

تصور مقترح للتنمية المهنية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم  
العام بمدينة خميس مشيط في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ م

إعداد

د/ هيفاء محمد عبدالله آل دعلان



## مقدمة:

يرتبط مفهوم التنمية المهنية بالتربية المستدامة التي لا يقتصر دورها علي تحسين أداء المعلم، بل تنمية المؤسسة التعليمية بمن فيها من قادة وإداريين وعاملين مسئولين عن العملية التعليمية من خلال رفع كفاءتهم وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم إلى الأفضل. (الطاهر، ٢٠١٠م، ص ٢٧)

وتحتل التنمية المهنية في هذا العصر موقعاً محورياً في المؤسسات والمنظمات الحديثة، فقد أصبحت التنمية المهنية تشكل العمود الفقري لأية جهود تبذلها هذه المؤسسات والمنظمات نحو تحقيق الإصلاح والتطوير، ويتضح ذلك من خلال حجم الميزانيات التي ترصد، والخطط الإستراتيجية التي يتم وضعها للتنمية المهنية من قبل المؤسسات الراجية في تحقيق الإصلاح وجودة الأداء والمنتج في ظل المنافسة القوية بين المؤسسات؛ لتحقيق رضا المتعاملين معها، ومن ثم أصبحت التنمية المهنية ضرورة لا غنى عنها لجميع المؤسسات التعليمية؛ لمواجهة التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة، وتعدّ المدارس من أكثر المؤسسات عرضة للتغيير والتطور الأمر الذي يجعل التنمية المهنية للقيادات المدرسية ضرورة لمسايرة هذا التغيير. (أحمد، ٢٠١٦م، ص ٢٤٥)

فالتنمية المهنية مستمرة ومتجددة بشكل دائم؛ نتيجة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم، إضافة إلي ذلك أن عملياتها لا تسير في شكل خطي كما كان يعتقد، ولكن الدراسات والبحوث الحديثة تؤكد أنها متعددة الجوانب، وديناميكية التفاعل مع المسار الوظيفي والخدمة والظروف البيئية المحيطة به.

وتمثل التنمية المهنية للقيادات المدرسية ضرورة حتمية لا غنى عنها، فقد أصبحت قيادة المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي أكثر تعقيداً مما كانت عليه في أي وقت مضى بسبب النمو المطرد في حجم المؤسسات والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بعملية إتخاذ القرار، كما أن فاعلية المؤسسات ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكولة إليها ترتبط إلى حد بعيد بطبيعة القيادة التي تسير أمر المؤسسة وتعمل على تحقيق أهدافها.

ويعدّ موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في علم الإدارة، حيث أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية في تحقيق أهدافها؛ لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية. (العراييد، ٢٠١٠، ص ٣)، ولا ينفك القادة عن القيام بوظائفهم الإدارية من خلال ممارسات إدارية يومية متنوعة تبرز فيها مهارات القادة واتجاهاتهم، وتعمل الممارسات الإدارية السليمة من قبل القادة على تعزيز التعاون وبناء الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيههم، كما تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، ورفع الروح المعنوية وحل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة، مما يترك أثراً إيجابياً على الأداء المؤسسي. (أبو سمرة، وهواش، وحلاوة، ٢٠١٤، ص ٢٧٨).

وللقادة التربوية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها، حيث إن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد، وإنما يضع نصب عينيه تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من

خلال توضيحها وتحديدها بين تباين المواقف وبين إشباع الحاجات، ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنويع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات يعد مؤشراً واضحاً على نجاح القيادة وفعاليتها(سعود، ٢٠١٧م، ص١٢).

وفي ضوء ما يتمتع به القيادات التربوية من أهمية في قيادة مؤسساتهم التربوية فقد عملت الدول المتقدمة على ثقل مهاراتهم وإعدادهم بالشكل الذي يتناسب مع حجم المسؤوليات والمهام الملقة على عاتقهم، ومواجهة التحديات المستقبلية في إدارة مؤسساتهم، وذلك من خلال إلحاقهم بالعديد من برامج التنمية المهنية.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية يتم تنظيم برنامج متكامل لإعداد القيادات التعليمية ضمن مجموعة من متطلبات الخبرات العملية، ويرتكز هذا البرنامج على أساس منطقي هو انتقاء أفضل المرشحين لبرنامج القيادة التربوية، وينفذ البرنامج من خلال التعاون بين ثلاثة أطراف من أصحاب المصلحة هم: أساتذة الجامعات والمشرفين، ومديري المدارس، ويهدف برنامج الإعداد إلى عرض الممارسات الأعلى نجاحاً وقيمة للتحسين المستمر لبرنامج القيادة التربوية، وتحديد المجالات العملية التي تلبى المطالب التعليمية للمرشحين للبرنامج، مع تسليط الضوء على المجالات العملية التي تحتاج إلى تحسين. (Jiang, et al, 2013, p79)

وفي إنجلترا يتم إعداد القيادات التربوية استناداً إلى إطار من المعرفة والمهارات التي يجب أن تتوفر في القائد من خلال اجتياز ثلاثة برامج تدريبية هي: برنامج القيادة التعليمية من أجل الريادة والتميز، وبرنامج الإدارة التشغيلية لإدارة الأنظمة والعمليات المؤسسية، وبرنامج القيادة الاستراتيجية لقيادة التغيير، وتجمع هذه البرامج بين النظرية والممارسة، وبعد اجتياز هذه البرامج يتم منح القائد رخصة من السلطات المحلية (LA) المسؤولة عن إدارة المؤسسات التعليمية تؤهله هذه الرخصة لقيادة المؤسسات التعليمية. (Jonathan, 2015, p 39)

وإدراكاً من الحكومة الأسترالية لأهمية إعداد القيادات فقد قامت بالترويج على نطاق واسع لأهمية القيادة في تحسين النتائج التعليمية في المدارس، ووضعت مجموعة من الممارسات النموذجية للقيادة، وبدلاً من التركيز على شخص أو دور القائد أو الصفات القيادية المختلفة، اهتمت بتدريب القادة على ممارسات القيادة من خلال مجموعة متنوعة من الأدوار والتصرفات وفقاً لنظرية الممارسة الحديثة التي تستجيب للمشكلات المؤسسية بفاعلية، مع تسليط الضوء على الممارسات الرائدة التي أثبتت نجاحها في الميدان التربوي. (Grootenboer & Hardy, 2017, p402)

وقد هدفت الرؤية الجديدة للنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية إلى الارتقاء بالمؤسسات التعليمية، كي تكون ملائمة لمتطلبات الحياة في القرن الحادي والعشرين، وتتوفر في القائمين عليها المهارات القيادية التي تمكنهم من إعداد النشء والشباب لمستقبل مشرق ومتميز؛ لذا بذلت حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز

جهوداً جبارة، من أجل إعداد شاغلي الوظائف القيادية وامتلاكهم الخصائص والمهارات التي تمكنهم من القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وممارستها بفاعلية، من خلال تدريبهم أثناء الخدمة على العديد من أنشطة وبرامج التنمية المهنية (طبيب، والوشمي، ٢٠١٦م، ص ٩٠).

وفي ظل الرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، وإدراكاً منها لأهمية الدور الذي تقوم به القيادات التربوية في قيادة المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها، وأداء رسالتها، ومواجهة المشكلات المعقدة والتغيرات المتسارعة التي تحيط بها، فإن ذلك يتطلب وجود خطة متكاملة الأركان لتنمية القيادات التربوية مهنيًا وإعدادها لأن تكون جاهزة لقيادة التغيير وقادرة على تكيفه والتكيف معه، قيادة واعية لديها القدرة على التفكير والتنظيم والقدرة على إدارة المعرفة المتدفقة بشكلها السريع، وتمكين جميع العاملين منها، وهذا لن يتأتى إلا عن طريق قيادة قادرة على التعامل مع كل هذه المتغيرات ليس بشكل فردي، بل عن طريق العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين معه، بما يخدم تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠م.

#### مشكلة الدراسة:

تتجه المملكة العربية السعودية مثل معظم المجتمعات المعاصرة إلى القيادات التربوية باعتبارهم من أهم الأدوات الفعالة لمواجهة التحديات المعاصرة، وأحد أهم مداخل تحقيق طموحات المجتمع المستقبلية من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠م، ولذلك كان من الضروري أن تولي المؤسسات التربوية بالمملكة أهمية خاصة للقيادات المدرسية وتوفير فرص التنمية المهنية المتميزة لهم؛ لبناء الشخصية القيادية المتمكنة إدارياً، والقدرة على مواجهة تحديات العصر من خلال تزويدها بالمهارات القيادية اللازمة.

ومن خلال ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما التصور المقترح للتنمية المهنية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة خميس مشيط في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م؟

#### أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما معوقات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
٣. ما متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟

#### أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
  ٢. التعرف على معوقات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
  ٣. تحديد متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
  ٤. صياغة تصور مقترح للتنمية المهنية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة خميس مشيط في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م.
- أهمية الدراسة:**

تتشكل أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين هما: الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية:

**أولاً: الأهمية العلمية:**

- تتزامن الدراسة الحالية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م والتي تؤكد على ضرورة تطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، وتأهيل وبناء شخصيات قيادية قادرة على الإسهام الفعال في تحقيق أهداف هذه الرؤية، وذلك مواكبة لرسالة التعليم ودعماً لمسيرتها، لبناء جيل متعلم قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات مستقبلاً.
- تتمثل أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوع التنمية المهنية للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ظل تعدد وتنوع مسؤوليات ومهام القيادات التربوية لمواجهة مشكلات المجتمع المدرسي والقدرة على اتخاذ القرارات لحلها.
- تعد الدراسة الحالية أحد الأساليب الحديثة لتنفيذ التوصيات الصادرة عن المؤتمرات وتوصيات الدراسات والبحوث السابقة خاصة ما يتعلق منها بتطوير منظومة التنمية المهنية للقيادات المدرسية من أجل الوصول إلى أفضل الممارسات القيادية والإدارية التي تدعم الوصول إلى أفضل أداء.
- تتناول الدراسة الحالية عنصراً رئيساً من عناصر الإدارة التربوية وهو القائد المدرسي وهو أساس التطوير ومواكبة كافة المتغيرات التي تواجهها المؤسسة التعليمية، فالدور القيادي أو الأسلوب الذي يمارسه القائد التربوي يسهم بشكل كبير في مستوى أداء المعلمين.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

- تنبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل القيادات التربوية اليومي وضرورة إعدادهم بالشكل الأمثل للقيام بأعباء ومتطلبات ومسؤوليات وظائفهم.
- تكمن أهمية الدراسة الحالية في الحاجة إلى تشخيص جوانب القوة في منظومة التنمية المهنية للقيادات التربوية وتعزيزها، وكذلك الحاجة إلى رصد جوانب الضعف ومعالجتها.
- من المتوقع أن تقيّد نتائج الدراسة الحالية مسؤولي التخطيط التربوي عند وضع البرامج التدريبية اللازمة لتنمية القيادات التربوية مهنيًا، وتحديد المواصفات التي

ينبغي أن يتحلى بها القائد، وبخاصة في ضوء الرؤية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠م وأهداف المستقبلية.

- تتزامن الدراسة الحالية مع التغيرات التي يشهدها النظام التعليمي بالمملكة والتي تستوجب مراجعة النمط المركزي في الإدارة وضعف دوره في تحقيق التطوير المنشود لمنظومة التعليم وتزامن تطويره مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

### مصطلحات الدراسة:

#### ١- الاستراتيجية Strategy :

وتُعرّف الإستراتيجية إجرائياً بأنها "خطة شاملة لتطوير منظومة التنمية المهنية للقيادات المدرسية توضح من خلالها كيفية تحقيق رسالتها وأهدافها وتعظيم قدرتها على الارتقاء بالمستوى المهني للقيادات في ضوء توضيح جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات والتأكيد على ضرورة الارتباط برؤية المملكة ٢٠٣٠م".

#### ٢- التنمية المهنية Professional development :

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها "مفهوم ديناميكي حركي تعني التدريب المستمر مدى الحياة، بهدف تطوير وتحسين كفاءة القائد المدرسي المهنية والأكاديمية ورفع مستوى أدائه، بهدف تحسين العملية التعليمية، وذلك من خلال الندوات والمؤتمرات وورش العمل والتدريبات والبرامج والأنشطة المتاحة له داخل وخارج المؤسسات التعليمية، على أن تُتاح له الفرصة لتنمية نفسه بنفسه وذلك من خلال تقويمه لذاته وتأمل أعماله".

#### ٣- القيادة المدرسية Educational Leadership :

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها "ذلك التفاعل الاجتماعي التربوي بين مدير المدرسة والجماعة المدرسية (العمال – المدرسين – التلاميذ – المجتمع المحلي وأولياء الأمور) وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، لغرض تحقيق الأهداف التربوية".

### حدود الدراسة:

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: وهي ما تناولته الدراسة من أسس نظرية لموضوع الدراسة"تصور مقترح للتنمية المهنية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة خميس مشيط في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م".
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) في الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ.
- الحدود المكانية: تم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) بمدينة خميس مشيط
- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة البحث على عينة من قادة مدارس التعليم العام بمدينة خميس مشيط

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها  
- مناقشة نتائج المحور الأول:

- تضمن المحور الأول: واقع برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية (١٠) عبارات، جاءت جميعها تحت درجة (موافق بشدة) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٤.٦٢ - ٤.٤٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الأولى من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠ إلى ٥)، وتشير النتائج السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول من محاور الاستبانة والمتعلق بواقع برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة موافق بشدة.
- وعلى مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأول ومحتواها " تخطط برامج التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات " بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٢)، وإنحراف معياري (٠.٦٣٦) وذلك يدل على أن هناك موافقة من أفراد العينة، حيث أن تحديد الاحتياجات هو من أهم الأسس التي يجب أن يقوم عليها التدريب تخطيطاً وتنفيذاً، وتتلخص أهميتها في اعتبارها اللبنة الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط تدريبي، حيث إن تحديد الاحتياجات وقياسها قياساً علمياً يعدّ الوسيلة المثلى التي تسهم في رفع كفاءة القيادات المدرسية في تأدية مهام وظائفهم.
- كما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الثاني ومحتواها " توجد معايير واضحة للمساءلة علي تأثير نتائج التدريب علي جودة الأداء المدرسي" بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٠)، وإنحراف معياري (٠.٦٥٤) وذلك يدل على أن أفراد العينة يرون ضرورة أن تضع إدارة التدريب أهدافاً واضحة تعمل على تحقيقها وقياسها عن طريق خطة واضحة لعملية تدريب القيادات، حيث إن لبرامج التدريب التربوي المقننة أثر كبير في النمو المهني للقيادات وما تعكسه من تغير في مستوى الأداء نحو الأفضل، ومن ثم لا بد من وجود معايير واضحة ومحددة للمساءلة والمحاسبية على مدى تطبيق وتنفيذ ما تضمنه التدريب.
- وجاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الثالث ومحتواها " تدعم إدارة التعليم برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية أثناء العمل" بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٥٨)، وإنحراف معياري (٠.٦٧٨) وذلك يدل على تأكيد أفراد العينة على أهمية دور إدارة التعليم في تقديم الدعم والمساندة للقيادات من خلال توفير برامج وأنشطة التنمية المهنية التي ترقى بمستوى الأداء للقيادات ومن ثم تتحمل إدارة التعليم مسؤولية التنمية المهنية للقيادات داخل مدارسهم أو خارجها وتشجيعهم على الاشتراك في أنشطة التنمية المهنية، وتنمية



- روح العمل الجماعي والاهتمام بوضع الخطط التي تكفل للقيادات استخدام التكنولوجيا الجديدة وتكاملها في العملية التعليمية.
- وجاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الرابع ومحتواها " تساعد برامج التنمية المهنية القيادات على القدرة على صنع القرار داخل مدارسهم " بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٥٢)، وإنحراف معياري (٠.٦٥٨) وذلك يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية الدور الذي تقوم به برامج التنمية المهنية في مساعدة القيادات على التعرف على طبيعة أدوارهم ومهامهم ومسؤولياتهم والقدرة على اتخاذ وصنع القرارات.
  - وجاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الخامس ومحتواها " يقوم التخطيط الزمني لبرامج التنمية المهنية علي مراعاة عدم الإخلال بسير العمل المدرسي " بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٥٠)، وإنحراف معياري (٠.٦٦٠) وذلك يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على ضرورة أن تقوم عملية التخطيط لبرامج التنمية المهنية للقيادات على مراعاة البيئة الخاصة لتنفيذ أنشطة التنمية المهنية وتأثيرها على الأداء المهني ومدى تأثيرها على سير العمل المدرسي، وذلك حتى لا تؤثر برامج التنمية المهنية للقيادات على سير العمل بالمدرسة.
  - بينما جاءت العبارة رقم (١٠) في الترتيب العاشر والأخير ومحتواها " تسهم برامج التنمية المهنية في مساعدة القادة الجدد على التكيف مع متطلبات ووظائفهم " بين العبارات الخاصة بالمحور الأول، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٤٠)، وإنحراف معياري (٠.٧٤٨) وذلك يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية الدور الذي تقوم به البرامج التدريبية التي تقدمها وحدة التدريب للقيادات المدرسية حديثي شغل الوظيفة للتكيف والانخراط في بيئة المدرسة والإلمام بالمهام والمسؤوليات ومعرفة كيفية أدائها على أكمل وجه.
  - وتتفق هذه النتيجة ما أشار إليه (أحمد، ٢٠١٦م) من إن الهدف من التنمية المهنية ليس توفير الخبرات والمهارات فحسب وإنما غرس الشعور في أنفسهم بالرغبة في تحسين قدراتهم ومهاراتهم تبعاً لمتغيرات العصر، وتعديل الممارسات المهنية الخاصة بالعاملين بالمدرسة نحو غاية مقصودة بقصد تحسين وتنمية وتعليم الطالب.
  - **مناقشة نتائج المحور الثاني:**
  - تضمن المحور الثاني: معوقات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية (١٠) عبارات، جاءت جميعها تحت درجة (موافق بشدة) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٤.٦٥ - ٤.٣٨) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الأولى من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠ إلى ٥)، وتشير النتائج السابقة إلى موافقة أفراد العينة على

عبارات المحور الثاني من محاور الاستبانة والمتعلق بمعوقات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة موافق بشدة.

- وعلى مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول ومحتواها " ضعف اهتمام إدارة التعليم بعمل حصر وتحديد للاحتياجات التدريبية للقيادات" بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٥)، وإنحراف معياري (٠.٦٢٨) وذلك يدل على موافقة من أفراد العينة على أن عدم اهتمام إدارة التعليم بتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات يعد من أهم معوقات تنفيذ برامج التنمية المهنية المقدمة لهم، حيث تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحديد دقيق لنواحي الضعف أو النقص الفنية أو الإنسانية، حالية أو محتملة في قدرات القيادات أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها، كما تتصف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها عملية استمرارية ومرنة تواكب التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية وقد تحدث نتيجة الرغبة في الترقيات أو التنقلات.

- كما جاءت العبارة رقم (٩) في الترتيب الثاني ومحتواها " ضعف التخطيط لبرامج التنمية المهنية نتيجة ضعف توافر قاعدة المعلومات والبيانات " بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٤)، وإنحراف معياري (٠.٦٣٢) وذلك يدل على أن أفراد العينة يؤكدوا على أن التخطيط السليم للبرامج التدريبية للقيادات لا بد وأن يستند على معلومات دقيقة وواضحة عن العملية التدريبية، وأن العشوائية في تخطيط البرامج التدريبية تؤدي إلى فشلها وعدم تحقيقها للأهداف الموضوعية والنتائج المرغوبة، ومن ثم فإنها تمثل معوقاً من معوقات تنفيذ برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات المدرسية.

- وجاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الثالث ومحتواها " ضعف اهتمام إدارة التعليم بتوفير الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية " بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٢)، وإنحراف معياري (٠.٦٣٦) وذلك يدل على تأكيد أفراد العينة على ضرورة ارتباط برامج التدريب والتنمية المهنية للقيادات بمهام القيادات ومسؤولياتهم، وذلك حتى تسهم في رفع الكفاءة المهنية للمعلمة عن طريق صقل مهاراتهم ومساعدتهم على التأقلم مع العمل المدرسي، حتى تتحقق الاستفادة المطلوبة، ويمثل ذلك عائقاً أمام تنفيذ البرنامج التدريبي.

- وجاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الرابع ومحتواها " ضعف اعتماد الإدارة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد للخطط الموضوعية للتدريب" بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٢)، وإنحراف معياري (٠.٦٤٢) وذلك يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أن عدم الاعتماد على

التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد للبرامج التدريبية المقدمة للقيادات يؤدي إلى فشل هذه البرامج ويمثل معوقاً مهماً من معوقات تنفيذ برامج التنمية المهنية المقدمة لهم، حيث أن عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة عملية سليمة أو تحديدها بشكل غير دقيق يؤدي إلى أن يصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال.

- وجاءت العبارة رقم (١٠) في الترتيب الخامس ومحتواها " لا توجد معايير واضحة يتم في ضوءها متابعة القيادات الذين حصلوا على تلك الدورات" بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٦٢)، وإنحراف معياري (٠.٦٥٢) وذلك يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية وضرورة وجود معايير ومؤشرات واضحة ومحددة لمتابعة مدى تنفيذ القيادات لأهداف الدورات والبرامج التدريبية التي حصلوا عليها، مما يترتب عليه القدرة على تفعيل مبدأ المحاسبية والشفافية في تقييم أثر التدريب، وأن عدم وجود مثل هذه المعايير يفقد البرامج التدريبية لفاعليتها ويعد معوقاً من معوقات تنفيذها وتقييم آثارها ونتائجها.

- بينما جاءت العبارة رقم (٨) في الترتيب العاشر والأخير ومحتواها " تركيز برامج التنمية المهنية على الجانب النظري دون الاهتمام بالجانب الفني والتقني " بين العبارات الخاصة بالمحور الثاني، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٣٨)، وإنحراف معياري (٠.٧٧٠) وذلك يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على ضرورة تركيز برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات على الجانب التطبيقي وتحويل المعارف والمهارات إلى سلوك تطبيقي على أرض الواقع والابتعاد عن العناية بالجانب النظري على حساب الجانب التطبيقي والتقني في تنفيذ البرامج التدريبية، حيث أن الاهتمام بالجانب النظري يمثل معوقاً من معوقات تحقيق برامج التنمية المهنية لأهدافها.

#### ٣-٤ مناقشة نتائج المحور الثالث:

- تضمن المحور الثالث: متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية (١٠) عبارات، جاءت جميعها تحت درجة (موافق بشدة) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٤.٧٦ - ٤.٦٥) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الأولى من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٤.٢٠ إلى ٥)، وتشير النتائج السابقة إلى موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثالث من محاور الاستبانة والمتعلق بمتطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

- وعلى مستوى العبارات فقد جاءت العبارة رقم (١٠) في الترتيب الأول ومحتواها " أن ترتبط البرامج التدريبية المقدمة للقيادات بطبيعة أدوارهم ومسؤولياتهم " بين العبارات الخاصة بالمحور الثالث، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٧٦)، وإنحراف

معياري (٠.٦١٢) وذلك يدل على أن هناك موافقة من أفراد العينة على أن من أهم آليات تفعيل برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات المدرسية هي ارتباط البرامج التدريبية بأدوار ومسؤوليات القادة وطبيعة وظائفهم، وذلك حتى تكون ذات فائدة لهم من ناحية، وحتى يقبل عليها القادة من ناحية أخرى.

- كما جاءت العبارة رقم (٩) في الترتيب الثاني ومحتواها " أن تفوض بعض مهام ومسؤوليات القيادات لضمان التحاقهم بالبرامج التدريبية " بين العبارات الخاصة بالمحور الثالث، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٧٦)، وإنحراف معياري (٠.٦١٨) وذلك يدل على أن أفراد العينة يؤكدوا على ضرورة تخفيف الأعباء والمهام والمسؤوليات الإدارية والروتينية الملقاة على عاتق القيادات والتي تعيق من التحاقهم ببرامج التنمية المهنية التي تقدم لهم، ومن ثم فإن من أهم آليات تفعيل برامج التنمية المهنية للقيادات هو تخفيف أعباء ومسؤوليات العمل من خلال تفويضها للوكلاء والمعلمين والإداريين.

- وجاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الثالث ومحتواها " أن توضع معايير مناسبة لمتابعة مدى تنفيذ القيادات لما قدم لهم خلال الدورات التدريبية " بين العبارات الخاصة بالمحور الثالث، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٧٥)، وإنحراف معياري (٠.٦١٩) وذلك يدل على تأكيد أفراد العينة على أن من أهم آليات تفعيل برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات هو وجود مجموعة واضحة ومحددة من المعايير والضوابط الحاكمة لهذه البرامج والتي من خلالها يمكن الحكم على مدى تنفيذ القيادات لمحتوى هذه البرامج من عدمه على أرض الواقع.

- وجاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الرابع ومحتواها " أن تكون هناك رؤية واضحة للتدريب توضع في ضوء الاحتياجات الفعلية للقيادات " بين العبارات الخاصة بالمحور الثالث، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٧٤)، وإنحراف معياري (٠.٦١٨) وذلك يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على ضرورة مشاركة القيادات في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، حيث تختلف الاحتياجات التدريبية لكل قائد، وهذه الاحتياجات هي بمثابة الأسباب التي تدعو إلى تنظيم البرامج التدريبية باختلاف أشكالها فهناك برامج الإعداد، وبرامج التطوير والتجديد والنتقيف وغيرها، ومن هنا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، ويساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمتدربين، ويجعله نشاطا واقعا يوفر كثيرا من الجهود والنفقات.

## المراجع

### أولا\_ المراجع العربية:

أبو سمرة، محمود أحمد؛ هواش، أماني عدنان؛ حلاوة، جمال رضا (٢٠١٤) *الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية*، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٥، العدد

أحمد، محمد منصور (٢٠١٦) *التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المرتكز على المدرسة (S-BPD) في ضوء التوجهات العالمية الحديثة*، المجلة التربوية، العدد (٤٦)، المجلد (٢)، كلية التربية، جامعة سوهاج. ص ٢٤٥-٢٤٦  
الطاهر، رشيدة السيد (٢٠١٠): *التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية "تحديات وطموحات"*، الأسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

سعود، سعود العبدص (٢٠١٧) *الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة وادي الدواسر وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين*، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الطوخي، هيثم محمد؛ الحربي، حماد دغيم؛ محمد، إبراهيم الدسوقي (٢٠١٦) *التنمية المهنية للقيادات المدرسية بمصر وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم*. مجلة العلوم التربوية. مج. ٢٤، ع. ٣، ج. ٣، ص ٤٠٥-٤٤١.

طيب، عزيزة عبد الله؛ الوشمي، أسماء ناصر ابراهيم (٢٠١٦) *ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة*، مجلة العلوم التربوية. مج. ٢٤، ع. ٢، ج. ٢، ص ٨٧-١٤٣.

العراييد، نبيل أحمد محمود (٢٠١٧م) *دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

المطيري، سناء عيد جابر (٢٠١٥) *مستوى الممارسات القيادية التعليمية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت*، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٦، العدد ٢.

عباس، محمود السيد (٢٠٠٩م). *التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الجامعي*. كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر.

المملكة العربية السعودية (٢٠١٦م) *رؤية السعودية ٢٠٣٠م*، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (٢٠١٣): *التربية من أجل التنمية المستدامة*، ترجمة حنان عبد الله عنقادي، السعودية، الرياض: مكتب اليونسكو.

التهاني، ناقيه سالم حسين (٢٠١٧) **تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات المدرسية في مكاتب التعليم بمدينة جدة**، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. مج. ٦، ع. ٨.

ثانياً\_المراجع الأجنبية:

Chatchawaphun, Pimpisa; Julsuwan, Suwat; Srisa-ard, Boonchom(2016) **Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators**, International Education Studies, v9 n10 p34-46.

Grootenboer, Peter; Hardy, Ian(2017)**Contextualizing, Orchestrating and Learning for Leading: The Praxis and Particularity of Educational Leadership Practices**, Educational Management Administration & Leadership, v45 n3 p402-418.

Jiang, Binbin, et all (2013) **The Effectiveness of an Embedded Approach to Practicum Experiences in Educational Leadership: Program Candidates' Perspectives**, International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, v25 n1 p79-91.

Jonathan, Supovitz (2015) **School Leadership Lessons from England**, Phi Delta Kappan, v97 n3 p38-41.

Len Tischler & Others (2008) **Anew Strategic Model for Universities Undergoing Transformation"** International Journal of Commerce & Management, Indiana, USA, Vol. 8

Sun Bruell ,(2000) **staff development and professional education : a cooperative model** , " Journal of work place learning , Employee Counseling to day , vol . 12.