



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

**تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة  
العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية  
”دراسة تحليلية“**

إعداد

**د/ مشعان بن ضيف الله مقبل الشمري**

أستاذ مساعد في الإدارة التربوية

جامعة حائل - كلية التربية

﴿ المجلد الثاني والثلاثين - العدد الثالث - جزء ثاني - يوليو ٢٠١٦ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

١. ما أبرز الاتجاهات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس؟
٢. ما واقع برامج إعداد قادة المدارس في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية ووفقا لاحتياجاتهم ؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استخدام احد أدوات البحوث الكيفية وهو تحليل واستقراء الأدبيات السابقة ذات العلاقة ببرامج إعداد الكادر التعليمي عموما والقادة التربويين وقادة المدارس على وجه الخصوص.

## وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١- ضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية لقادة المدارس وفق رؤية تطويرية شاملة لكافة الاحتياجات المهنية لقائد المدرسة ووفق احدث التطورات في هذا المجال.
- ٢- الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية يجب أن تشمل على عدة مستويات أهمها:
  - مستوى التخطيط للبرامج من قبل استشاريين ومتخصصين في إعداد البرامج .
  - مستوى التنفيذ : ويشتمل على مراحل تنفيذ البرنامج كالتهيئة والإعداد وتحديد الاحتياجات وتحليل البيانات والمعلومات وتصميم البرامج.
- ٣- ضرورة الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس وبالأخص تلك الممارسات المرتبطة بمتطلبات المعرفة والمعلومات المعاصر ، وبالمستجدات في ميادين القيادة والإدارة ، وكذلك نتائج البحوث والدراسات السيكولوجية وعلم نفس التعلم والتفكير.
- ٤- ضرورة استحداث وحدات متخصصة - مركزية ومحلية - مهمتها التخطيط والمتابعة والنقويم لبرامج التنمية المهنية الموجهة لقادة المدارس ، تستقطب مستشارين متخصصين لهذا الغرض.

- ٥- أهمية الالتزام بعدد من الإجراءات التي تعين في تجديد وتحديث برامج التنمية لمديري المدارس، سواء من حيث مفهوم التنمية المهنية لمدير المدرسة ، أو تخطيط وتصميم برامج التنمية المهنية ، أو تجديد طرائق التنمية المهنية ، أو توظيف التكنولوجيا الإدارية.
- ٦- التطوير المهني يجب أن يسير وفق خطة ذات مراحل أهمها :مرحلة وضع أهداف التغيير، مرحلة اختيار قائد التغيير ، تشكيل فريق التغيير ، تقدير الحاجة للتغيير ، تحديد نوع التغيير، مرحلة تحديد مقومات ومتطلبات نجاح تغيير الخطة ، مرحلة استراتيجيات تنفيذ خطة التغيير مرحلة التطبيق
- ٧- أن نتبع في تصميم الفعاليات التدريبية للمديرين أسلوب الجدارة ، سواء الجدارات الظاهرة أو الجدارات الكامنة ، مع التركيز على تطوير الجدارات الكامنة.
- ٨- التركيز على نظام التنمية المهنية الذاتي والتكنولوجي .
- ٩- تطوير نظام التنمية المهنية لقادة المدارس بالارتكاز على مدخل النظم.

**المقدمة:**

يعد التعليم في مقدمة منطلقات تحقيق التنمية الشاملة لأن تركيزه ينصب على تنمية الموارد البشرية الأمر الذي يعد خيارا استراتيجيا للتنمية المستدامة للمجتمعات البشرية ، لذا فإن من أولويات المخططين وصناع القرار تطوير هذا المورد والرقى بمدخلاته وعملياته ومخرجاته.

لقد بات التركيز على التنمية المهنية للمورد البشري في مختلف جوانبها سمة بارزة لدى الكثير من المؤسسات التعليمية لتلبية احتياجات الإنسان في النمو والتطور ومسايرة كل جديد في مجالات المعرفة، ولا شك في أن عمليات التنمية أصبحت هدفا معلنا في كثير من المؤسسات حيث أصبحت من المداخل التي تشغل المهتمين بقضايا إصلاح التعليم في الوقت الحالي لكونها تركز على الارتقاء بالأفكار وتعزيز الخبرات وتجويد المهارات في الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية لمواجهة تلك التحديات ( غبور ، ٢٠١٠م ، ص ٢١٥).

ويعتبر قائد المدرسة عنصرا أساسيا في تحقيق أهداف المدرسة والرقى بمخرجاتها لتصبح معينا لا ينضب للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية المحققة للتطلعات التنموية ، لذا أصبح لزاما التركيز على التنمية المهنية الموجهة له أن تواكب احتياجاته واحتياجات الميدان التربوي الفعلية والمتجددة لخلق كوادر قيادية مدرسية تواكب تطلعات المستقبل.

ومن هذا المنطلق فإن التنمية المهنية لمديري المدارس تعد مدخلا مهما لاكتساب العديد من المهارات التي يتم من خلالها تأهيل القادة التربويين للتعامل بإيجابية ووعي مع متطلبات مدرسة المستقبل ، حيث لم يعد الاهتمام بتطوير برامج التنمية المهنية لتواكب المستجدات التربوية والثقافية المتسارعة ترفا أو أمرا شكليا بل أصبح ضرورة قصوى يستوجبها السباق العالمي المحموم للتربع على القمة ، مما يستوجب العناية بتطوير وتجويد كافة عناصر العملية التعليمية وعلى رأسها القيادة التربوية ، وهذا يفرض على الدول والمنظمات التربوية مراجعة نظمها وسياساتها التعليمية ومعالجة أوجه القصور فيها والبحث عن مسارات جديدة واستراتيجيات متجددة واليات فعالة تكفل تطوير التنمية المهنية بشكل مستدام (الجمال ، ٢٠١٠ ، ١٢٧).

## مشكلة الدراسة :

أصبحت الحاجة قائمة وملحة لتنمية قادة المدارس ممن هم على رأس العمل في المدارس في ظل استمرار تسارع المعرفة ونموها يوماً بعد يوم، حيث بات تكيف الفرد معها ضرورياً وملحاً حتى تكون المخرجات جيدة، وتبرز هذه الحاجة نظراً لكون قائد المدرسة هو محور عملية التطوير والتحسين في المدارس، وهذا يتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً، وعلى الرغم من الأهمية البالغة للتنمية المهنية يؤكد ( Mc Caw & Borgia، 2004) أنها ما زالت تشكو من قلة الموارد المالية، وضعف كفاءة التدريب، وضعف أدوات التقويم، وغياب آليات متابعة انتقال أثر التدريب.

وعلى المستوى المحلي تبرز أهمية التنمية المهنية لقادة المدارس باعتبارها الاتجاه الأبرز لتطوير وإصلاح التعليم لمواجهة التغيرات التي يشهدها المجتمع، فالحاجة إلى تطوير ممارسات التنمية المهنية في مدارسنا أصبحت ملحة إذ تعد الوسيلة الفاعلة والمؤثرة في عمليات التحسين والتطوير فالحاجة ملحة إلى وجود قادة مؤثرين وقادرين على إحداث التنمية البشرية والنهوض بالمجتمع، لذلك يتطلب الأمر مراجعة واقع هذه التنمية المهنية داخل المدارس ومعالجة أوجه القصور، وتجدر الإشارة أن من أولويات مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم الإسهام الفعال في الرفع من قدرة المملكة العربية السعودية التنافسية، وفي بناء مجتمع المعرفة من خلال عدة أهداف من أبرزها التطوير المهني المستمر للعاملين في التعليم. وعلى الرغم من هذه الأهمية فقد أشارت بعض الدراسات كدراسة السادة 1999م، ودراسة الشهري 2005م، ودراسة الزهراني 2009م إلى تدني مستوى التنمية المهنية للقائد التربوي في المدارس بشكل عام، الأمر الذي يؤثر على سير العملية التعليمية وينعكس سلباً على مستوى الطالب الذي هو المحور الرئيس في العملية التربوية ككل.

وتمتلك دول العالم الكثير من التجارب التربوية والإدارية الناجحة في مجال التنمية المهنية، وتختلف أشكال هذا التطوير المهني من بلد لآخر تبعاً لتباين التنظيمات والصلاحيات واختلاف الموقف من قضية التطوير (آل زاهر، 1425هـ، ص 199).

لذا فإن تطوير التنمية المهنية لقادة المدارس يتطلب رصد الاتجاهات العالمية الحديثة في برامج التنمية المهنية والاستفادة منها في تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية.

من هنا برزت الحاجة إلى وضع رؤية لتطوير برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية تناسب احتياجاتهم التدريبية الحقيقية من خلال معرفة الواقع الفعلي لبرامج التنمية المهنية القائمة والاسترشاد بالتجارب العربية والعالمية الرائدة في هذا المجال.

### ومن خلال ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لدى قادة المدارس في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية؟

#### أسئلة الدراسة:

- ١- ما أبرز الاتجاهات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس؟
- ٢- ما واقع برامج إعداد قادة المدارس في المملكة العربية السعودية؟
- ٣- ما الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية ووفقاً لاحتياجاتهم؟

#### أهداف الدراسة:

١. التعرف على أبرز التجارب العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس.
٢. التعرف على واقع برامج إعداد قادة المدارس بالمملكة العربية السعودية.
٣. بناء رؤية مستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية الرائدة ووفقاً لاحتياجاتهم.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

١. أهمية التنمية المهنية للقائد التربوي ذلك أنها تنعكس على الميدان التربوي، فضعف تنمية القائد التربوي في المدارس يقود إلى إخفاق معظم محاولات التغيير والتجديد التربوي الميداني والعكس صحيح.
٢. من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة في بناء رؤية مستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية للقادة التربويين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة.

## حدود الدراسة:

### الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على :

- ١- التعرف على أبرز الاتجاهات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس.
- ٢- واقع التنمية المهنية لقادة المدارس في المدارس السعودية.
٤. الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية على ضوء الاتجاهات العالمية الرائدة ووفقا لاحتياجاتهم.

## مصطلحات الدراسة:

### التنمية المهنية :

هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة لبناء وتطوير وتأهيل قادة المدارس ووكلائهم، وتهدف إلى رفع كفاياتهم المهنية من خلال أساليب ووسائل التنمية المهنية المختلفة.

### قائد المدرسة :

هم مديرو مدارس التعليم العام بمراحلة الثلاث(ابتدائي - متوسط - ثانوي) الذين يمارسون العمل القيادي في مدارسهم.

### الاتجاهات العالمية :

هو كل ما أنجز في العصر الحديث من أفكار ونظريات وتقنيات في مجالات المعرفة ذات الصلة بالتنمية المهنية.

### الدراسات السابقة:

أجرى عماد الدين(٢٠٠٣) دراسة بعنوان : تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، هدفت الدراسة إلى تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية، المطبق على عينة من المدارس في الأردن ، وكانت أبرز النتائج نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيس بدرجة كبيرة، كما أكدت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الخبرة الوظيفية.

أما دراسة Christine (2005)، فقد هدفت لتقييم برامج التنمية المهنية في المدارس العامة، وكانت أبرز النتائج أن برامج التنمية المهنية الفعالة مهمة جدا لتنمية العاملين جميعا مهنيا وبالتالي الطالب، وأهمية وجود أهداف واضحة ومحددة، وأهمية وجود خطة لبرامج التنمية المهنية تتفق مع رؤية المدرسة، وأن هناك ارتباط قوي بين تطبيق المعلم للمعارف والمهارات الجديدة وتحصيل الطلاب.

وفي دراسة للشمري(٢٠٠٥) بعنوان : التنمية المهنية للقيادات التربوية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، فقد هدفت إلى الوقوف على آليات التنمية المهنية للقيادات التربوية وبرامجها وأساليبها في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة والتعرف على واقع برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية في دولة قطر، وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من الإيجابيات والسلبيات في برامج التنمية المنفذة للقيادات التربوية، وتراوحت نسب مستوى التنمية المهنية ما بين ٤٦% و ٥٣%.

أما دراسة الحربي(٢٠٠٥) فقد كانت بعنوان : تطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وهدفت إلى الوقوف على واقع برامج التنمية المهنية وتحديد أساليب تطويرها في ضوء الاتجاهات العالمية، وخلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية.

وأجرى الحربي(٢٠٠٧)دراسة بعنوان " التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية " والتي هدفت إلى الوقوف على التحولات العالمية المعاصرة وانعكاساتها على تطوير الأداء القيادي لقادة مدرسة المستقبل - التعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة التربوية المستقبلية والوصول إلى تصور مستقبلي يمكن من خلاله تفعيل التنمية المهنية لإعداد القيادات التربوية لمدرسة المستقبل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: اهتمام الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم بمستوى القيادات التربوية - انفعالية القيادة تتطلب الإعداد والتأهيل الجيد قبل شغل الدور القيادي - وجود تعاون بين وزارة التربية والتعليم وبعض المؤسسات في مجال التدريب للقيادات التربوية.



أما دراسة السريحي(٢٠١٢) فقد كانت بعنوان : درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس، وكانت أبرز النتائج أن درجة توفر آليات التنمية المهنية آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة كانت بدرجة عالية، وأن مستوى وجود الصعوبات التي تواجهها كانت بدرجة متوسطة.

### أدبيات الدراسة

#### أولاً : الإطار النظري:

في الإطار النظري سوف يتم مناقشة الموضوعات ذات الصلة بالدراسة وهي التنمية المهنية ومفاهيم الكفايات المهنية لمديري المدارس.

#### مفهوم التنمية المهنية:

عند مراجعة الأدب النظري لمفاهيم التنمية المهنية يتضح أن هناك بعض المفاهيم المتداخلة مع مفهوم التنمية المهنية كالتدريب أثناء الخدمة ، والنمو المهني ، والتربية المستمرة، والتعليم المستمر، وجميعها تصب في ذات المعنى وهو التطوير والتحسين، وهي وإن اختلفت في بعض التفاصيل التي ليس هنا مجال مناقشتها، إلا أن مفهوم التنمية المهنية يعد الأشمل كونه يهتم بالاحتياجات الحالية والمستقبلية ويتسم بالاستمرارية.

ويشير الشهراني (٢٠١١) إلى أن التنمية المهنية لها بعدان الأول يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، والثاني عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثورة والإنتاج(ص ٢٩٩).

**المعنى اللغوي :** التنمية مأخوذة من النَّماء بمعنى الزيادة. وَنَمَى يَنْمِي نَمِيًا وَنُمِيًا وَنَمَاءً: زاد وكثر، وربما قالوا يَنْمُو نُمُوًّا. (لسان العرب ، ١٤/١٧٠).

**والمهنية من المهنة ،** وهي العمل الذي يحتاج إلى خبرة ومهارة وحذق بممارسته ، ويقال : ما مهنتك أي ما عمك . (المعجم الوسيط ، ٢/٤٤٥ )

## وفيما يلي استعراض لأبرز التعريفات التي ذكرها الباحثون لمفهوم التنمية المهنية :

يعرفها محروس (٢٠٠٢) أنها عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم وتؤدي إلى تحسين الكفايات المهنية وتزويدهم بكل ما هو جديد (ص ٨٨) .

ويعرفها Villegas (٢٠٠٣) أنها عملية تطويرية تحدث في سياق تاريخي اجتماعي وتتطوي على العلاقات الشخصية وبناء شبكات من الثقة والاحترام وتمكنهم من المشاركة الفعالة في الأدوار والعمليات القيادية. (محمد ، ٢٠١٢ ، ص ٦٤)

ويعرفها Siswo (٢٠٠٤) أنها عملية مقصودة يتم من خلال برامجها إكساب القائد التربوي المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنه من استيعاب مهنته وتطويرها (ص٤).

ويعرف عبد السلام (٢٠٠٧) التنمية المهنية بأنها هي العملية التي تهدف إلى إضافة معرفة مهنية جديدة ، وتنمية المهارات المهنية وتنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة للسلوك (ص ٤٣١).

ويعرفها عبد العليم (٢٠٠٨) أنها نشاط يركز على المعلم (القائد التربوي ) من أجل تحقيق تغيير هادف في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية المقابلة لاحتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات عمله الحالية والمستقبلية لتطوير الأداء (ص ٨٩).

ويعرف خليل (٢٠٠٩) التنمية المهنية للقيادات التربوية بأنها عملية تعمل من أجل خلق بيئات تعليمية يستطيع فيها الطلاب تحقيق مستويات أداء عالية ، وهي تركز على الأساليب الإدارية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية ، وعلى خلق الإدارة المتميزة من خلال محتوى منهج محدد ، وعلى ممارسة تعليمية فعالة ، وعلى الطرق والإستراتيجيات التي تساعد الطلاب على التعلم والأداء (ص ٣٨١).

ويعرفها Chung (٢٠٠٩) أنها عملية تزود الفرد بمجموعة من المعارف والخبرات المهنية التي تساهم في تحسين وتطوير مخرجات أدائه (محمد ، ٢٠١٢ ، ص ٦٤).

ويعرفها فولمن ومليز أنها عملية تنظيمية توفر مدخلا منظما ومننظما لتطوير مجال مهني معين سعيا لتحقيق الوضع أو المكانة المهنية . (توفيق ، ٢٠٠٥ ، ص ٥٥)

## ومن خلال ما تقدم نجد أن هناك بعض الخصائص للتنمية المهنية حددتها هذه التعاريف وتتسم بها وهي كالتالي

- أن التنمية المهنية عملية تشمل على أنشطة وأساليب ولها وسائلها المختلفة .
- أنها عملية شاملة .
- أنها عملية تعلم مستمر .
- أنها تهدف إلى إضافة معرفة مهنية جديدة أو تعزيز قدرات معينة .
- أنها تهتم بالنمو الإنساني .
- أنها عملية مخططة ومقصودة.
- أنها تركز على عمليات تحسين الأداء .
- أنها عملية تطويرية.

### وعليه فإنه يمكن تعريف التنمية المهنية :

على أنها عملية منظمة مقصودة وشاملة لبناء وتطوير الكفايات المهنية من خلال تحسين المهارات للقادة التربويين لزيادة مستوى أدائهم وتحديد قفزات نوعية نحو تحقيق أهداف التربية والتعليم .

### ويعرف الباحث التنمية المهنية:

هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة لبناء وتطوير وتأهيل قادة المدارس ووكلائهم، تهدف إلى رفع كفاياتهم المهنية من خلال أساليب ووسائل التنمية المهنية المختلفة.

### أهمية التنمية المهنية :

تعد التنمية المهنية مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم المهنية الأمر الذي ينعكس إيجابا على الأداء وتحسين العمل وزيادة الإنتاجية ، إذ أصبحت التنمية ضرورة ملحة نظرا للتسارع والتنافسية التي يفرضها العصر الحديث مما يخلق مهامًا ومسؤوليات يترتب عليها إيجاد مهارات وقدرات معينة تتناسب مع التغيرات التي تؤدي بفاعلية وكفاءة عالية ولا شك أن التنمية المهنية أفضل الخيارات في ذلك (الطعاني ، ٢٠٠٢ ، ص ١٤) .

وأوضح (النمر وآخرون ١٤٢٢) أن التدريب على رأس العمل - وهو أحد آليات التنمية المهنية - أصبح يحتل مكان الصدارة في أولويات دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء بوصفه أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفاء قادر على تحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية(ص ٢٦٣).

يشير العديد من الكتاب والباحثين ( الطعاني ، ٢٠٠٢ ، ص ١٤ ، أبو عمر ، ٢٠١١ ، ص ٢٩٦ ، الموجي والمختار ، ٢٠١١ ، ص ١٤٤-١٤٣ ، اللوقان ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٤ ) إلى أن التنمية المهنية تحظى باهتمام الكثير من المنظرين والممارسين على حد سواء حيث تبرز أهميتها من خلال النقاط التالية :

١. مواكبة التغير السريع الذي يشهده العالم وتداعيات هذا التغير كثورة المعلومات والاتصالات والانفجار المعرفي الهائل الذي يحتم التكيف والتأقلم مع هذه المعطيات مما يبرز الحاجة الماسة لتبني هذا المفهوم .
٢. التطور السريع والمستمر في خصائص ووظائف ونظريات الإدارة الأمر الذي يؤكد إكساب القادة التربويين قوة ذاتية ومرونة لمعالجة كثير من الأمور التي تواجههم .
٣. تعد التنمية المهنية مصدرا مهما من مصادر إعداد وتأهيل الكوادر البشرية .
٤. التنمية المهنية هي وسيلة مهمة لزيادة الإنتاج والإنتاجية .
٥. تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم .
٦. تحقيق النمو الشخصي والمهني للعاملين في المجال التعليمي .

### أهداف التنمية المهنية:

تهدف التنمية المهنية بشكل عام إلى تحسين تطوير المعارف والقدرات والاتجاهات وهي ما تشكل الكفايات المهنية للقائد التربوي حيث تمكنه من القيام بالمهام والمسؤوليات المهنية على أكمل وجه، ويشير فرنش وجونيير(٢٠٠١) إلى أن التنمية المهنية تختص بالناس والمنظمات وعن الناس في المنظمات وكيف يعملون(ص ٢٥).

وتشير الأدبيات إلى أن للتنمية المهنية بشكل عام أهداف وقائية للحد من عمليات التقادم ، وأهداف علاجية لمعالجة الضعف وإصلاح الاختلالات التي تطرأ على العمل أثناء التنفيذ ، وأهداف تكيفية تساعد على عمليات التأقلم مع المتغيرات ، وأهداف تنموية تجديدية تساعد على عمليات التحسين ومسايرة المستجدات .  
(الموجي والمختار ، ٢٠١١ ، ص ص ١٤١-١٤٢ )

**ويمكن إجمال أهداف التنمية المهنية ترتيباً حسب المجال على النحو التالي :**

١. إحداث تغيير وتعديل في الأداء بما يتفق مع متغيرات العصر الحديث .
٢. زيادة الخبرات لدى القائد التربوي بما يمكنه من اتخاذ القرارات السليمة في مختلف المواقف التي تواجهه في الميدان التربوي .
٣. الارتقاء بمستوى أداء الفرد للأعمال المكلف بها من خلال إكسابه المعارف والمهارات العلمية والعملية اللازمة .
٤. زيادة قدرات القائد التربوي الإبداعية والفكرية ليتمكن من التكيف مع متطلبات عمله ومواجهة المشكلات والقدرة على حلها .
٥. تنمية الاتجاهات السليمة لدى القائد التربوي فيما يتعلق بموقفه من عمله ومدى تقديره وشعوره بأهمية ما يقوم به .
٦. ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات بين الأداء الفعلي للقائد التربوي ومعايير الأداء .
٧. توفير الدافع الذاتي لدى القائد التربوي لزيادة أدائه وتحسينه .
٨. رفع الكفاءة الإنتاجية للقائد التربوي عن طريق التدريب على ما هو جديد في مجال عمله.
٩. تحسين أداء القائد التربوي وتطويره يسهم بزيادة الرضا الوظيفي لديه، ويساعده في رفع الروح المعنوية لمن حوله الأمر الذي يزيد من اهتمامهم بالعمل .
١٠. تزود القائد التربوي بالمعلومات والمستحدثات العلمية والتقنية والنظريات والمعارف الإدارية لمواجهة تحديات العصر الحديث في مجال عمله .
١١. توفير الدافع الذاتي لدى القائد التربوي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كماً ونوعاً  
(مرسي، ١٩٩٣م، ص ١٧٢)؛ (شريف وسلطان، ١٩٩٣، ص ١٨)؛ (هاشم، ١٩٩٦، ص ١٧٢)؛  
(توفيق، ٢٠٠٥، ص ٣٠) ؛ (السدة، ٢٠١٣، ص ٢٢١) ؛ (اللوغان، ٢٠٠٦، ص ٢٠٠٧)؛  
(القحطاني ٢٠٠٨ ، ص ٢٩٩).

### خصائص التنمية المهنية:

- حتى تكون التنمية المهنية ذات جدوى فإنه يجب أن تكون هناك بعض الأسس والخصائص التي يتحتم أن تتوفر في عملياتها ويمكن إجمالها على النحو التالي :
١. الإنسانية ، بحيث تراعي فكر واتجاهات القائد التربوي وخصائصه النفسية .
  ٢. العلمية ، بمعنى أنها تستند إلى أسس علمية ودراسات ميدانية.
  ٣. الوظيفية ، أي ذات ارتباط بأسلوب العمل والأداء
  ٤. المشاركة، أن تكون هناك مشاركة من قبل القادة في عمليات تخطيط البرامج الموجهة لهم.
  ٥. الدافعية ، حيث تمثل الحوافز المادية والمعنوية منحنى مهما في تحريك السلوك نحو تحقيق التنمية المهنية لأهدافها .
  ٦. المرونة ، حيث تستجيب للمتغيرات المختلفة .
  ٧. الانفتاح ، حيث أنها مؤثرة ومتأثرة بالنظم الأخرى .
  ٨. الشمولية ، حيث تشمل المستويات الإدارية والقيادية في المدارس .
  ٩. الاستمرارية ، أنها تستمر في جميع مراحل العمل . (الأغبري ، ٢٠٠٠ ، ص ص ١٥٢ - ١٥٤)؛(عابدين ، ٢٠٠٥ ، ص ١١٧)؛(السدة ، ٢٠١٣ ، ص ٢١٩).

### الكفايات المهنية للقائد التربوي:

يصنف محمود وفهمي(١٤١٤) الكفايات اللازمة لنجاح القادة إلى أربعة أصناف:

١. الكفايات الفنية وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد التربوي في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها .
٢. الكفايات الإنسانية وتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد التربوي التعامل بنجاح مع التنظيمات الإدارية كافة ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء .
٣. المهارات التصورية وتتمثل في درجة كفاءة القائد التربوي في ابتكار الأفكار والتعرف على المشكلات والإحساس بها ومحاولة البحث عن الحلول التي من شأنها تطوير أداء مؤسسته .
٤. الكفايات القيادية : وتتمثل في تمكن القائد التربوي من التأثير على العاملين معه لدفعهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة وكذلك قدرته على التنظيم والتخطيط والتنسيق وقدرته على التعرف على قدرات العاملين معه لاستثمارها في تحقيق الأهداف(ص ص ٨٥ - ٨٦).

كما يشير سيد (١٤٢٣) أن هناك أربعة أنواع من الكفايات المهنية هي :

١. الكفايات المعرفية: وتشير إلى المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد (القائد التربوي) في شتى مجالات عمله (التعليمي - التعلُّمي) .
٢. الكفايات الوجدانية: وتشير إلى استعدادات الفرد (القائد التربوي) وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته، وهذه الكفايات تُغطي جوانب متعددة مثل : حساسية الفرد (القائد التربوي) وتقته بنفسه واتجاهه نحو المهنة (التدريس).
٣. الكفايات الأدائية: وتشير إلى كفاءات الأداء التي يُظهرها الفرد (القائد التربوي) وتتضمن المهارات النفس حركية (كتوظيف وسائل وتكنولوجيا التعليم وإجراء العروض العملية ... الخ) وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد (القائد التربوي) سابقاً من كفايات معرفية .
٤. الكفايات الإنتاجية: و تشير إلى أثر أداء الفرد (القائد التربوي) للكفاءات السابقة في الميدان (المدرسة)، أي أثر كفايات المدرب في المتدربين، ومدى تكيفهم في تعلمهم المستقبلي أو في مهنتهم(ص ١) .

### منهجية الدراسة وإجراءات التحليل

استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استخدام احد أدوات البحوث الكيفية وهو تحليل واستقراء الأدبيات السابقة ذات العلاقة ببرامج إعداد الكادر التعليمي عموماً والقادة التربويين وقادة المدارس على وجه الخصوص حيث الاستفادة منها في بناء التصور المقترح.

### نتائج الدراسة

الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال نتائج البحوث والدراسات السابقة في هذا المجال

#### ١- ما واقع برامج إعداد قادة المدارس في المملكة العربية السعودية؟

أشار العريني(١٤٢٢-١٤٢٣) إلى أن برامج تدريب قادة المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية قد بدأت في لبنان عام ١٣٨١هـ ثم في أمريكا عام ١٣٩٢هـ ، وفي معهد الإدارة بالرياض في العام نفسه ، وفي عام ١٣٩١-١٣٩٢هـ أنيطت إدارة وتنظيم البرامج التدريبية إلى جامعة الملك سعود ثم تبعها جامعة أم القرى عام ١٣٩٣-١٣٩٤هـ ثم في كليات المعلمين من عام ١٤١٥هـ (ص ١٧٨).

وفي عام ١٤٣٢/١٤٣٣هـ قامت وزارة التعليم بتطوير دورات قادة المدارس وأخرجتها بمحتوى جديد تحت مسمى برنامج القيادة التربوية لقادة المدارس ، ونفذت في عدد من الجامعات ابتداء من عام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ.

بالإضافة إلى ذلك تقوم إدارات التدريب التربوي بإدارات التعليم بتنفيذ عدد من الدورات والبرامج القصيرة الموجهة لقادة المدارس على مدار العام الدراسي.

**أشار فهمي ومحمود (١٩٩٣) إلى أن هناك نوعين من التدريب لمدير المدرسة هما :**

- ١- الدورات التدريبية قبل الخدمة : وتمتد من أسبوع إلى أسبوعين وتركز على العمل اليومي لقائد المدرسة.
- ٢- الدورات التدريبية أثناء الخدمة : وتمتد من ثلاثة إلى ستة أشهر وتتضمن مهارات إدارية وفنية وإدراكية. (ص ص ١٥٣ - ١٥٧).

اتفقت دراسة المحبوب (١٩٩٩) والوعولقي (١٩٩٩) على تأييد المديرين لإقامة دورات قادة المدارس ، وأن هناك تحقيقا كبيرا جدا على مستوى أهداف البرنامج التدريبي من وجهة نظر الدارسين ، وان هناك ارتباطا بين معظم المواد التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي ، وان المواد مناسبة لمستوى الدارسين.

أما دراسة العريني (١٤٢٢-١٤٢٣) أن لدورات قادة المدارس جوانب ايجابية عديدة أهمها : إشاعة جو الأخوة ، الزيارات الميدانية .

أما السلبيات فمن أهمها التركيز على المحاضرات النظرية والبعد عن الجانب التطبيقي (٢١٦)

**كما كشفت دراسة الشمري والوقان (٢٠١٤) عن النتائج التالية:**

- أن درجة توافر متطلبات التنمية المهنية للقادة التربويين في المدارس السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة قليلة.
- أن درجة توافر آليات التنمية المهنية الذاتية للقادة التربويين في المدارس السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة.
- أن درجة تحقيق برامج التنمية المهنية للقادة التربويين في المدارس السعودية لأهدافها في المدارس السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة.
- أن التنمية المهنية في المدارس السعودية من وجهة نظر مديريها تواجه وبدرجة كبيرة العديد من المعوقات (٢٣).



## ٢- ما أبرز الاتجاهات والمتغيرات العالمية في مجال التنمية المهنية لقيادة المدارس؟

### أبرز الاتجاهات والمتغيرات المؤثرة في صياغة برامج التنمية المهنية

إن صياغة برامج التنمية لمديري المدارس تتم بناء على نظرة شاملة ومتكاملة للسياق المجتمعي والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية ودراسة تأثيراتها المحتملة على المدرسة ووظيفتها. وهناك عدة عوامل ومتغيرات تساهم دراستها في صياغة برامج التنمية المهنية ، أهمها :

#### ١ -متغيرات الثورة المعرفية :

يعد المتغير المعرفي من المتغيرات الحاكمة للتوجهات التربوية في هذا العصر بالشكل الذي جعله على رأس المحددات الرئيسية لنمط مدرسة المستقبل ، نظرا لما أثمره هذا المتغير من إمكانات معرفية وتقنية أثرت بعمق على الحياة البشرية المعاصرة بشقيها المادي والفكري. وبالتالي أصبحت قوة أي مجتمع تكمن في اكتساب المعرفة وتوليدها وتطبيقها ونشرها.

ولذا فإنه لامناص لمدرسة المستقبل من مواكبة هذا المتغير والتعامل معه بما يحقق للمجتمع بقاؤه واستمراره(الحربي ، ٢٠٠٥ ، ص ١٠٢).

#### ٢ -متغيرات الثورة التقنية:

يعد التطور التقني متغيرا أساسيا في رسم صورة المستقبل ، وهذا يتطلب من المتخصصين في التربية مراعاته عند محاولة استشراف المستقبل وإبعاده لمعرفة مدى تأثيره على صورة مدرسة المستقبل.

وبلا شك فإن أهمية النظر إلى الثورة التكنولوجية كركيزة أساسية تستند إليها العملية التعليمية في مدرسة المستقبل من كونها قد أحدثت تأثيرات واسعة على المجتمعات بصفة عامة وعلى التربية والتعليم بصفة خاصة في مجالات تكنولوجيا التعليم ودمج التقنية في التعليم والتعليم عن بعد بالإضافة إلى أن التقنية ساهمت بشكل أساسي في ظهور مفهوم التعلم بدلا من التعليم كونها ساعدت في عملية التعلم الايجابي الذي يكون فيه المتعلم هو محور العملية التعليمية(الحربي ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠٣).

**٣ - المتغير التنموي :**

لاشك أن الحاجة للتنمية الشاملة في جميع المجالات مطلب عالمي ، وتلعب المدرسة بالطبع دورا محوريا في إحداث الفارق التنموي كونها ينامط بها تنمية الموارد البشرية ، لذا فان مدرسة المستقبل كمؤسسة تربوية سيكون لها الدور الكبير في الاستجابة لمنطلقات التنمية البشرية ، وهذا ما يدعو إلى أن تتلاءم في مناهجها وتخصصاتها وقيادتها مع الاحتياجات التنموية المتسارعة (الحربي ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠٥).

ويضيف الحربي أن من مرتكزات المتغير التنموي تبني الأنظمة التعليمية لفكرة التنمية المستدامة لقائد المدرسة أثناء الخدمة وتنوع الأساليب المستخدمة في تنميتهم (الحربي ، ٢٠٠٧ ، ص ١٦٩).

**٤ - المتغير الاجتماعي :**

شهدت دول العالم في العقود المتأخرة تغيرات أساسية في العلاقات والهياكل والقيم الاجتماعية مثلت بداية جديدة لعالم مختلف ستؤدي إلى إعادة هيكلة للبناء والأساق الاجتماعية في كل دول العالم .

وبشكل عام فإن أشكال التغيرات الاجتماعية المتوقع حدوثها ستؤثر في شكل ومعاليم المنظمة المدرسية وما تقوم به من ادوار ووظائف ، وفي صلتها وتعاملها مع المؤسسة الاجتماعية.

وقد أشارت الدراسات التي استقرأت حالة المجتمع في بعده المستقبلي والذي سيكون بمثابة السياق الذي تعمل في إطاره مدرسة المستقبل انه ستتحكم فيه سمات عديدة منها انه مجتمع مدهل التطور ، متسارع النمو بلا حدود ، يهتم بالتنوع وليس بالكم ، متعدد الثقافات ، تتحكم فيه التقنية بشكل كبير.

وهذا يتطلب من مدرسة المستقبل أن تعقل هذه المتغيرات وتعمل في إطارها (الحربي ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٠٧ - ١٠٨).

**٥ - المتغير الاقتصادي :**

منذ أواخر القرن الميلادي الماضي بدأت مجموعة من المتغيرات الاقتصادية تلقى بثقلها على دول العالم . هذه المتغيرات تمحورت في عولمة الاقتصاد ، والتحول إلى النشاط الاقتصادي القائم على المعرفة والخدمات . وهذا بلا شك سيكون له تأثيراته على منظمات المجتمع ككل والمنظومة التربوية بشكل خاص.

- وتضيف حرب (٢٠١٠) إلى أن ابرز متغيرات المستقبل المؤثرة على التعليم عموما وبرامج التنمية المهنية خصوصا مايلي :
- الثورة العلمية التكنولوجية الحادثة في العالم ، مما يستدعي وجود قيادات قادرة على استيعاب هذا التقدم.
  - التحديات المعاصرة التي فرضت إعادة النظر في محتوى التدريب ومضمونه وكافة عناصره ، لاسيما إدارته التي أصبح من الضروري أن تضطلع بالعديد من الأدوار والمهام المتجددة.
  - عصر العولمة ، والذي يفرض على القيادات مواكبة كل ما هو جديد في مجال الإدارة حتى يمكن التعايش مع هذا العصر والتعامل مع مفردات التقنية.
  - الاهتمام بتحقيق الجودة فرض على الإدارة تطوير وتغيير آلياتها القديمة بحيث يتم استبدالها بآليات أخرى تؤدي إلى التحسين والتطوير بصفة مستمرة(ص ٢٤٧).
- وفيما يتعلق بأبرز التجارب العالمية في مجال التطوير المهني ، تشير إيمان حرب(٢٠١٠) إلى ما يلي :
- تهتم الولايات المتحدة الأمريكية بالتخطيط والإعداد الجيد لبرامج التنمية الإدارية على يد خبراء وقادة في نفس المجال.
  - تتوافق أهداف وموضوعات وأساليب برامج التنمية الإدارية طبقا لاحتياجات ومتطلبات القيادات(ص ص ٢٤٠ - ٢٤١).
- وتضيف غبور(٢٠١٠) إلى انه في أمريكا تم تحديد خمسة معايير تغطي الجوانب التي تركز عليها مدارس التنمية المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية وتشمل :
- مجتمع التعلم : ويتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر تشمل (تعزيز جميع المتعلمين ، العمل والممارسة كاستقصاء يعتمد على التعليم ، تطوير رؤية مهنية عامة عن التعليم والتعلم تعتمد على المعرفة البحثية والعملية ، العمل كأداة للتغيير ، توسيع مجتمع التعلم).
  - الحساسية وتوكيد الجودة : ويتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر تشمل (تطوير الحساسية المهنية ، تأكيد الحساسية العامة ، تحديد معيار للمساهمة في مدارس التنمية المهني ، تطوير مقاييس لجمع المعلومات واستخدام النتائج ، الانضمام للسياق الخاص بمدارس التنمية المهنية).

- **التعاون** : ويتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر تشمل ( الانضمام إلى عمل مشترك، تصميم أدوات وبنى لتعزيز التعاون وتحقيق التكافؤ والعدالة بين الشركاء ، إدراك العمل الجماعي وتقدير إسهامات كل مشارك)
- **العدالة والتنوع** : ويتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر تشمل ( التأكيد على وجود فرص تعلم تتسم بالعدالة ، تقويم السياسات والممارسات لتحقيق التكافؤ والعدالة في مخرجات التعلم ، تعزيز التنوع بين المشاركين)
- البنى والموارد والأدوار** : ويتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر تشمل (إقامة بنى للحوكمة وتعزيزها ، التأكيد على التقدم نحو الأهداف ، ابتكار ادوار جديدة لمدارس التنمية المهنية ، المصادر ، استخدام اتصالات فعالة(ص ٢٣٧).
- أما في إنجلترا فتشير حرب (٢٠١٠) إلى انه تمت الاستفادة من المعايير القومية للإدارة في برامج التنمية المهنية ، وقد عدلت هذه المعايير لتتناسب مع بيئة التعلم المطلوب(ص ٢٤٠).
- كما تم الحرص على تطبيق برامج التنمية الإدارية الإستراتيجية وذلك بربط التنمية المهنية الإدارية باستراتيجيات الجهة.
- كذلك حرصت الجهات المستفيدة من التدريب على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وإنشاء مراكز متخصصة لإقامة برامج التنمية الإدارية(ص ٢٤١).
- أما في كندا فتضيف حرب(٢٠١٠) أن جامعات كندا قدمت نوعين من برامج التنمية الإدارية:
- النوع الأول** : برامج التنمية الإدارية وحيدة المادة : والمادة هنا مجموعة مترابطة من الموضوعات التي تشمل موضوعات الإدارة والإشراف والممارسات الإدارية والاتصال وإدارة الموارد البشرية .
- أما النوع الثاني** : فيطلق عليه برامج التنمية المهنية الإدارية متعددة المواد : ويمتاز هذا النوع بتنوع مناهجه وموضوعاته التي تشمل العقائد والأخلاق والاقتصاد والسياسة وبيئة العمل والميزانية والإدارة بما تشتمل من موضوعات مختلفة (ص ص ٢٤٢-٢٤٣).

استخدمت بعض جامعات كندا وأستراليا نموذج "كيرك باتريك" في تقويم برامج التنمية الإدارية ، ويعتبر هذا النموذج من أفضل النماذج وذلك لأنه مكون من أربع مستويات وهي :

- ١- رد الفعل : ويجب هذا المستوى عن ردود فعل المشتركين حول البرنامج.
- ٢- التعلم : ويقاس هذا المستوى التطور الحادث في المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من البرنامج.
- ٣- السلوك : ويقاس هذا المستوى مدى التغيير الحادث في سلوك المشاركين.
- ٤- النتائج : ويقاس هذا المستوى تأثير المهارات والمعارف والسلوكيات المكتسبة على المؤسسة التعليمية(ص ٢٤٣).

أما غبور(٢٠١٠) فتشير إلى أن من أهداف التنمية المهنية في إنجلترا :

- العمل على تحسين الأداء الفردي والرضا الوظيفي.
  - ضمان توظيف مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس إلى أقصى حد ممكن.
  - مواجهة ضغوط العمل بتحقيق أفضل أداء بأقل كلفة
  - تحسين أداء الدولة في المجالات الحاسمة ضمن التنافس الدولي.
  - الاستفادة القصوى من ثورة المعلومات والاستعداد للمستقبل.
- الأخذ بمبدأ التنمية الذاتية من خلال التقويم الذاتي الفعال والنشط للأداء(ص ٢٣٦)
- ٣- ما الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية على ضوء الاتجاهات العالمية الرائدة ووفقا لاحتياجاتهم ؟

عندما نتحدث عن الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس فإنه من الضروري أن نراعي الاعتبارات التالية :

- ١- الاتجاهات والمتغيرات العالمية في مجال التنمية المهنية .
- ٢- تحديد الكفايات المهنية اللازمة لقائد المدرسة في ضوء احتياجات مدرسة المستقبل والاتجاهات العالمية في مجال التنمية المهنية.
- ٣- تحليل الاحتياج الفعلي لقائد المدرسة.
- ٤- ضرورة أن تشمل برامج التنمية المهنية تطوير كافة الجوانب والجدارات اللازمة لقائد المدرسة والتي تشمل : الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي والمهارات والمعلومات.

## تحسين برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية :

تحتاج برامج التنمية المهنية لقادة المدارس الثانوية السعودية إلى تجديد وتحديث بغية الارتقاء بهؤلاء المديرين ، فدور قائد المدرسة محوري في قيادة المنظومة المدرسية وتحسين العملية التعليمية على وجه خاص

ولقد وضح من عرض أفضل الممارسات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس أن هذه الممارسات ترتبط بقوة بمتطلبات المعرفة والمعلومات المعاصر ، وبالمستجدات في ميادين القيادة والإدارة ، وكذلك نتائج البحوث والدراسات السيكلوجية وعلم نفس التعلم والتفكير.

وقائد المدرسة السعودي بحاجة ماسة إلى تنمية مهنية تمكنه من أداء دوره في قيادة المدرسة باعتبارها مؤسسة تعليم وتعلم لكافة العاملين فيها ، ومن فهم جديد للمدرسة باعتبارها منتجة للمعرفة ، ومعززة لقيم المجتمع وثقافته.

وتلخص دراسة الدوسري(٢٠١٤) إلى عدد من الإجراءات التي تعين في تجديد وتحديث برامج التنمية لقادة المدارس، وذلك على النحو التالي:

### ١ - من حيث مفهوم التنمية المهنية لقائد المدرسة :

فلا بد من تجاوز المفهوم التقليدي لبرامج التنمية المهنية للقائد الذي يقتصر على التدريب أثناء الخدمة والتحول إلى مفهوم التعليم المهني المستمر القائم على تكامل الخبرة التدريبية والتعليمية لتلبية الحاجات المتجددة لدور القائد ، ولمطالب المجتمع والبيئة ، ولمواكبة مجتمع المعرفة المعاصر.

### ٢ - من حيث تخطيط وتصميم برامج التنمية المهنية :

ثمة شروط ومعايير لتصميم هذه البرامج لابد أن نلقت إليها في المرحلة المقبلة وأهمها:

- مراعاة حاجات القادة ونموهم الشخصي.
- مراعاة المطالب المهنية لنمو القائد.
- مراعاة شروط ومعايير تسيير المنظومة المدرسية.
- التوظيف الفاعل للتقنية الإدارية.
- مراعاة القيم المجتمعية والثقافية.
- مراعاة خصائص مرحلة النمو للطلاب في فترة المراهقة.
- مراعاة الأهداف التربوية للمدرسة الثانوية.

٣- من حيث تجديد طرائق التنمية المهنية.

فالتنمية المهنية لقادة المدارس تتبع اليوم الطرق الآتية:

- التدريب على رأس العمل.
- لعب الأدوار والمحاكاة.
- التعلم في مجموعات وفق استراتيجيات التعلم التعاوني.
- توظيف التقنية الحديثة.
- توظيف الأحداث والمواقف الاجتماعية.
- طرق الاستقصاء ( Inquiry )
- بحوث الفعل ( Action Research )
- التدريب على اتخاذ القرارات.
- استخدام ميزانية وقت العمل التعليمية (Time Budjuet). (ص ص ٧٥ – ٧٦).

٤- من حيث توظيف التكنولوجيا الإدارية :

ويتم ذلك من خلال :

- التدريب على تصميم قواعد البيانات والمعلومات.
- تسجيل البيانات واستعادتها.
- توظيف الإحصاء.
- خرائط التوقعات وخرائط العقل.
- توظيف الحاسب الآلي.
- معالجة البيانات.

٥- من حيث إتقان مهارات التخطيط الاستراتيجي :

ويتم ذلك من خلال :

- التدريب على توظيف تقنية التخطيط الاستراتيجي.
- تجميع وتصنيف الموارد المالية والفيزيكية والبشرية.
- وضع الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- إجراء الدراسة الذاتية.
- مهارات التحليل البيئي SWOT.
- استخدام السيناريوهات.
- إجراء المسح الميداني.

## ٦ - تنمية مهارات وكفايات الإبداع الإداري :

ويتم ذلك من خلال :

- تنمية مهارات التفكير الناقد والتفكير الإبداعي.
- تنمية مهارات حل المشكلة.
- تنمية المهارات المطلوبة للتفويض في السلطات الإدارية.
- تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين في المدرسة.
- طرق معالجة الهدر في الوقت والمال والجهد.
- تنمية مهارات الإدارة الإبداعية للذات. (ص ص ٧٦-٧٧).

وتشير حرب (٢٠١٠) إلى أن الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية يجب أن تشمل على عدة مستويات أهمها :

- مستوى التخطيط للبرامج من قبل استشاريين ومتخصصين في إعداد البرامج .
- مستوى التنفيذ : ويشتمل على مراحل تنفيذ البرنامج كالتهيئة والإعداد وتحديد الاحتياجات وتحليل البيانات والمعلومات وتصميم البرامج(ص ص ٢٤٨-٢٥٠)

ويشير آل زاهر(١٤٢٥) إلى أن التطوير المهني يجب أن يسير وفق خطة تقوم على الأسس العلمية لإدارة التطوير والتغيير ، وتشمل مراحل أهمها :

**المرحلة الأولى :** المرحلة التمهيدية : ويكون فيها وضع أهداف التغيير ، توضيح أهمية التغيير وإبراز دوافعه ، الوفاء بأهمية بعض شروط التغيير كعامل الوقت والتأكد من درجة الاستعداد وبيان الوضع الراهن .

**المرحلة الثانية :** الخطوات الأولى للتغيير وتشمل : اختيار قائد التغيير ، تشكيل فريق التغيير ، تقدير الحاجة للتغيير ، تحديد نوع التغيير .

**المرحلة الثالثة :** تحديد مقومات ومتطلبات نجاح تغيير الخطة : وتشمل المقومات البشرية والمقومات الإدارية والتنظيمية والمقومات المالية.



**المرحلة الرابعة :** استراتيجيات تنفيذ خطة التغيير : وتشمل تطوير قدرات الفرد المستهدف بالتطوير من خلال منظور يراعي ابرز مجالات التطوير المطلوبة ، بالإضافة إلى الطرق التي تساعد على تنفيذ تلك المجالات بالإضافة إلى مراعاة مقومات النجاح ومعوقاتها.

**المرحلة الخامسة :** مرحلة تطبيق التغيير : وتشمل مرحلة التطبيق الأولي ثم مرحلة استمرار وثبات التغيير(ص ص ٥٧٨-٦٠٢).

أما جمعة(٢٠٠٠) فيقترح أن نتبع تصميم الفعاليات التدريبية للمديرين وفقا لأسلوب الجدارة(ص ١٤٣).

وأسلوب الجدارة كما يشير جمعة(٢٠٠٠) هو مدخل حديث نسبيا لإدارة الموارد البشرية يعتمد على استنباط الخواص الضمنية للأشخاص(الجدارات) ، التي تشير إلى طرق التصرف أو التفكير ، وتتميز بثباتها(ص ١٣٤).

وقد تم تقسيم الجدارات إلى جدارات ظاهرة سهلة الملاحظة والتطوير(المعلومات ، المهارات)، وجدارات كامنة صعبة الملاحظة والتطوير(المفهوم الذاتي،الصفات ، الدوافع) (ص ص ١٣٤-١٣٥).

وأسلوب الجدارات على كل حال مدخل جيد لتصميم برامج لتطوير مهارات مديري المدارس ، لكن اعتقد أن برامج تطوير الجدارات الكامنة أكثر صعوبة في تصميمه وتنفيذه وتقويمه من برامج تطوير الجدارات الظاهرة ، لكنه أكثر فعالية وفائدة.

وتضع غبور(٢٠١٠) تصورا مقترحا مبسطا لتطوير برامج التنمية المهنية يركز على محاور أهمها:

- تفعيل دور وحدات تطوير الأداء في الجهة المستفيدة ، ويتم ذلك في أربع عمليات رئيسية هي : التحليل ، التخطيط ، التنفيذ ، التقويم والمتابعة.
- استحداث أساليب أخرى للتنمية المهنية للمستهدفين مثل : ورش العمل ، برامج تبادل الخبرات الدولية ، الندوات والمحاضرات ، نشرات أو كتيبات توضع على مواقع جهات التدريب ، ملتقيات علمية لتبادل الأفكار والآراء والخبرات(ص ص ٢٥٣-٢٥٤).

ويقترح الحربي (٢٠٠٥) عدة بدائل لتطوير التنمية المهنية لدى قادة المدارس في المملكة العربية السعودية وهي :

١- نظام التنمية المهنية الذاتي والتكنولوجي : ويقوم هذا البديل على فكرة الإفادة من أساليب التعلم الذاتي التي تتيح توظيف مهارات التعلم بفاعلية ، والتكنولوجيا والاتصالات في تدريب قادة المدارس.

والتعلم الذاتي هو العمل الواعي المنظم المقصود الذي يقوم به المتعلم مستخدماً خصائصه النفسية والعقلية في انجاز عملية التعلم بنفسه ، ومستفيداً من البدائل التربوية والمستحدثات التقنية المتاحة ، بهدف إحداث تغيير مرغوب في سلوكه

٢- التطوير الجزئي : من خلال إنشاء أقسام للتدريب والتنمية في كل إدارة للتربية والتعليم تتولى القيام بالمهام والإجراءات المتعلقة ببرامج التنمية المهنية .

٣- التطوير الكلي للنظام الحالي : وينطلق هذا البديل من أهمية الاستفادة من البديلين السابقين، ومن كونه ضرورة لمسايرة الاتجاهات العالمية الحديثة في التنمية المهنية لقادة المدارس (ص ص ١٦٩ - ١٧٣).

ويضيف الحربي (٢٠٠٥) تصوراً مقترحاً لتطوير نظام التنمية المهنية لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية يرتكز على مدخل النظم بحيث يتم تطوير المدخلات : كفلسفة التدريب وأهدافه ، واحتياجات قائد المدرسة من التنمية المهنية ، وأساليب التنمية المهنية ، والقائمين عليها.

والعمليات :

وتحدد في التخطيط ، والتنفيذ ، والتقويم والمتابعة لعملية التدريب.

والمخرجات :

وتركز على تحديد السلوك المتوقع من قائد المدرسة بعد عمليات التطوير المهني (ص ص ١٧٥ - ١٨١).

## خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها

من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة يتضح لنا أن أهم نتائج الدراسة كالتالي :

**أولاً : فيما يتعلق بواقع برامج إعداد قادة المدارس في المملكة العربية السعودية كانت أهم النتائج :**

- ١- برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في المملكة العربية السعودية بدأت مبكرا منذ عام ١٣٨١هـ ، وان الدورات الأولى لقادة المدارس كانت خارج المملكة العربية السعودية -لبنان وأمريكا- ثم أصبحت تعقد داخل المملكة العربية السعودية.
- ٢- تبعية الإدارة والإشراف على برامج التنمية المهنية قد تنقلت بين أكثر من جهة تعليمية وتدريبية.
- ٣- برامج التنمية المهنية قد تطورت في محتواها وتنفيذها أكثر من مرة منذ إنشائها حتى الآن.
- ٤- أهم البرامج التدريبية التي تعقد لقادة المدارس نوعين هما ، البرامج التدريبية التي تعقد قبل الخدمة ، وهي قصيرة لا تتجاوز أسبوعين، والبرامج التدريبية التي تعقد أثناء الخدمة وتمتد من ثلاثة إلى ستة أشهر.
- ٥- يؤيد قادة المدارس إقامة مثل هذه البرامج ، ويؤكدون على أهميتها ، لكن إجاباتهم تفاوتت في تقدير مدى الاستفادة منها.
- ٦- أهم ايجابيات برامج التنمية المهنية التي يؤكد قادة عليها المدارس هي : إشاعة جو الإخوة، والزيارات الميدانية ، وارتباط المقررات التدريبية بأهداف البرنامج ، ومناسبة المقررات التدريبية لمستوى الدارسين.
- ٧- أهم سلبياتها كما يشير قادة المدارس فهي : التركيز على المحاضرات والبعد عن الجانب التطبيقي.

## ثانياً : فيما يتعلق بأبرز الاتجاهات والمتغيرات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس كانت أهم النتائج :

- ١ - متغيرات الثورة المعرفية : يعد المتغير المعرفي من أهم المتغيرات الحاكمة للتوجهات التربوية في هذا العصر نظرا لما أثمره هذا المتغير من إمكانات معرفية وتقنية أثرت بعمق على الحياة البشرية المعاصرة بشقيها المادي والفكري ، وبالتالي أصبحت قوة أي مجتمع تكمن في اكتساب المعرفة وتوليدها وتطبيقها ونشرها ، ولذا فانه لامناص لمدرسة المستقبل من مواكبة هذا المتغير والتعامل معه بما يحقق للمجتمع بقاءه واستمراره .
- ٢ - متغيرات الثورة التقنية:تكمن أهمية النظر إلى الثورة التكنولوجية كركيزة أساسية تستند إليها العملية التعليمية في مدرسة المستقبل من كونها قد أحدثت تأثيرات واسعة على المجتمعات بصفة عامة وعلى التربية والتعليم بصفة خاصة في مجالات تكنولوجيا التعليم ودمج التقنية في التعليم والتعليم عن بعد بالإضافة إلى أن التقنية ساهمت بشكل أساسي في ظهور مفهوم التعلم بدلا من التعليم كونها ساعدت في عملية التعلم الايجابي الذي يكون فيه المتعلم هو محور العملية التعليمية.
- ٣ - المتغير التنموي :الحاجة للتنمية الشاملة في جميع المجالات مطلب عالمي ، وتلعب المدرسة بالطبع دورا محوريا في إحداث الفارق التنموي كونها يناط بها تنمية الموارد البشرية الذي يعتبر الأساس للتنمية المستدامة.
- ٤ - المتغير الاجتماعي :تؤثر التغيرات الاجتماعية المتوقع حدوثها في شكل ومعالَم المنظمة المدرسية وما تقوم به من ادوار ووظائف ، وفي صلتها وتعاملها مع المؤسسة الاجتماعية وعلى وبالتالي ستؤثر حتما على طبيعة برامج التنمية المهنية المقدمة للقادة التربويين على وجه الخصوص.
- ٥ - المتغير الاقتصادي:المتغيرات المتمثلة في عولمة الاقتصاد ، والتحول إلى النشاط الاقتصادي القائم على المعرفة والخدمات ستؤثر بلا شك على منظمات المجتمع ككل والمنظومة التربوية بشكل وبرامج التنمية المهنية فيها بشكل خاص.
- ٦ - الاهتمام بتحقيق الجودة فرض على الإدارة تطوير وتغيير آلياتها القديمة بحيث يتم استبدالها بآليات أخرى تؤدي إلى التحسين والتطوير بصفة مستمرة

**وفيما يتعلق بأبرز التجارب العالمية في مجال التطوير المهني فهي كالتالي :**

- ١- تهتم الولايات المتحدة الأمريكية بالتخطيط والإعداد الجيد لبرامج التنمية الإدارية على يد خبراء وقادة في نفس المجال.
- ٢- تتوافق أهداف وموضوعات وأساليب برامج التنمية الإدارية طبقا لاحتياجات ومتطلبات القيادات
- ٣- في أمريكا تم تحديد خمسة معايير تعطي الجوانب التي تركز عليها مدارس التنمية المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية وتشمل :
  - **مجتمع التعلم** : ويتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر تشمل (تعزيز جميع المتعلمين ، العمل والممارسة كاستقصاء يعتمد على التعليم ، تطوير رؤية مهنية عامة عن التعليم والتعلم تعتمد على المعرفة البحثية والعملية ، العمل كأداة للتغيير ، توسيع مجتمع التعلم).
  - **الحساسية وتوكيد الجودة** : ويتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر تشمل (تطوير الحساسية المهنية ، تأكيد الحساسية العامة ، تحديد معيار للمساهمة في مدارس التنمية المهني ، تطوير مقاييس لجمع المعلومات واستخدام النتائج ، الانضمام للسياق الخاص بمدارس التنمية المهنية).
  - **التعاون** : ويتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر تشمل (الانضمام إلى عمل مشترك ، تصميم أدوات وبنى لتعزيز التعاون وتحقيق التكافؤ والعدالة بين الشركاء ، إدراك العمل الجماعي وتقدير إسهامات كل مشارك) .
  - **العدالة والتنوع** : ويتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر تشمل (التأكيد على وجود فرص تعلم تتسم بالعدالة ، تقويم السياسات والممارسات لتحقيق التكافؤ والعدالة في مخرجات التعلم ، تعزيز التنوع بين المشاركين)
  - **البنى والمصادر والأدوار** : ويتضمن هذا المعيار مجموعة من العناصر تشمل (إقامة بنى للحوكمة وتعزيزها ، التأكيد على التقدم نحو الأهداف ، ابتكار ادوار جديدة لمدارس التنمية المهنية ، المصادر ، استخدام اتصالات فعالة

٤- في إنجلترا تمت الاستفادة من المعايير القومية للإدارة في برامج التنمية المهنية ، وقد عدلت هذه المعايير لتناسب مع بيئة التعلم المطلوب ، كما تم الحرص على تطبيق برامج التنمية الإدارية الإستراتيجية وذلك بربط التنمية المهنية الإدارية باستراتيجيات الجهة ، كذلك حرصت الجهات المستفيدة من التدريب على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وإنشاء مراكز متخصصة لإقامة برامج التنمية الإدارية.

### من أهداف التنمية المهنية في إنجلترا :

- العمل على تحسين الأداء الفردي والرضا الوظيفي.
  - ضمان توظيف مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس إلى أقصى حد ممكن.
  - مواجهة ضغوط العمل بتحقيق أفضل أداء بأقل كلفة
  - تحسين أداء الدولة في المجالات الحاسمة ضمن التنافس الدولي.
  - الاستفادة القصوى من ثورة المعلومات والاستعداد للمستقبل.
  - الأخذ بمبدأ التنمية الذاتية من خلال التقويم الذاتي الفعال والنشط للأداء
- ٥- قدمت جامعات كندا نوعين من برامج التنمية الإدارية:
- برامج التنمية الإدارية وحيدة المادة : والمادة هنا مجموعة مترابطة من الموضوعات التي تشمل موضوعات الإدارة والإشراف والممارسات الإدارية والاتصال وإدارة الموارد البشرية .
  - برامج التنمية المهنية الإدارية متعددة المواد : ويمتاز هذا النوع بتنوع مناهجه وموضوعاته التي تشمل العقائد والأخلاق والاقتصاد والسياسة وبيئة العمل والميزانية والإدارة بما تشتمل من موضوعات مختلفة .
- ٦- استخدمت بعض جامعات كندا وأستراليا نموذج "كبيرك باتريك" في تقويم برامج التنمية الإدارية ، ويعتبر هذا النموذج من أفضل النماذج وذلك لأنه مكون من أربع مستويات وهي:
- **رد الفعل** : ويجب هذا المستوى عن ردود فعل المشتركين حول البرنامج.
  - **التعلم** : ويقاس هذا المستوى التطور الحادث في المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من البرنامج.
  - **السلوك** : ويقاس هذا المستوى مدى التغيير الحادث في سلوك المشاركين.
  - **النتائج** : ويقاس هذا المستوى تأثير المهارات والمعارف والسلوكيات المكتسبة على المؤسسة التعليمية.

ثالثاً : فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية على ضوء الاتجاهات العالمية الرائدة ووفقاً لاحتياجاتهم كانت أهم النتائج :

- ١- ضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية لقادة المدارس وفق رؤية تطويرية شاملة لكافة الاحتياجات المهنية لقائد المدرسة ووفق أحدث التطورات في هذا المجال.
- ٢- الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية يجب أن تشمل على عدة مستويات أهمها :
- ٣- مستوى التخطيط للبرامج من قبل استشاريين ومتخصصين في إعداد البرامج .
- ٤- مستوى التنفيذ : ويشتمل على مراحل تنفيذ البرنامج كالتهيئة والإعداد وتحديد الاحتياجات وتحليل البيانات والمعلومات وتصميم البرامج.
- ٥- ضرورة الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس وبالأخص تلك الممارسات المرتبطة بمتطلبات المعرفة والمعلومات المعاصر ، وبالمستجدات في ميادين القيادة والإدارة ، وكذلك نتائج البحوث والدراسات السيكولوجية وعلم نفس التعلم والتفكير.
- ٦- ضرورة استحداث وحدات متخصصة - مركزية ومحلية - مهمتها التخطيط والمتابعة والتقييم لبرامج التنمية المهنية الموجهة لقادة المدارس ، تستقطب مستشارين متخصصين لهذا الغرض.
- ٧- أهمية الالتزام بعدد من الإجراءات التي تعين في تجديد وتحديث برامج التنمية لقادة المدارس، وذلك على النحو التالي:
- من حيث مفهوم التنمية المهنية لقائد المدرسة : لا بد من تجاوز المفهوم التقليدي لبرامج التنمية المهنية للمدير الذي يقتصر على التدريب أثناء الخدمة والتحول إلى مفهوم التعليم المهني المستمر القائم على تكامل الخبرة التدريبية والتعليمية لتلبية الحاجات المتجددة لدور المدير ، ولطالب المجتمع والبيئة ، ولماكب مجتمعة المعرفة المعاصر .
- من حيث تخطيط وتصميم برامج التنمية المهنية : لابد من مراعاة حاجات المديرين ، ونموهم الشخصي ، والمطالب المهنية لنمو المدير ، والتوظيف الفاعل للتقنية الإدارية.

- من حيث تحديد طرائق التنمية المهنية : كالتدريب على رأس العمل ، ولعب الأدوار والمحاكاة والتعلم في مجموعات وفق استراتيجية التعلم التعاوني ، وتوظيف التقنية الحديثة ، وتوظيف الأحداث والمواقف الاجتماعية ، وطرق الاستقصاء ، والتدريب على اتخاذ القرارات.
- من حيث توظيف التكنولوجيا الإدارية : ويتم ذلك من خلال التدريب على تصميم قواعد البيانات والمعلومات ، وتوظيف الإحصاء ، وخرائط التوقعات وخرائط العقل ، وتوظيف الحاسب الآلي.
- من حيث إتقان مهارات التخطيط الاستراتيجي : ويتم ذلك من خلال التدريب على توظيف تقنية التخطيط الاستراتيجي ، وتجميع وتصنيف الموارد المالية والفيزيائية والبشرية ، وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية ، ومهارات التحليل البيئي SWOT ، واستخدام السيناريوهات، وإجراء المسح الميداني.
- ٨- تنمية مهارات وكفايات الإبداع الإداري : ويتم ذلك من خلال تنمية مهارات التفكير الناقد والتفكير الإبداعي ، وتنمية مهارات حل المشكلة ، وتنمية المهارات المطلوبة للتفويض في السلطات الإدارية ، وتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين في المدرسة ، وطرق معالجة الهدر في الوقت والمال والجهد.
- ٩- التطوير المهني يجب أن يسير وفق خطة ذات مراحل أهمها :
  - مرحلة وضع أهداف التغيير ، توضيح أهمية التغيير وإبراز دوافعه ، الوفاء بأهمية بعض شروط التغيير كعامل الوقت والتأكد من درجة الاستعداد وبيان الوضع الراهن .
  - مرحلة اختيار قائد التغيير ، تشكيل فريق التغيير ، تقدير الحاجة للتغيير ، تحديد نوع التغيير.
  - مرحلة تحديد مقومات ومتطلبات نجاح تغيير الخطة : وتشمل المقومات البشرية والمقومات الإدارية والتنظيمية والمقومات المالية.
  - مرحلة استراتيجيات تنفيذ خطة التغيير : وتشمل تطوير قدرات الفرد المستهدف بالتطوير من خلال منظور يراعي ابرز مجالات التطوير المطلوبة ، بالإضافة إلى الطرق التي تساعد على تنفيذ تلك المجالات بالإضافة إلى مراعاة مقومات النجاح ومعوقاتنا.
  - مرحلة تطبيق التغيير : وتشمل مرحلة التطبيق الأولي ثم مرحلة استمرار وثبات التغيير.



- ١٠- أن نتبع في تصميم الفعاليات التدريبية للمديرين أسلوب الجدارة ، سواء الجدارات الظاهرة أم الجدارات الكامنة ، مع التركيز على تطوير الجدارات الكامنة.
- ١١- التركيز على نظام التنمية المهنية الذاتي والتكنولوجي : ويقوم هذا البديل على فكرة الإفادة من أساليب التعلم الذاتي التي تتيح توظيف مهارات التعلم بفاعلية ، والتكنولوجيا والاتصالات في تدريب قادة المدارس.
- ١٢- تطوير نظام التنمية المهنية لقادة المدارس بالارتكاز على مدخل النظم بحيث يتم تطوير المدخلات : كفلسفة التدريب وأهدافه ، واحتياجات قائد المدرسة من التنمية المهنية ، وأساليب التنمية المهنية ، والقائمين عليها. والعمليات كالتخطيط ، والتنفيذ ، والتقويم والمتابعة لعملية التدريب. والمخرجات بالتركيز على تحديد السلوك المتوقع من قائد المدرسة بعد عمليات التطوير المهني.

## المراجع

١. آل زاهر ، علي بن ناصر(١٤٢٥هـ-)، برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية ، ط معهد البحوث بجامعة أم القرى.
٢. ابن منظور (١٩٩٤م)، أبو الفضل جمال الدين ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت .
٣. أبو عمر (٢٠١١م)، ريماء، اتجاهات معاصرة في تنمية المعلمين وإعدادهم مهنية، كلية التربية، جامعة الأزهر العدد ١٤٥، الجزء الأول .
٤. الأغبري ، عبد الصمد . (٢٠٠٠م) . الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، بيروت، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
٥. أنيس وآخرون (د.ت) إبراهيم ،وعبد الحليم منتصر، وعطيّة الصّوّالحي، ومحمد خلف الله أحمد ، المعجم الوسيط، ط ٢، دار إحياء التراث العربي ، بيروت – لبنان.
٦. توفيق، عبد الرحمن، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة مصر (٢٠٠٥م).
٧. الجمال ، رانيا عبد المعز ، تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في مجال التربية البيئية بمصر في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة . "دراسة مقارنة" ، مجلة كلية التربية ، عدد ٢٨ ، مايو ، ٢٠١٠م.
٨. جمعة ، اشرف فضيل ، أسلوب الجدارة بين قطاعي الأعمال والتعليم ، مجلة المعرفة ، العدد ٥٧ ، مارس ٢٠٠٠م ، ص ص ١٣٢-١٤٣.
٩. حرب ، إيمان وصفي(٢٠١٠) التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق.
١٠. الحربي ، عبدالله ، ٢٠٠٥م ، تطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة.
١١. الحربي ، عبدالله ، ٢٠٠٧م ، التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية

١٢. خليل،نبيل سعد،(٢٠٠٩م)،"الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر" ، دار الفجر،القاهرة.
١٣. الدوسري ، نادية ، ٢٠١٤م، تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في ضوء أفضل الممارسات التدريبية(دراسة تحليلية) ، مجلة العلوم التربوية ، العدد الثاني ، ج ٢ ، ابريل ٢٠١٤م.
١٤. الزهراني، محمد (٢٠٠٩م)، واقع أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية المعاصرة وعلاقتها بكتبتحصي لطلابهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
١٥. السادة،حسين بدر (١٩٩٩م)، "دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين"،رسالة الخليج العربي ، العدد ٦٥ ، السنة الثامنة عشر، ٦٣-١٧.
١٦. السدة، إبراهيم ناصر(٢٠١٣م)، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، مجلة القراءة والمعرفة - مصر ، ع ١٣٨ ، ص ص ٢١٣ - ٢٣٦.
١٧. السريحي، منصور عتيق الله(٢٠١٢م)، درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٨. سيد، يسري مصطفى(١٤٢٣هـ-)، "تنمية الكفاية المهنية للمعلمات"، ورقة عمل مقدمة لندوة التربية في كيفية إعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات، كلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي .
١٩. شريف ، غانم سعيد، وسلطان، حنان(١٩٨٣م)،الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية . دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض.
٢٠. الشمري ، مشعان ومحمد اللوقان (٢٠١٤م)، واقع التنمية المهنية للقادة التربويين في المدارس السعودية من وجهة نظر مديري المدارس ( دراسة ميدانية ).

٢١. الشمري محمد سالم (٢٠٠٥م)، التنمية المهنية للقيادات التربوية في ضوء مدخل إدارة الجودة ، الشاملة ، مجلة مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر السنة ١٤ العدد ٢٧ يناير ٢٠٠٥ .
٢٢. الشهراني، علي معجب (٢٠١١م) تصور مقترح لإنشاء مركز وطني للتنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء فلسفة التعليم المستمر، مجلة رابطة التربية الحديثة ، السنة الرابعة، العدد ١١ .
٢٣. الشهري، عبدالله صالح عبدالله (٢٠٠٥م)، "مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
٢٤. الطعاني ،حسن أحمد(٢٠٠٢م)، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، دار الشروق ، عمان.
٢٥. عابدين ، محمد عبد القادر(٢٠٠٥م)، الإدارة المدرسية الحديثة، ط٢، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
٢٦. عبدالسلام، عبدالسلام مصطفى(٢٠٠٧م)، "أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم"، دار الجامعة ، الإسكندرية.
٢٧. عبد العليم، طارق حسن (٢٠٠٨م)، التنمية المهنية للمعلمين في مصر على ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والإنجليزية، العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٨. العريني ، عبدالعزيز ، (٢٠٠٤م) ، دراسة تقويمية لدورة مديري المدارس في كلية المعلمين بالرياض كما يراها المتدربون ، رسالة التربية وعلم النفس ، العدد ٢٣ ، محرم ١٤٢٥هـ ، ص ص ١٨٣-٢٢٨
٢٩. عماد الدين، منى ٢٠٠٣م، تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة.

٣٠. العولقي ، حسن (١٩٩٩م) ، دراسة تقويمية لمحتوى برنامج المعارف التدريبي لمديري ما فوق المرحلة الابتدائية المطبق في كليات التربية جامعة الملك سعود، المؤتمر الدولي (الإدارة التربوية والمتطلبات المستقبلية) ٧-٩ مارس ١٩٩٩م.
٣١. غبور، أماني السيد (٢٠١٠م)، دراسة تقويمية لبراج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية، كلية التربية النوعية بالمنصورة ١٤-١٥ أبريل ٢٠١٠م.
٣٢. فرنش، وندل، وجونير سيسل بيل (٢٠٠١م)، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد أحمد الهندي، معهد الإدارة العامة، الرياض .
٣٣. فهمي ، محمد وحسن محمود (١٩٩٣م) ، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ط ١
٣٤. القحطاني، سالم علي (٢٠٠٨)، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي ط٢، مكتبة العبيكان، الرياض.
٣٥. اللوقان، محمد فهاد (٢٠٠٦م)، ممارسة مشرفي التدريب التربوي لكفاياتهم المهنية من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
٣٦. المحبوب ، عبدالرحمن إبراهيم ، آراء مديري ومديرات مدارس التعليم العام تجاه دورة مديري المدارس ، مجلة جامعة الملك سعود العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، مجلد ١١ ، ص ص ١٧-٣٩.
٣٧. محروس محمد الأصمعي (٢٠٠٢م)، أبعاد التنمية المهنية المطلوبة لمعلمي التعليم قبل التعليم الجامعي بين النظرية والتطبيق، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية س ١ ع ١، القاهرة.
٣٨. محمد، حسام الدين السيد (٢٠١٢م)، ملف الإنجاز مدخل للتنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية، المجلد الثامن عشر العدد ٢ إبريل ٢٠١٢م .

٣٩. محمود، محمد وفهمي محمود(١٤١٤هـ)،الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار الكتاب العربي، الكويت.
٤٠. مرسي، محمد منير(١٩٩٣م)،"الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها" ،عالم الكتب،القاهرة.
٤١. الموجي، أماني محمد، ومختار ، هبة الله عدلي (٢٠١١م)، فاعلية برنامج مقترح للتنمية المهنية قائم على التعليم الذاتي لمعلمي العلوم بالمرحلة الابتدائية في تنمية أدائهم التدريسي وأثره في مهارة تفكير تلاميذهم ، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، الحادي والعشرون العدد ٦ ، ٢٠١١ .
٤٢. النمر، سعود محمد، وخاشقجي، هاني يوسف، محمود، محمد فتحي، وحمزاوي، محمد سيد(١٤٢٢م)، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض .
٤٣. هاشم، زكي محمود (١٩٩٦م)،الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، الكويت.
44. Christine, Lowden(2005). Evaluating the impact of professional development, Seton Hall University.
45. Siswo (٢٠٠٤)، Human Resources Development and its Critical Factor According to Practitivners in the Training Division of Talcum Indonesia, Phd-Dessertation, AM, University of Graduate Studies.
46. Mc Caw, D. Walkin S and Borgia L.(2004) Providing more time for professional development. Retrieved august 26, 2006 from North Central Regional Educational Laboratory.