصية. تشمل ذلك تحديد الأولويات وتفويض المهام عندما يكون ذلك ممكناً. (Duncan, 2019)
- **دعم الثقافة المدرسية:** من خلال خلق بيئة مدرسية تدعم التوازن بين العمل والحياة، يمكن للقيادات تعزيز هذا المفهوم بين المعلمين والموظفين الآخرين. (Leithwood et al., 2004).

توفير برامج الدعم

- **توفير ورش العمل:** يمكن لبرامج التنمية المهنية أن تشمل ورش عمل حول إدارة الإجهاد والتوازن بين العمل والحياة، مما يساعد القيادات على تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق التوازن. (Baker, 2017)
- **استراتيجيات الدعم العاطفي:** من خلال تقديم الدعم العاطفي والنفسي للقيادات، يمكن تقليل الشعور بالضغط وزيادة شعورهم بالراحة والرضا. (Schön, 1983)

تعزيز التواصل الفعال

- **فتح قنوات التواصل:** يُمكن تطوير ثقافة التواصل المفتوح والصريح بين القيادات والمعلمين، مما يسهل مناقشة القضايا المتعلقة بالتوازن والنمو المهني. (Hargreaves & Fullan, 2012).

- تبادل التجارب: من خلال تبادل التجارب والقصص بين القيادات، يمكن تعزيز الفهم الجماعي لأهمية التوازن والنمو المهني.

تقييم النمو المهني والتوازن

- استخدام أدوات التقييم: يجب على المؤسسات التعليمية استخدام أدوات تقييم فعالة لقياس فعالية برامج التنمية المهنية ومدى تحقيقها للتوازن بين العمل والحياة (Cochran-Smith & Lytle, 1999).
- تغذية راجعة مستمرة: من خلال جمع التغذية الراجعة من القيادات حول برامج التنمية، يمكن تحسينها وتعديلها لتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.
- تطوير ثقافة التعلم: من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر، يمكن للقيادات أن تبقى متصلة بأحدث الاتجاهات والأساليب، مما يساهم في تحقيق النمو المهني والتوازن بشكل فعال (Darling-Hammond et al., 2017).

ويعتبر ضمان النمو المهني والتوازن لدى القيادات المدرسية مساراً ضرورياً لتحقيق الفعالية والابتكار في التعليم. من خلال الاستثمار في برامج التنمية المهنية التي تدعم هذه الأبعاد، يمكن تحسين الأداء العام للمؤسسات التعليمية ورفع جودة التعليم المقدم.

رابعاً : دور التنمية المهنية المستدامة في تعزيز الوعي بالمسؤولية المجتمعية لدى القيادات المدرسية

تُعتبر المسؤولية المجتمعية للقيادات المدرسية عنصراً أساسياً في تعزيز جودة التعليم ونجاح المدارس. فالقيادات التي تدرك أهمية هذه المسؤولية تساهم في بناء مجتمع متكامل و متماسك، مما يعزز من قيم المشاركة والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

القيادة من خلال القدوة

- التصرف كقدوة: ينبغي على القيادات المدرسية أن تُظهر سلوكيات مسؤولة تجاه المجتمع، مما يشجع المعلمين والطلاب على اتباع نفس النهج. (Bush, 2008)
- التفاعل مع المجتمع: يمكن للقيادات أن تُعزز من وجودها في المجتمع من خلال المشاركة في الفعاليات المحلية والأنشطة المجتمعية، مما يُبرز التزامهم بالمسؤولية المجتمعية (Leithwood & Jantzi, 2000).

تعزيز المشاركة المجتمعية

- بناء شراكات: تشجيع إنشاء شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي مثل المنظمات غير الربحية، والجهات الحكومية، والشركات لتعزيز دعم التعليم وتطويره. (Epstein, 2011)
- تنظيم الفعاليات: تنظيم فعاليات مجتمعية مثل أيام الخدمة أو حملات جمع التبرعات لتوفير الدعم للطلاب وأسرهم.

تطوير برامج تعليمية تعزز المسؤولية المجتمعية

- تطوير المناهج: ينبغي إدماج مواضيع المسؤولية المجتمعية في المناهج الدراسية لتعزيز الوعي لدى الطلاب حول أهمية المساهمة في مجتمعاتهم. (Hattie, 2009)
- أنشطة الخدمة المجتمعية: تشجيع الطلاب على المشاركة في أنشطة الخدمة المجتمعية كجزء من برامج التعليم لتعزيز قيم التعاون والمشاركة.
- تدريب المعلمين على المسؤولية المجتمعية: يجب على القيادات توفير برامج تدريبية للمعلمين حول كيفية تعزيز الوعي بالمسؤولية المجتمعية في صفوفهم (Darling-Hammond et al., 2017).
- تطوير مهارات التواصل: تدريب المعلمين على كيفية التفاعل مع المجتمع وتطوير برامج تعزز من مشاركة الطلاب في القضايا المجتمعية.

تقييم أثر المسؤولية المجتمعية

- تطوير مؤشرات قياس: يجب على المدارس تطوير مؤشرات لقياس مدى تفاعلها مع المجتمع وتأثيرها في تعزيز المسؤولية المجتمعية. (Cochran-Smith & Lytle, 1999)
 - جمع التغذية الراجعة: الاستفادة من التغذية الراجعة من أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
 - إعداد تقارير دورية: يجب على القيادات إعداد تقارير دورية توضح الجهود المبذولة في تعزيز المسؤولية المجتمعية وأثرها على التعليم والمجتمع. (Epstein, 2011)
- ويُعتبر تعزيز الوعي بالمسؤولية المجتمعية لدى القيادات المدرسية خطوة حيوية نحو بناء بيئات تعليمية أكثر شمولاً وتفاعلاً مع المجتمع.

الإجراءات المقترحة للدراسة:

تحديد الاحتياجات التدريبية

- إجراء دراسات تحليلية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى القيادات المدرسية.

دراسة تحليلية

أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني / د/ مروة مصطفى محمد / أ/ عبير على مشعل العنزي

- تصميم استبيانات واستطلاعات رأي لتحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية.
 - مراجعة الأداء الإداري للقيادات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- وضع خطط تدريبية مستدامة**

- تطوير برامج تدريبية شاملة تغطي الجوانب الإدارية المختلفة
- توفير تدريبات طويلة الأمد تعتمد على الاحتياجات الفعلية والمستجدات التعليمية.
- التأكد من أن الخطط التدريبية تتسم بالمرونة وقابلة للتعديل بناءً على التغيرات.

الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة

- تقديم دورات تدريبية عبر المنصات الإلكترونية لضمان الوصول السهل والمستدام.
- دمج الذكاء الاصطناعي في تحليل أداء القيادات المدرسية وتقديم توصيات مخصصة.
- استخدام أدوات التعليم التفاعلي لرفع مستوى المشاركة والاستيعاب.

تعزيز مفهوم التعلم مدى الحياة

- تشجيع القيادات المدرسية على تبني فلسفة التعلم المستمر وتطوير الذات.
- توفير مصادر تعليمية متجددة مثل الكتب الإلكترونية، المقالات، والندوات.
- دعم المبادرات الفردية والمشروعات البحثية التي يقودها المدراء.

إنشاء شبكات مهنية

- تأسيس شبكات للقيادات المدرسية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات.
- تنظيم لقاءات دورية وورش عمل مشتركة لتعزيز العلاقات المهنية.
- تفعيل دور الجمعيات المهنية المختصة في تدريب ودعم القيادات.

تقييم الأداء والمتابعة المستمرة

- وضع معايير واضحة لتقييم الأداء الإداري للقيادات بعد كل برنامج تدريبي.
- متابعة مدى تطبيق المهارات المكتسبة في البيئة المدرسية الفعلية.
- تقديم التغذية الراجعة للقيادات لتحديد نقاط التحسين بشكل دوري.

تعزيز القيادة التحويلية

- تدريب القيادات المدرسية على تطبيق نماذج القيادة التحويلية لتطوير بيئة تعليمية مبتكرة.
- توجيه القيادات نحو التحفيز وبناء رؤية مشتركة مع العاملين.
- تقديم أمثلة عملية لكيفية تطوير القيادة التحويلية في المدرسة.

استثمار الموارد والشراكات

- التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث لتقديم برامج تدريبية متخصصة.
- استثمار الموارد المادية والتقنية المتاحة بشكل أكثر فاعلية.
- العمل مع جهات خارجية لتوفير الدعم المالي والفني للتدريب.

إشراك المجتمع المدرسي

- تعزيز التعاون مع المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في تحسين الكفاءة الإدارية.
- إنشاء لجان استشارية تضم مختلف الأطراف لدعم القيادات المدرسية.
- تعزيز الشفافية والإشراك في اتخاذ القرارات الإدارية.

الاستفادة من التجارب الدولية

- الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في التنمية المهنية المستدامة.
- عقد شراكات مع مؤسسات تعليمية رائدة لتبادل الخبرات.
- تطبيق النماذج الإدارية الناجحة مع مراعاة الخصوصية الثقافية والمحلية.

التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الادارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت
دراسة تحليلية

أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني /د/ مروة مصطفى محمد /أ/ عبير على مشعل العنزي

١٧٦

قائمة المراجع:

حافظ فرج أحمد (٢٠١١). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، الدار العلمية الدولية، القاهرة.

سهام محمد (٢٠١٢): جودة التنمية المهنية في المؤسسات التربوية، المجلة التربوية، الكويت، المجلد ٢٧، العدد (١٠٥).

سهيل عبيدات (٢٠١٤). الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت. عمان: عالم الكتب الحديث.

سهيلة ابو السميد دوقان (٢٠١٦)، إستراتيجيات حديثة في الإدارة التربوية. عمان، دار الفكر،

شاكر محمد فتحي (٢٠١٩): الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي (صنع التنمية المهنية نموذجاً) ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي "المواطنة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، القاهرة

صلاح عبد الحميد مصطفى(٢٠١٩): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الرياض دار المريخ للنشر والتوزيع

طلعت حسيني (٢٠١٩): دور برامج التنمية المهنية في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات المتغيرات الحضارية المعاصرة - دراسة تقييمية، المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية (أنظمة التعليم في الدول العربية - التجاوز والأمل) كلية التربية، جامعة الزقازيق.

عبد الفتاح محمد الخواجا (٢٠١٧): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، عمان، الأردن.

عبد المحسن تميم الروسان (٢٠١٧) : واقع ممارسة مديري المدارس الشاملة، بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

غازي أحمد شاكرا (٢٠١٨): دور المدير بين الواقع والمأمول في المدارس الشاملة بالكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود، العدد (٢٥)، المجلد (٢١)، ص ١٦-٢٥

قدومي، مثال عبد المعطي صالح (٢٠١٥) تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة مجلة جرش للبحوث والدراسات: الأردن، مجلد (١) عدد ١٦، ص ٢٧٥-٣٢١

محمد حمادات (٢٠١٨). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

معالي جاسم حداد (٢٠١٨): قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير الكويت، مجلة دار الجامعات العربية. العدد (٤١) ، ص ٣٥ - ١٢٠.

التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الادارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت
دراسة تحليلية

أ.د/ حنان صلاح الدين الحلواني د/ مروة مصطفى محمد أ/عبير على مشعل العنزي



- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bas
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gray,H.(2016) Problems in helping teachers to learn about management. *Education Management and Administration*, (15)1, pp35-42
- Kask. K. M. (2015). Training and development needs of school board members as perceived by school board members and superintendents in *Dissertation abstracts international*, 51(9),
- Peter Earley, Sara Bubb(2014):"Leading and managing Professional Development". London: Paw Chapman Publishing. P,63.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.