

أسس التنمية المهنية لمديري المدارس ومتطلباتها ومعوقاتهما

إعداد

/ / منتهى إبراهيم الخميس

باحثة دكتوراه

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

أسس التنمية المهنية لمديري المدارس ومتطلباتها ومعوقاتها

إعداد

/1 / منتهى إبراهيم الخميس

باحثة دكتوراه

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

المستخلص :

هدف البحث إلى تعرف أسس التنمية المهنية لمديري المدارس؛ انطلاقاً من أن التنمية المهنية تعد من أهم المفاهيم التي تتصل بترقية قدرات الإنسان في مجالات العمل المختلفة. وأنه على مستوى الإدارة التعليمية بدأ الاهتمام يتزايد بالتنمية المهنية لمديري المدارس، وأصبحت ضرورة في ظل عالم سريع التغيرات؛ جعلت دور مدير المدرسة يتسع وتزداد أعباءه ومسئوليته التي فرضتها طبيعة العصر وتحدياته. وذكرت الباحثة أن مفهوم التنمية المهنية لمديري المدارس يتبلور في كونها عملية مخططة ومنظمة، تستهدف تطوير مهارات وخبرات المديرين المهنية، لأجل تحسين الأداء المهني لتحقيق الأهداف المطلوبة في المؤسسات التعليمية. وأكدت على أن التنمية المهنية غايتها تطوير أداء القيادات في ضوء خبراتهم. وبينت الباحثة مبررات ودواعي التنمية المهنية، كما أشارت إلى أهميتها بالنسبة لمديري المدارس، ورصدت الباحثة أهم مجالات التنمية المهنية ومداخلها، وأشارت إلى أن إحداث التنمية المهنية في مجموعها بشكل عام يقتضي الاهتمام والعناية بمختلف المداخل وأكدت على مدخل إدارة المعرفة باعتباره مدخلا مهما في ضوء تنامي المعرفة في الوقت الراهن وتطور التكنولوجيا المتصلة بها، كما ذكرت أساليب التنمية المهنية، ومعوقاتها والسليات التي تحد من نجاح جهودها، وأكدت على ضرورة توفير المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح برامج التنمية.

الكلمات المفتاحية : أسس التنمية المهنية - متطلباتها - معوقاتها .

Principles of Professional Development for School Principals, Requirements and Constraints

Montha Ibrahem Al-Khames

PhD Scholar at Department of Education Principles
Qena Faculty of Education, South Valley University

Abstract:

This research aimed to identify the foundations of professional development for school principals, based on the fact that professional development is one of the most important concepts related to upgrading human capabilities in various fields of work. Moreover, at the level of educational administration, interest in the professional development of school principals began to increase, which rendered it indispensable in light of this rapidly changing world, which witnessed an expansion of the school principal's role and an increase in the burdens and responsibilities he/she assumes as dictated by the nature and challenges of the times. The researcher stated that the concept of professional development for school principals manifests itself in the fact that it is a planned and organized process aimed at developing the professional skills and expertise of principals, in order to improve professional performance and achieve the required objectives in educational institutions. She also emphasized that professional development aims at developing the leaders' performance in light of their expertise. The researcher explained the justifications and reasons for professional development, pointing out its importance for school principals. She also monitored the most important areas and approaches of professional development, indicating that the implementation of professional development as a whole requires in general paying close attention to the various approaches, emphasizing the importance of the knowledge management approach in light of the currently growing knowledge, and the advances witnessed by the technology associated with it. She also pointed out the methods of professional development.

Keywords: Principles of Professional Development – Requirements – Constraints.

مقدمة

لقد تعرض العالم وما يزال إلى جملة من التحولات منذ نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين في كافة المجالات والقطاعات. ومن أهمها مجال التربية؛ حيث تطورت المفاهيم التربوية، والطرائق والتقنيات، وأضحت التربية نظاما مجتمعيا محوريا يتدخل بقوة في تحديد مصائر باقي الأنظمة المجتمعية، بل أصبحت قرينة التقدم الحضاري، وأداة المجتمع في إنتاج المعرفة وتقديمها.

وعلى مستوى العمل المنظمي، يعد مفهوم التنمية المهنية من أهم المفاهيم التي تتصل بترقية قدرات الإنسان في مجالات العمل المختلفة. حيث تشير الأدبيات إلى أن التنمية المهنية تمثل أحد أهم المقومات الأساسية في تحريك وصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية؛ ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف و معلومات و نظريات و مبادئ و قيم وفلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج. وتعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج (نوري وكورتل، ٢٠١١، ٣١١)

وعلى مستوى الإدارة التعليمية بدأ الاهتمام يتزايد بالتنمية المهنية لمديري المدارس منذ الربع الأخير من القرن العشرين. وقد كان الدافع لذلك أن ممارسات المدير داخل المدرسة يجب أن تكون قادرة على إحداث تغييرات في الثقافة المدرسية، وإنجازات الطلبة، وجودة المخرجات واتجاهات وسلوك العاملين في المدرسة. حيث أوضحت الدراسات أن المدارس الناجحة هي التي يقوم على إدارتها مديرين ذوي كفاءة عالية تؤدي في النهاية إلى تطوير العمل التربوي والارتقاء بالعملية التعليمية (مصطفى، ٢٠٠٨، ٤٨).

ولذا فقد أصبحت التنمية المهنية لمديري المدارس ضرورة مهمة، خاصة في ظل عالم سريع التغيرات؛ جعلت دور مدير المدرسة يتسع مع إضافة أعباء لديه ومسئوليات فرضتها عليه طبيعة العصر وتحدياته. من منطلق أنها وسيلة أساسية لإكسابه العديد من المهارات والكفايات التي تمكنه من مواكبة متغيرات العصر،

ومواجهة هذه التحديات (جمال الدين وحسنين والسعود وحامد، ٢٠١٤، ١٤). وأنها من أهم المقومات الأساسية الفعالة للقيادات التربوية، باعتبارها عملية منظمة ومدروسة لبناء مهارات إدارية وشخصية جديدة، وتجديد ما لديهم من معارف ومهارات، وإثرائها للارتقاء بمستوى أدائهم في مجال عملهم .

فلم يعد دور أي من أعضاء الإدارة المدرسية يقتصر على الأعمال الإدارية داخل المدرسة، أو يقتصر على تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليه فقط، ولكن أصبح على عاتقه القيام بالعديد من المهام الأخرى مثل إدارة التغيير، إدارة الجودة، إدارة المعلومات، وإدارة الوقت ... الخ، والتنمية المهنية تكسبه العديد من الكفايات التي تمكن من القيام بهذه الأدوار والمهام بكفاءة وفاعلية. ولذا فهي تمثل الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها امتلاك المدير العديد من الكفايات المهنية اللازمة لتحقيق أدواره الجديدة والمستقبلية المتوقعة (عطوي، ٢٠١٦، ٦٧).

وفي هذا السياق فقد تطورت برامج التنمية المهنية للعاملين في المجال التربوي في مفهومها وطرائقها وموقعها داخل المنظومة التعليمية، وأصبحت هذه البرامج تتسم بالاستدامة والحدثة وأصبحت أكثر التحاماً بالأهداف التعليمية والخصائص النفسية للمتعلمين والمتدربين. واحتلت مكانة كبيرة في تفكير القائمين على تخطيط السياسات الإنمائية، واكتسبت معايير جديدة في تصميمها وخططها حتى أضحت جزءاً أصيلاً في التفكير التربوي المعاصر (Bullok , A. & Thomas , 1996). (H).

ولقد انتهجت دولة الكويت في خططها للتطوير التربوي نموذجاً شاملاً لتطوير نظامها التربوي، وتم الإعداد لبرامج الخطة وتنفيذها بهدف رفع مستوى نتائج التعليم العام، ومواكبة التطوير العلمي والتكنولوجي، وتحقيق المواءمة مع سوق العمل والتفاعل مع تطورات الثقافة العالمية.

وفي إطار خطة تطوير الأطر التربوية أثناء الخدمة، التي انبثقت عن الخطة العامة للتطوير التربوي في دولة الكويت، تم استهداف تنمية مديري المدارس وتدريبهم من أجل تمكينهم من اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين الأداء واكتساب

المهارات والكفايات والخبرات اللازمة لتطوير أدائهم المهني، واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات البشرية والمادية المتاحة داخل المدارس وخارجها لبلوغ أهدافها وغاياتها(وزارة التربية، الكويت، ٢٠٠٥).

مفهوم التنمية المهنية Professional Development :

عرفها الدريج والجمال (٢٠٠٥، ٧١) بأنها مجموعة الخبرات التعليمية (الكفايات والمهارات) التي يكتسبها الفرد والتي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمهنته، وهي كل نشاط يزاوله الفرد، أو يتلقاه أو يشارك فيه، وتتجلى نتائجه بشكل إيجابي في اكتسابه لخبرة جديدة، أو تعديل سلوك، وتحديث خبرة سابقة لديه، وتطوير معارفه.

وعرفتها علي (٢٠٠٨، ٢٠٢) أنها مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تطوير أو تغيير المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة.

وعرفتها مصطفى وعبد النبي (2013، ٥٠) بأنها عمل مطور؛ يهدف إلى تزويد الأفراد (المديرين) بقدر كبير من المعرفة والإبداع من خلال تعليم وتدريب ودعم مهني مستمر، يمكنهم من اكتساب رؤى وأساليب جديدة في العمل، ويساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة، مما ينعكس على تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب.

وعرفها رفاعي (٢٠٠٩، ٩) بأنها عملية مخططة ومستمرة ومنظمة وهادفة تزود العاملين بالمعارف والمعلومات الحديثة والاتجاهات والقيم والسلوكيات والمهارات التي تساعد على الإنجاز، وتحقيق جودة الأداء والمنتج وبالتالي تحسين مستواهم الوظيفي والحياتي.

وفي مجال الإدارة التعليمية؛ عرف الشمري (٢٠٠٤، ٣٦) التنمية المهنية بأنها جهود منظمة ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية،

والفنية، وإحداث تغييرات إيجابية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية.

وعرف عطوي (٢٠١٦، ٦٧) التنمية المهنية لمديري المدارس بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة المثمرة التي يمكن من خلالها إحداث التغييرات والتحسينات المطلوبة في اتجاهات مديري المدارس وسلوكياتهم ومهاراتهم إكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بكفاءة وفاعلية.

وتعرفها جمال الدين وآخرون (٢٠١٤، ١٢) التنمية المهنية بأنها عملية تكاملية يتم من خلالها وضع برامج منظمة ودقيقة وبنائية تكوينية مستمرة تستهدف فئة مديري المدارس من أجل تمكينهم من تحسين كفاياتهم الفكرية والمهنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

وعرفها أبو علي (٢٠١٤، ٢٠٨) بأنها عملية تغيير إيجابي ومخطط وهادف إلى إحداث تحولات جذرية في سلوك العاملين في مجال الإدارة التعليمية ومحدداته من مفاهيم وقيم واتجاهات ودوافع ومدركات، حتى يتمكنوا من امتلاك المهارات وإجادة الأساليب التي تجعلهم قادرين على تحقيق الإنجازات والوصول إلى مستويات أعلى من الفعالية في استخدام الموارد المتاحة واستثمارها الاستثمار الأمثل لقيادة المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها.

وترى الباحثة أن مفهوم التنمية المهنية لمديري المدارس بصفة عامة يتبلور في : أنها عملية مخططة ومنظمة، تستهدف تطوير مهارات وخبرات هؤلاء المديرين المهنية، لأجل تحسين الأداء المهني لتحقيق الأهداف المطلوبة في المؤسسات التعليمية.

أهداف التنمية المهنية

ينظر إلى التنمية المهنية على أنها وسيلة تساهم بشكل رئيس في تطوير القطاع التعليمي كأداة تطويرية للسلوكيات والقيم المهنية لدى جميع العاملين بالقطاع

- التعليمي، وهذا حدد لها أهدافاً ينبغي أن تسعى لتحقيقها في هذا القطاع. حيث حدد بلاندفورد (Blandford, 2000, 20) أهداف التنمية المهنية في الآتي:
- تطوير أداء القيادات في ضوء خبراتهم وتعزيز قيم المشاركة وتكافؤ الفرص.
 - متابعة الفكر التربوي المعاصر لتعزيز الممارسات الجيدة.
 - زيادة معرفة القيادات في مجال التقنيات الحديثة ونظم المعلومات والاتصالات.
 - تعزيز أداء الأفراد وتصحيح الممارسات غير الفعالة.
 - تجديد التدريب وتعزيز الممارسة الجيدة وتحسين مهارات الاتصال مع الآخرين.
 - تسهيل عملية التغيير وإقامة القاعدة اللازمة لتحديد الأهداف وتنفيذ السياسات.
 - التفاعل مع المجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى.
- وفي المجال التعليمي؛ فقد أشار عبد العليم (٢٠٠٨، ٢٨) إلى أن أهداف التنمية المهنية لمديري المدارس تتركز في:

- تبصير مدير المدرسة بالرؤية المستقبلية والدور المتوقع من العاملين بالمدرسة.
 - زيادة معارف ومهارات مدير المدرسة في مجال التقنيات الحديثة، ونظم المعلومات والاتصالات، والاتصال مع الآخرين والمسؤوليات المهنية.
 - توفير فرص المشاركة في صنع القرار، وتوزيع أدوار القيادة (تفويض السلطة).
 - إحداث تأثير إيجابي في عمل القيادات التربوية، حيث إن زيادة الوعي والإكثار من التوجيه والإرشاد يؤدي إلى تحسين عملها مستقبلاً.
- وأضافت نصر (٢٠٠٧، ٣٨) أهدافاً أخرى للتنمية المهنية في المجال التعليمي؛ منها:

- توليد وجهات نظر إيجابية باتجاه جودة التعليم.
- تنمية ثقافة العاملين بالقطاع التعليمي بقدراتهم.
- تطوير مهارات العاملين بالقطاع التعليمي وخبراتهم المهنية.
- تعزيز معاني المسؤولية والولاء والانتماء للمهنة لدى العاملين في القطاع التعليمي.
- نشر مفاهيم التعاون والعمل الجماعي في القطاع التعليمي.

- تحسين المستوى الوظيفي للعاملين في القطاع التعليمي وتطوير قدراتهم.
- تطوير كفايات العاملين بالقطاع التعليمي لمواكبة التطور في باقي قطاعات الدولة وبنفس الوقت المحافظة على تحقيق معايير الجودة التعليمية.
- وتضيف (الشتيحي، ٢٠١٠، ١٤) إلى ذلك:
- مساعدة العاملين بالقطاع التعليمي ودعمهم بغية إعطائهم القدرة على الوصول إلى درجة مرتفعة وعالية من الأداء الذي يتميز بموافقته لمعايير الجودة العامة.

أهمية التنمية المهنية

- تبرز أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس من حيث إسهامها فيما يلي :
- ١- تمكين الإداريين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإمام بأساليب العمل الحديثة.
 - ٢- تنمية مهارات وقدرات المديرين في مجال عملهم علميا وعمليا مما يؤدي إلى تحسين طرائقهم وأساليبهم في العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وقدرتهم على قيادة العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة.
 - ٣- الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة والقيادة، مما يمكنهم من تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة والذي ينعكس على تحقيق الإنجاز الأكاديمي المطلوب للطلاب.
 - ٤- تحسين عمليات الاتصال والتفاعل الجيد مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين والطلبة.
 - ٥- تهيئة المناخ المدرسي الملائم الذي يشجع على الشعور بالانتماء، وتحسين إنتاجية العاملين من خلال تشجيع الثقة المتبادلة بينهم (عطوي، ٢٠١٦، ٦٧) .
- كما ترجع أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس في أنها :
- تساعد على قيادة العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
 - تسهل عملية اختيار نمط القيادة الذي يمكن من خلاله التأثير على الآخرين.

- تساعد في التدريب على قيادة العمل الجماعي من خلال فرق تقوم باتخاذ القرارات المشتركة.
- تهئ بيئة مناخ جديد لإحداث تغييرات عميقة في الأعمال المدرسية وفي العلاقات التي تربط المدير بالمدرسين والإداريين وأعضاء المجتمع وأولياء الأمور .
- تعمل على تحسين عمليات تعلم التلاميذ وذلك من خلال وضع معايير معينة لإنجاز الطلاب وإشراكه مع المعلمين لتوضيح الطرق والأساليب التي يتمكن بها التلاميذ من الوصول إلى هذه المعايير مما يساعد على تطوير خطط التحسين المدرسية (مصطفى وعبد النبي، ٢٠١٣، ٦٠).

وتبرز أهمية التنمية المهنية بالنسبة لمديري المدارس الثانوية على وجه خاص، فيما تسهم به في تحسين " الدور المهني " المنوط بمدير المدرسة، وهذا الدور ذو جوانب وأبعاد متعددة، نشير إلى أهمها فيما يلي :

- ١- الدور القيادي؛ المتمثل في: إدارة العملية التعليمية، وإدارة الخدمات المدرسية، وإدارة الأزمات والقدرة على حل المشكلات، وإدارة العلاقات مع الأسرة والمجتمع المحلي، وأيضا قيادة الاجتماعات (جابر، ٢٠٠٩، ٥٦).
- ٢- الدور التخطيطي؛ وأهم جوانب هذا الدور تتمثل في : وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ووضع رؤية ورسالة المدرسة، وتحديد الموارد المادية والفيزيائية والمالية والبشرية ومصادرها، وتحديد الإطار الزمني اللازمة لتنفيذ الأهداف (جابر، ٢٠٠٩، ٥٦).

وتتمثل الكفايات التخطيطية في: صياغة الخطة الأسبوعية في ضوء الخطة السنوية، وصياغة الخطط السنوية للمدرسة، ووضع مخطط لمشروعات تربوية في مجالات الخطة السنوية للمدرسة، وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية والتعلمية ومتابعة تأمينها واستخدامها الاستخدام الأمثل، ومساعدة المعلمين في وضع الخطة السنوية للمناهج الدراسية، وتخطيط دورات تدريبية قصيرة وطويلة تساعد على النمو المهني لمعلمي المدرسة

- وإدارتها، فضلا عن استخدام التقنيات الحديثة (الحاسب الآلي) في تخطيط الأعمال ونشاط المدرسة (مصطفى، ١٩٩٢، ٩٧).
- ٣- الدور التنظيمي؛ وأهم جوانب هذا الدور : تنظيم العمل التربوي من خلال اللجان المختلفة، وتحديد معايير اختيار العاملين، وتحديد أدوات ونظم الاتصال، وتشخيص المهارات المطلوبة لتسيير الأعمال المختلفة(جابر، ٢٠٠٩، ٥٦).
- وتتمثل الكفايات التنظيمية في: توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين توزيعا مناسباً لقدراتهم واهتماماتهم، والتنسيق بين مهام المرؤوسين بالمدرسة بما يحقق التعاون والتكامل، والتنسيق بين متطلبات المدرسة والمنطقة التعليمية والمجتمع المحلي، وتنظيم استخدام لسجلات والملفات المدرسية، وتشكيل اللجان والمجالس المدرسية بطريقة تحقق لها فاعلية الأداء(مصطفى ، ١٩٩٢ ، ١٩٧).
- ٤- الدور التدريبي؛ وأهم جوانب هذا الدور تتمثل في : العناية بتنمية كفايات العاملين، والمساعدة في تصميم البرامج التدريبية، وتوفير مناخ مناسب لتبادل المعرفة والخبرات، وتوفير فرص التعلم الذاتي لكافة العاملين، وكذلك استخدام الأساليب الحديثة في تدريب العاملين .
- ٥- الدور الإبداعي؛ وأهم جوانب هذا الدور تتمثل في: تشجيع الابتكارات والآراء الجديدة في المؤسسة، وتنمية المواهب ورعايتها، واحترام الحريات وصيانة الحقوق، وإعلاء قيم التفكير العلمي، والتغلب على البيروقراطي التي تعوق الفكر الإبداعي(جابر، ٢٠٠٩، ٥٧) .
- ٦- الدور التقييمي؛ وأهم جوانب هذا الدور : قياس أداء العاملين، وإقرار نظم الثواب والعقاب والشفافية، وتحديد أساليب التقويم والمراقبة للأداءات، ووضع طرق علاجية لأوجه النقص والقصور في المنظومة المدرسية(جابر، ٢٠٠٩، ٥٧).

وتتمثل الكفايات التقييمية في : تصميم الأدوات المناسبة لتقويم أداء المرؤوسين، ومساعدة المعلمين على تقويم طلابهم بأساليب متنوعة، وإدراك قيمة استمرارية التقويم وملازمته لمختلف جوانب العملية التربوية، وتنوع أساليب

التقويم بالشكل الذي يتضمن تقديراً موضوعياً لمستوى أداء المرءوسين للاستجابات الصحيحة (مصطفى ، ١٩٩٢ ، ١٩٩٩).

٧- الدور التوجيهي؛ وأهم جوانب هذا الدور تتمثل في : مساعدة المعلمين على اكتساب الكفايات التدريبية اللازمة، وتطوير وإثراء الموارد التعليمية المناسبة، واستخدام أساليب التوجيه التربوي بطريقة فعالة، وتحليل أساليب القصور في العمل المدرسي واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (نصار، ١٩٩٧ ، ١٨٠).

يتضح مما سبق أن أهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية_ ومنهم مديري المدارس_ ، تبرز من حيث كونها تعمل على الارتقاء بمستوى الأداء وتطوير العمل، بما يسهم في تحقيق الجودة في المدرسة، وإدارة التغيير واستخدامها بشكل فعال من خلال تحقيق التنمية المهنية المستمرة التي تسهم في تطور القدرات والمهارات التي تمكن مدير المدرسة من مواكبة التغيرات والمستجدات المعاصرة واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التربوية. وحتى تصبح التنمية المهنية أكثر فعالية فإنها بحاجة إلى أن تكون جزءاً من الخطة التنظيمية الشاملة والمتكاملة التي تقودها وتقرها وزارة التربية .

وأن تتناول برامج التنمية المهنية لمدير المدرسة كافة جوانب الدور المنوط به بشكل فعال؛ حتى تسهم التنمية المهنية في المساعدة على الاستجابة لمطالب العصر والتفاعل معها؛ خاصة ما يرتبط بالثورة العلمية التكنولوجية التي يشهدها العالم، التي فرضت أدواراً ومسئوليات جديدة على العاملين في مجال التربوي شأنهم في ذلك شأن غيرهم في باقي المجالات.

مبررات ودواعي التنمية المهنية لمديري المدارس

يمكن تلخيص أهم مبررات ودواعي التنمية المهنية لمديري المدارس في الآتي :

١- تطور وتنامي المعرفة الإنسانية حيث أدى ذلك إلى ظهور مهارات وظيفية متخصصة تتطلب تأهيلاً معرفياً وفنياً ومتجدداً.

- ٢- تنامي ظاهرة التحول من نظم العمل التقليدية إلى النظم الالكترونية خاصة في العمل الإداري، وهذا يتطلب تدريب المديرين على استخدام الحاسوب والانترنت والبريد الالكتروني وغيرها من أنظمة المعلومات الحديثة.
- ٣- ظهور المنافسة العالمية التي فرضتها التغيرات المعاصرة، ونظم المعايير والمواصفات الدولية كالأيزو، التي فرضت الاهتمام بالإعداد والتأهيل المهني والإداري حتى تستطيع المؤسسات التعليمية تأمين استمرارها وبقائها.
- ٤- تعدد المشاكل التي يواجهها أعضاء الإدارة في أعمالهم، الأمر الذي أصبح يحتاج إلى كثير من الخبرة والممارسة والمعلومات لدى المديرين، وأن هذه الخبرة والممارسة يتم اكتسابها من خلال برامج التنمية المهنية المعدة لهم.
- ٥- وجود عدد كبير من مديري المدارس لا يحملون تخصصات إدارية، وإنما يحملون تخصصات فنية مختلفة، يعزز أهمية التأهيل المهني الإداري لهم(عطوي، ٢٠١٦، ٦٨).
- ٦- التطور الذي تشهده الدول المتقدمة والنامية على السواء في الآونة الأخيرة والموجات المتتالية من حركات الإصلاح والتطوير التربوي. وهذا يتطلب توفير إدارة مدرسية واعية ومتطورة تسعى إلى تطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال مديرين جيدين معدين بصورة ملائمة لمواكبة التطور، والمدير الجيد هو الذي يكتسب المهارات الإدارية بالممارسة، والعامل الرئيس في الإدارة الجيدة هو شخصية المدير التي تظهر في سلوك وانطباعات الأفراد الذين يديرهم(الشرقاوي، ١٩٩٢، ١٤).
- ٧- تعدد مجالات عمل مدير المدرسة في ضوء الإدارة الحديثة؛ إذ أصبح يمارس مهاماً كثيرة لتحقيق أهداف المدرسة التي تعتمد على قدرته وتفهمه للمسئوليات والمهام الجسام داخل المدرسة ومساندته لوكلاء المدرسة والمعلمين، وذلك لإدارة المدرسة بحكمة وكفاءة تكسوها العلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والمعلمين والتلاميذ (شافي، ٢٠١٠، ١٩٤).

مجالات التنمية المهنية

تركز التنمية المهنية على تطوير قدرات الأفراد، وتزويدهم بالمعارف والمعلومات التي يتطلبها مجال عملهم، كما تركز على حل المشكلات التي تتعلق بصورة مباشرة وغير مباشرة بالأفراد العاملين بالمؤسسة وعملياتها، ومستوى أدائها، ومعوقات تطويرها، وارتقائها، كما تتعلق بالتنظيم الإداري (السعود وحسين، ٢٠١٦، ١٩١).

وتدور محاور برامج التنمية المهنية عادة حول تطوير المهارات والقيم المهنية للعاملين في قطاع التعليم كل حسب مجاله وطبيعة عمله. وبالنسبة لمديري المدرس فإن التنمية المهنية تتركز على تنمية مهارات وقيم المدير المهنية من الناحية الوظيفية؛ وخاصة في مجالات التخطيط والتنظيم الإداري والتوجيه والتفويض والعلاقات الإنسانية والاتصال الإداري الفعال، واستخدام التقنيات، وتنمية قدرات المدير المهنية على تطوير وتنمية العاملين في المدرسة مهنيًا .

وفي هذا السياق تسعى برامج التنمية المهنية إلى تزويد القيادات التربوية بالمعارف والمعلومات والمهارات اللازمة لهم في مجالات العمل المختلفة من أجل رفع مستوى كفاءاتهم وقدراتهم و الارتقاء بمستوى أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وحيث إن الوظائف الرئيسية التي تقوم بها القيادات المدرسية هي : التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتفويض، فقد أصبحت هذه الوظائف أهم المجالات التي ينبغي أن تركز عليها التنمية المهنية للقيادات التربوية.

مداخل التنمية المهنية

تتعدد مداخل التنمية المهنية في لمديري المدارس، وإن كانت جميعها تدور حول فكرة واحدة، وهي أن يتحول الأفراد إلى متعلمين دائمي التعلم، فيتعلم الأفراد من خلال الدورات والندوات والمحاضرات التي تخصص لذلك، كما يتعلمون من أنفسهم حيث يفكرون في المواقف والمشكلات من خلال ممارسة البحوث الإجرائية، ويتعلمون من أولياء الأمور حين يناقشونهم ويستمعون لملاحظاتهم، ويتعلمون من

الدوريات المحكمة التي تنتشر الخبرات التربوية، وأدبيات البحث المختلفة، ويتعلمون من شبكة المعلومات محلية كانت أو عالمية، وهكذا تكون فكرة التعلم هي الفكرة المحورية التي تدور حولها كافة مداخل المهنية (مدبولي، ٢٠٠٢، ٥٨). وقد أشار (السعود، وحسنين، ٢٠١٦، ١٩٧) إلى يمكن تحقيق التنمية المهنية من خلال عدة مداخل؛ منها: مداخل التعليم المهني، ومدخل التدريب المهني (الوظيفي)، ومدخل الدعم المهني، ومدخل التدريب المهني في موقع العمل، و مدخل الثقافة التنظيمية. ويضيف (العجمي، ٢٠١٧، ١٦٦) مدخل التنظيم المتكيف المبني على بناء وقيادة فريق العمل، ومدخل التكنولوجيا، ومدخل الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ، ومدخل تقويم أداء القيادات التربوية، ومدخل الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية، ومدخل الكفايات الإدارية والقيادية. ويضيف (أبو علي، ٢٠١٤، ٢٥١) المدخل القانوني (التشريعي) و المدخل الهيكلي (التنظيمي) والمدخل السلوكي (الإنساني).

التنمية المهنية من خلال مدخل إدارة المعرفة

ظهر مدخل إدارة المعرفة بفاعلية في المجال الإداري ؛ حيث تعتمد الإدارة في هذا المدخل على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في جوانب العمل، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، لتحقيق نقله أساسية تسمح لها بالتعامل الإيجابي مع المتغيرات وظروف الواقع الجديد ؛ وبشكل أكثر تحديداً مع الخبرات والتقنيات والبرمجيات (السلمي، ٢٠٠١، ٢١٣) .

ويعرف ويج (Wigg, 1993, 16) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة على نحو جيد والتي تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الكبرى، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها.

ويرى (الصاوي، ٢٠٠٧، ١٩) أن إدارة المعرفة تعنتي بالعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويلها بما يخدم الأنشطة الضرورية للمؤسسة، كالتخطيط الاستراتيجي، بما يتضمنه من مشكلات واتخاذ القرارات التي تعمل على حلها.

وأشار (حسين، ٢٠٠٦، ٩٩) بأن إدارة المعرفة هي الجهود التي تقوم بها المؤسسة لإدارة كافة أو بعض أنواع المعرفة باعتبارها من الموارد التي توجد لديها وتتضمن الحصول على المعرفة الكامنة داخل المؤسسة وتصنيفها وحفظها وتحويلها للاستخدام في مجالاً مختلفة ونشرها.

ومن ذلك يتضح أن مفهوم إدارة المعرفة يدور حول عمليات تشخيص وتوليد وخرن وتوزيع وتطبيق المعرفة لفهم الخبرات التنظيمية لإدارة المواقف الإدارية المخطط لها وغير المخطط لها. وتتمثل إدارة المعرفة في أداء تصرفات متعلقة بالمعرفة من تنظيم، تخزين، جمع، مشاركة، نشر واستخدام عناصر معرفية مكونة من بيانات، معلومات، خبرة، تقديرات، أبعاد فكرية، أحكام، مبادرات فكرية .

ووفقاً لذلك فإن إدارة المعرفة تركز على ما تمتلكه المنظمة من معلومات وحقائق في أنظمتها وأنشطتها الداخلية من جهة، وتعتمد على فهم الأفراد للمعلومات وكيفية الاستفادة منها من جهة أخرى، فالأمر يتطلب التطبيق الجيد لعمليات إدارة المعرفة، لأن الأفراد لديهم المهارات والقدرات الذهنية، وعند تطبيقها وممارستها بطريقة سليمة من قبلهم (تبادل المعلومات والخبرات)، فإنها تنعكس بالتأكيد على أداء المنظمة، مما يحقق لها التميز والتقدم (الشريف، ٢٠١٢، ٢٥٩).

وترى الباحثة أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتحكم بالمعرفة من خلال توليدها ونشرها واستخدامها عن طريق استغلال المهارات والخبرات لدى الأفراد بالمنظمة من خلال العمل الجماعي والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة تحقيق الميزة التنافسية.

وإدارة المعرفة في المجال التربوي ليست نظاماً مستقلاً، وليست وظيفة إدارية مستقلة، أو عملية مستقلة عن بقية الأنشطة التنظيمية؛ لأن إدارة المعرفة حزمة من الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات التنظيمية، التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة، وإدارة التعاضد بين تقنية المعلومات، وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد البشرية الموجودة في المنظمة. وهذا يعني بأن جوهر إدارة المعرفة يتمثل في إدارة وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد والجماعات من عملية المشاركة في إنتاج المعرفة ونقل المعرفة وعملية تكوين المعرفة (العلول، ٢٠١١، ١٥). وأنها تتمثل في مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة التي يمارسها الإداري التربوي مع المعلمين، في مجال توليد المعرفة واكتشافها، وتخزينها وتنظيمها، والتشارك بها، ونقلها وتطبيقها، من أجل تطوير وتجويد أداء المعلمين، بما يحقق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية. ومن هنا تبرز أهمية إدارة المعرفة في المجال التربوي. فالمؤسسات التربوية بصفة عامة أحوج المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة والاستفادة منها من أجل خلق جيل قادر على مساهمة ركب الحضارة والتقدم العلمي والتكنولوجي (العلول، ٢٠١١، ١٦).

وقد اختلفت آراء الباحثين حول عناصر إدارة المعرفة؛ حيث حددها (زروقي، ٢٠٠٣، ٦٢) في: البيانات، والمعلومات، والقدرة والاتجاهات. وحددها (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٣) في: الاستراتيجيات والأشخاص والتكنولوجيا والعمليات. في حين حددها (المطيري، ٢٠١٧، ٥٥) في الأشخاص والعمليات والقدرات والاتجاهات. وحددها (الخطيب ومعاينة، ٢٠٠٩، ٥٤) في الآتي:

أ- الأشخاص: بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات، العمل بروح الفريق، المشاركة والإبداع والابتكار.

ب- العمليات: وتشمل إجراءات العمل، الممارسات الفضلى، وخرائط المعرفة.

ج- التكنولوجيا: وتشمل تخزين المعلومات وتحليلها وشبكات المعلومات الداخلية والخارجية وأجهزة الحاسوب وتوابعها اللازمة لنقل المعرفة وتبادلها.

هـ- البيانات: وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

و- المعلومات: وهي بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد، وترقى بمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض معين، وتقييم نتائج مسابقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في الحوار.

ز- القدرات: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على تحويل البيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها، وبعض الأفراد يمتلكون القدرة على التفكير بطريقة إبداعية، والقدرة على تحليل وتفسير وتوظيف المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة. ح- الاتجاهات: وهي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، لذلك تشكل الاتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

وعلى الإجمال تبرز أهمية إدارة المعرفة من حيث إسهامها بشكل فعال في تعزيز قدرة المؤسسة التعليمية على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وتحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها، خاصة بعدما أصبحت المعرفة أحد أهم مظاهر القوة، ومورد عظيم القيمة للحاق يركب التقدم العلمي، وهذا ما يتوافق مع أهداف هذه المؤسسات التعليمية ورسالتها، ومن هنا فقد زاد الاهتمام بتعزيز المعرفة في المؤسسات التعليمية وتطبيقها بشكل خاص في الإدارة المدرسية.

ومما سبق يتبين أن هناك مداخل متعددة للتنمية المهنية، وهي تهدف بشكل عام إلى تحسين الأداء، من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري، وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية، أو يكون التحسين بإعادة التنظيم أو إعادة هيكلة التنظيم، كما يجري تحسين الأداء عادة بتطوير التقنيات . وفي جميع الحالات يكون أسلوب " القياس المرجعي " من وسائل

التعرف على مستويات الأداء الأفضل في مؤسسات أو منظمات أخرى، وبالتالي يصير البحث في كيفية الوصول بأداء المنظمة إلى ذلك المستوى .

أساليب التنمية المهنية

تتعدد أساليب وطرق التنمية لأعضاء الإدارة المدرسية، حيث يتم تحقيق هذه التنمية من خلال استخدام العديد من الأساليب والطرق على مستوى المؤسسات التدريبية سواء أكان هذا التدريب قبل الخدمة عن طريق منح الشهادات العلمية الإدارية وعقد الدورات قبل الالتحاق بالعمل أم أثناءها عن طريق عقد الدورات التدريبية .

وتختلف هذه الأساليب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، ذلك أن اختلاف المستوى الإداري للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب للإداريين في كل مستوى، كما أن الغرض من عملية التدريب يحتم اختلاف طريقة التدريب المستخدمة، فالطريقة التي تستخدم لإكساب الفرد مهارات لأداء عمله بكفاءة، تختلف عن تلك التي تستخدم لإكساب مهارات مرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير (المعسري، ٢٠٠٣، ٢٤٢) .

ومن الأساليب المستخدمة في التنمية المهنية لمديري المدارس ما يلي:

أ- الأساليب الفردية : إذ يتم تدريب الأفراد على مهارات خاصة؛ للتدريب على عمل جديد له طبيعة خاصة، ولا يمكن أدائه إلا فرد واحد وفي مكان العمل ذاته في معظم الأحيان، أو في حالة التدريب الذاتي، ويندرج تحت الأساليب الفردية : التدريب بالمراسلة، والتدريب في أثناء الوظيفة، وتدريب المتدربين في ورش خاصة، والتلمذة المهنية، والمحاكاة وتدريب الموظفين (الغافري، ٢٠١٤، ٢٨) .

ومن المهمات الفردية أن يتم تكليف احد القادة في المنظمة بمهمة عمل فردية من خلال دورة تدريبية لإنجاز عمل خلال فترة محددة، أو لإعداد تقرير ما عن مشروع يتم تنفيذه (شافى، ٢٠١٠، ٧٠) .

ويمكن أن يتم ذلك من خلال شبكة الانترنت؛ حيث تعد شبكة الانترنت من الأساليب الهامة لتحقيق النمو المهني المستمر للمديرين إذ توفر لهم فرص الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية من بحوث وكتب ومقالات تنشر عبر شبكة (WEB) مما يساعد المديرين على القيام بعملية التحديث والتعديل المستمر للمعلومات والمهارات والاتجاهات التي يكتسبونها، مما يعمل على تقدمهم المستمر.

وبجانب الانترنت كوسيلة للإطلاع على كل ما يستجد فإنها كذلك تتيح للمدير عمل الصداقات مع عديد من المديرين في بلاد مختلفة والاستفادة من خبراتهم. كما يمكن للمدير عبر شبكة الانترنت الاتصال ببعض منظمات الأعمال والاستفادة من ممارستها والتعرف على مواصفات الخريج واحتياجات السوق والذي يساعده في عمليات تطوير المناهج . كما أن المدير يمكنه من خلال شبكة الانترنت الالتحاق بالجامعات المفتوحة للحصول على الدبلومات التربوية ودرجة الماجستير والدكتوراه التي تتيحها كثير من الجامعات المفتوحة(السعود وحسنين، ٢٠١٦، ٢٢٠). كما أنه يستطيع من خلال شبكة الانترنت الوقوف على ممارسات التغيير الناجحة التي حدثت سواء كانت هذه الممارسات داخلية أو خارجية وما هي الخطوات والإجراءات التي اتبعتها لتحقيق هذا التغيير بنجاح، كما تمتد شبكة الانترنت المدير بالكثير من المعلومات التي يحتاجها داخل المدرسة والتي تمكنه من حل كثير من المشكلات، وبالإضافة إلى ما تقدمه المؤسسات الافتراضية من برامج تدريب تمكنه من اكتساب عديد من الكفايات التي يحتاجها من خلال برامج التدريب عن بعد، كما يمكن للمدير من خلال الجامعات المفتوحة المنتشرة في كثير من بلدان العالم - وعلى الأخص أمريكا وكندا وإنجلترا واليابان - أن يحصل على الدرجات العلمية التي تمكنه من الالتقاء بمستواه الأكاديمي وبالتالي الإثراء للعملية التعليمية داخل المدرسة (السلمي، ٢٠٠١، ٢١٨).

كما يمكن أن يتم استخدام الأساليب الفردية على مستوى المدرسة من خلال:

- تطوير المكتبات المدرسية لجعلها وحدة حقيقة لتحقيق التنمية الإدارية لجميع العاملين فيها وذلك بتزويدها بأحدث الكتب والدوريات عن الإدارة المدرسية وطرق التدريس والكتب الثقافية والعلمية والاسطوانات المضغوطة الـ CD والتي تحمل أسماء الدوريات والكتب الموجودة في المكتبة والمعنية بالإدارة التعليمية وكذلك توفير شبكة الانترنت التي تمكن المعنيين من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها. وتزويد المدرسة بالكتيبات التي تتضمن أسماء المؤسسات والأنظمة التي يمكن أن تساعد في أداء أعمالهم وتوضيح مهام هذه المؤسسات وطبيعة المساعدات التي يمكن أن تقدمها لهم.

- الاجتماعات المدرسية: تعد الاجتماعات المدرسية فرصة حقيقية للتعلم المهني للإدارة المدرسية حيث إنها تضمن مشاركة عدد من أعضاء الإدارة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور وذوي خبرات في التربية وأساتذة الجامعات وغيرهم . وتساعد عمليات العصف الذهني التي تحدث في هذه الاجتماعات إلى التوصل إلى أساليب وطرائق حديثة في الإدارة والتعلم مما يساعد على إيجاد حلول للكثير من المشكلات التعليمية.

- الاتصال بالخبراء والمستشارين سواء الموجودين داخل المدرسة أو في المناطق التعليمية أو الوزارة للاستفادة من خبراتهم في مجال الإدارة والتشاور معهم والوصول إلى أفضل الحلول للعديد من المشاكل التي تقابلهم(عطوي، ٢٠١٦، ٨٠).

ولكن هذا النوع من التدريب غير المباشر يكون أقل فائدة وفاعلية من التدريب المباشر، إذ إن هناك تدريبات تقدم لمديري كل مرحلة، ولكن فاعلية هذه التدريبات تتوقف على مدى كفاءة المدرب، ومدى مقابلة الموضوعات المقدمة لاحتياجات الجماعة وتحديد جدول مواعيد ملائم لجميع المشاركين.

ب- الأساليب الجماعية: تركز هذه الأساليب على إكساب المتدرب معلومات، أو مهارات أو اتجاهات أو قد تركز على تطوير كل هذه النواحي معاً، وغالباً ما تتم مواقف جماعية، ويندرج تحت هذه الأساليب الجماعية قائمة كبيرة منها: المحاضرة،

والمناقشة، والندوة، ودراسة الحالة، والتعليم المبرمج، والورش التدريبية، والمحاكاة أو المباريات الإدارية، والمؤتمرات، وتمثيل الدور (السعود وحسنين، ٢٠١٦، ٢٠٤).

معوقات التنمية المهنية

ذكر أبو علي (٢٠١٤، ٢٦٤-٢٦٧) المعوقات التي تعترض طريق التنمية المهنية في المجال الإداري في الآتي :

١- **معوقات تشريعية قانونية** : تتمثل في بطء حركة التشريعات القانونية بالمقارنة بالتغيرات المجتمعية الحديثة، والتطوير الإداري الذي يستلزم معه سرعة إصدار التشريعات القانونية مسابراً للأوضاع الإدارية المجتمعية.

٢- **معوقات مجتمعية** : ترجع إلى محاولات نقل التنمية الإدارية من مجتمعات أجنبية دون مراعاة لظروف الواقع البيئي للمجتمع بفقد هذه الجهود فاعليتها، وذلك لعدم الدراسة والتحليل العلمي الكافي لمعرفة إمكانيات إحداث التكيف بين برامج التنمية الإدارية المستوردة، وبين الواقع الإداري المحلي.

٣- **معوقات إنسانية** : وتتمثل في مقاومة التغيير، وهي ظاهرة عامة تميز السلوك الإنساني خوفاً على ما قد يصيبه ويلحق به نتيجة التغيير، لذا فإننا نجد مقاومة التغيير للنظم والأوضاع والأساليب الإدارية من جانب العاملين في الوحدات الإدارية، هذا من جانب، ومن جانب آخر تجاهل الجماهير للإجراءات والأساليب الإدارية الجديدة التي تهدف أساساً لصالحهم . فضلاً عن عدم وعي المديرين بأهمية الالتزام بالمعايير الإدارية مما يعرقل مسيرة الإدارة وفشلها نتيجة عدم التزام المديرين وخرقهم للقانون إذا كان لا يخدم أهواءهم الشخصية، بل ويحاول البعض الوقوف أمام عمليات التنمية الإدارية طالما أنها لا تحقق نفعاً خاصاً به .

٤- **معوقات تنظيمية** : تتمثل في عدم تكامل عناصر التنمية الإدارية، فقد تطبق البرامج التنموية الإدارية لإحداث تغييرات في سلوك المتدربين في الوقت الذي لم يراع فيه مواكبة هذه البرامج التنموية الإدارية بتهيئة الواقع التطبيقي لاستقبال المهارات الجديدة، وبهذا تحدث الفجوة بين البرامج النظرية للتنمية الإدارية وبين

الواقع التطبيقي لهذه البرامج في المؤسسات المختلفة في نطاق مجالات المجتمع المتعددة.

ومن صور المعوقات التنظيمية ما يلي :

١- أن محاولات التطوير والتنمية الإدارية لتحسين مستوى الأداء في نطاق المؤسسات التعليمية لا يتم إلا تحت ضغط تفاقم المشكلات وليس من وحي الضرورة لمقتضيات تحسين مسار العمل بصورة دائمة .

٢- عدم متابعة وقياس آثار نتائج برامج التنمية الإدارية على مختلف جوانب الأداء الإداري مما يجعل تقييم سياسة البرامج التدريبية أمرا صعبا، وتقع مسؤولية ذلك على الجهات القائمة بالتدريب والجهات المستقبلية له، والتي لا تبذل أي جهد أو محاولة في معرفة ما حققته البرامج التدريبية في تحسين أساليب الأداء الإداري.

٣- صعوبات يجدها المخطط الإداري عند اتخاذ القرار نتيجة قصور المعلومات وعدم توافرها بشكل متجدد عن مكونات البناء الإداري للدولة وعن العاملين وكذلك عن الأساليب والإجراءات المتبعة (الجميل، ١٩٩٨، ١٣٦).

٤- تأتي الفجوة الإدارية في مقدمة الأسباب، وهي عبارة عن الفرق الناتج بين القدرة الإدارية التي يتطلبها التنفيذ والمتابعة الفعالة، ونتيجة لذلك فإنه كلما اتسعت هذه الفجوة كلما قلت فرص نجاح خطط التنمية الإدارية، وبنفس المنطق كلما تدنت كفاءة القائمين على إدارة شؤون الموظفين والتدريب والاستشارات كلما تضاعلت فرص عبور هذه الفجوة .

٥- قلة الاهتمام بتخطيط القوى العاملة وتحديد حجمها ودراسة الحاجة إليها لأغراض التعليم والتدريب، فالتدريب لم يتطور بصورة تتلاءم مع الاحتياجات الواقعية، كما أن البحوث قد ظلت ذات طابع تعميمي ونظري (بريمة، ١٩٩١، ٣٤).

٦- غياب النظم والأساليب والوسائل كوصف الوظائف وتصنيفها وتبسيط إجراءات العمل وتحديث التشريعات والأخذ بكافة العوامل البيئية التي تؤثر على كفاءة التنظيم .

- وهناك مجموعة من السلبيات التي تحد من نجاح جهود التنمية المهنية، من أهمها (وهبة، ٢٠١٥، ٥٩-٦٢):
- ١- غياب التخطيط الاستراتيجي لنظم وبرامج التدريب، كما أن موضوعات التدريب لا يتم اختيارها في ضوء دراسة شاملة لاحتياجات المديرين .
 - ٢- عدم استمرارية البرامج التدريبية لترسيخ مفهوم التنمية المهنية المستدامة، مع تبادل الفترات الزمنية بين البرنامج التدريبي والآخر الذي يلتحق به الفرد والتي قد تصل عدة سنوات.
 - ٣- ضعف مرونة نظم التدريب الحالية، وقصورها في مواكبة التغير في الاهداف والوسائل والأساليب الحديثة للتنمية المهنية، وافتقار هذه البرامج لمتابعة المفاهيم العلمية الحديثة وما يصاحبها من تطبيقات
 - ٤- مازال الأسلوب التقليدي هو السائل في مجال التدريب؛ والذي يتمثل في حضور الفرد دورة تدريبية مكثفة محدودة المدة تتضمن بعض المحاضرات والمناقشات، وذلك بهدف الترفي لوظيفة أعلى.
 - ٥- قلة عدد البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز التدريب.
 - ٦- سطحية كثير من البرامج والمواد التدريبية، وافتقارها أحيانا إلى طرق منظمة تساعد المديرين في اتقان المهارات العملية، مع عدم الاهتمام بالجوانب الوجدانية وتنمية الاتجاهات الإيجابية في مجال المهنة، كما أن مدة برامج التدريب المقدمة للمديرين قصيرة نسبيا وغير كافية لاكتساب المعلومات والخبرات والمهارات المهنية اللازمة.
 - ٧- افتقار نظم وبرامج تدريب إلى فلسفة واضحة توجه العمل، كما أن أهداف هذه البرامج ما زالت تقليدية غير متجددة وموادها تتسم بالتركرار أحيانا. فضلا عن قصور وسائل متابعة المتدربين بعد الانتهاء من برامج التدريب لتحقيق مبدأ استمرارية التنمية المهنية .

- ٨- تقليدية طرائق وأساليب التدريب، وتركيزها على المدرب وفرض شخصيته على المتدربين، مع اعتماد هذه الطرق على أساليب بعينها كالمحاضرة الشفهية أو المكتوبة وحلقات المناقشة وقليل من ورش العمل غير المجدية.
- ٩- نمطية أساليب ووسائل التقويم في برامج التدريب وتركيزها على بعض الوسائل مثل نسبة الحضور والانتظام في التدريب أو اختبار تحريري نمطي يعتمد على الحفظ أو تقديم بحيث يتسم أحيانا بالسطحية وعدم الاهتمام الكاف أو الإجابة على احد الاستبيانات وهكذا.
- ١٠- عشوائية اختيار الملتحقين بالبرامج التدريبية وعدم استناد هذا الاختيار على أسس سليمة.
- ١١- لعدم مناسبة وقت التدريب لهم أو لتكاليف الانتقال إلى أماكن التدريب أو لغير ذلك .

كما تبرز إشكاليات التنمية المهنية من توجه دول كثيرة في العالم الآن إلى الأخذ بنظم وأشكال حديثة للتنمية المهنية للمعلم كالتدريب الإلكتروني، والتدريب من بعد، والتوسع في استخدام هذه النظم، وتوظيفها في توفير فرص التدريب؛ بغض النظر عن العمر أو الجنس أو الظروف المادية والاجتماعية أو محال الإقامة أو غيرها، وأيضا كمحاولة من هذه الدول للاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصال والاستخدام الفاعل لها في مجال التدريب والتنمية المهنية .

وبذلك فالتنمية المهنية لازالت تعاني عديد من الإشكاليات وجوانب القصور والضعف ما تزال تعتمد على أسلوب التدريب التقليدي بكل ما يتسم به من سلبيات وجوانب قصور، الأمر الذي يستوجب ضرورة البحث عن نظم وأساليب حديثة لتدريب المديرين وتمييزهم مهنيا كأحد مداخل علاج هذه الإشكاليات من ناحية ولتطوير مجال التنمية المهنية لمديري المدارس من ناحية أخرى.

متطلبات التنمية المهنية

إن إحداث التنمية المهنية في مجموعها بشكل عام يقتضي الاهتمام والعناية بمختلف المداخل المتكاملة لعملية التنمية الإدارية، لأن جهود التنمية والتطوير الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم تنتظم في خطة متكاملة وطويلة الأجل تقوم على المداخل والعناصر الأساسية التالية (أبو علي، ٢٠١٤، ٢٦٢-٢٦٣) :

١- الاهتمام باختيار القيادات الإدارية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة التي تؤهلها للأداء والإنجاز الإداري الفعال، حيث إن القدرات الإدارية والمهارات القيادية هي متطلبات أساسية في هذه القيادات.

٢- التدريب والتنمية المستمرة للقيادات الإدارية في مختلف المستويات والمواقع الإدارية لإحاطتها بالنظريات والاتجاهات الحديثة المتطورة في مجالات الإدارة المختلفة، وتوسيع مجالات إدراكها بإضافة اهتمامات جديدة إليهم وتطوير أنماط التفكير والسلوك الإداري .

٣- توفير المناخ الصالح للعمل الإداري بشكل يسهم في تنمية المديرين ويدفعهم إلى العمل المنتج، ويمتد هذا المناخ ليشمل طبيعة التنظيم الذي يعمل به المدير وبيئة العمل التي يعيش فيها وهذه بدورها تشمل الجوانب الأساسية التالية :

- تطوير الهياكل التنظيمية .
- تبسيط إجراءات وأنظمة العمل وأساليبه .
- توصيف مختلف الوظائف بصفة عامة والوظائف الإدارية والقيادية بصفة خاصة .

- توفير نظم موضوعية لتقييم الأداء.
- توفير نظم الحوافز الكفيلة بتطوير الأداء والإنجاز .
- إيجاد جهاز يشرف على شئون التطوير الإداري؛ بحيث يمارس دوره في مجال تخطيط أبعاد التنمية، والإشراف على تنفيذها بما يضمن تكامل مختلف عناصر التنمية الإدارية .

- وحتى تحقق التنمية المهنية لمديري المدارس أهدافها المرجوة فلا بد من مراعاة المتطلبات الآتية (مصطفى، ٢٠٠٨، ٢٢٤) :
- توفير الدعم المالي اللازم لتدعيم برامج التنمية المهنية لتي تمد المديرين بالخبرات الحقيقية العالمية في مجال التعليم.
 - توفير الوقت اللازم لجعل التنمية المهنية جزءا من الحياة اليومية لتحقيق النمو المهني المستمر.
 - ضرورة وجود المديرين بعض الوقت داخل الفصول للملاحظة والتي تجعل المديرين على وعي كبير بالاحتياجات والاستراتيجيات والتحديات العالمية.
 - بناء نظم الحوافز والمحاسبة لتحسين مهارات المديرين والتي تؤكد على ضرورة توفير مناخ تعاوني في المدرسة، وأهمية تفويض المديرين جزء من السلطة والمسؤولية للمعلمين وذلك حتى يؤدي عمله بكفاءة.
 - توفير الموارد اللازمة لتنفيذ التنمية المهنية.
 - ويضيف خليل (٢٠٠٩، ٣٨٠) ضرورة :
 - الاتجاه إلى الإدارة المتمركزة نحو المدرسة باعتبار أن المدرسة هي الوحدة الأولى لتغيير.
 - جعل المدرسة مؤسسة للتنمية المهنية ليس فقط للمدير ولكن لكافة العاملين فيها.
 - أن تتم عملية التنمية المهنية من خلال أنشطة وعمليات منظمة لضمان تحقيق التحسين المستمر في مهارات وكفايات ومعلومات المدير.
 - أن يتم وضع خطة للتنمية المهنية بعد تحديد متطلبات واحتياجات مديري المدارس وفي ضوء التغييرات المحلية والعالمية المحيطة بالمدرسة.
 - أن تكون التنمية جزءا من الحياة اليومية لمدير المدرسة وأن تستمر باستمرار حياته المهنية وأن يتم إتاحة الوقت أمام المدير لذلك.
 - أن تركز التنمية المهنية على إحداث تغييرات في اتجاهات ومهارات ومعلومات المدير وكذلك إحداث تغييرات على كافة المستويات التنظيمية في المدرسة.

- أن يتم توفير الدعم المادي لبرنامج التنمية المهنية لإمداد المديرين بالخبرات المحلية والعالمية وتمكينهم من القيام بأدوارهم بفعالية وكفاءة.
ويرى أبو علي (٢٠١٤، ٢٢٩-٢٣٣) ضرورة :
- تغيير في الأنماط والعادات التقليدية للأفراد والجماعات في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.
- تطوير التنظيم الإداري بما يمكن من ملاحقة التكنولوجيا في تطورها وسرعتها .
- الاستعانة بالخبراء كلما دعت الضرورة لذلك في التخصصات المرتبطة بالتنمية المهنية والإدارية.
- النظر إلى البيروقراطية في ضوء متطلبات التغيير التنظيمي والوظائف ذات النطاق المحدد للمسئولية وتطبيق المعرفة والأساليب الفنية للعمل ومدى تابعة البيروقراطية للتغيير التكنولوجي.
- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة يمكن من خلالها الحصول على مكاسب وتحقيق عوائد أكبر، وذلك من خلال التغيير المخطط والإجراءات الإدارية الهادفة .
- ولعل أحد العناصر الرئيسة لنجاح برنامج التنمية الإدارية هو توافر الدافع أو الحافز لدى المديرين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية، ولن يكتب لأي أسلوب من أساليب التنمية الإدارية النجاح ما لم تتوافر لدى المديرين الرغبة الأكيدة للتنمية الذاتية.
- ولأجل نجاح برامج التنمية المهنية داخل المؤسسات التعليمية؛ ينبغي توفير مجموعة من العوامل ؛ منها :

١- تهيئة مناخ مناسب بالمؤسسات التعليمية

حيث يعتبر مناخ المؤسسة التعليمية عاملا مهما لنجاح التنمية المهنية، لكون المؤسسة في أساسا قائمة على العلاقات الإنسانية، وتفاعل الزملاء فيما بينهم، ولأن درجة التغيير ترتبط بشدة بالحد الذي يتفاعل به المعلمون مع بعضهم البعض، لذا

كان لابد من تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد على انسجامهم لينتقل أثر التعلم بينهم بسلاسة ويسر (السعود وحسنين ، ٢٠١٦ ، ٢٣١) .

٢- توفير القيادة والدعم

فالدعم الفعال الذي تقدمه القيادات العليا يعد أمراً حيوياً لنجاح أي جهود نحو التغيير والتطوير، إذ تشير الأبحاث إلى أن العاملين يثبتون تحسناً أفضل في برامج التنمية المهنية التي يدعمهم فيها القيادات العليا، ويكون التغيير واضحاً وثابتاً في سياسات العاملين، وهذا يتطلب أن يتولى الإداريون في مواقع التحسين الناجحة أدوارهم القيادية بجدية، ويقدمون الإرشادات المطلوبة لإشراك القيادات الإدارية في الممارسات الجديدة (السعود وحسنين ، ٢٠١٦ ، ٢٣١).

٣- توفير الوقت اللازم لعملية التنمية المهنية

ينبغي توفير الوقت اللازم والمناسب لإجراء عملية التنمية المهنية، وأن تتناسب مع أعمالهم الأساسية في المدارس، بحيث لا تكون أيام منفصلة أثناء ساعات العمل في أيام العمل العادية، ولكن يجب أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي كتدريب على رأس العمل، ليدرك أهمية التنمية المهنية، ودورها في صقل قدراته، وأدائه، بجانب التنمية في فترات أخرى خارج مكان العمل، خاصة في الأسابيع قبل بداية العام الدراسي أو عند نهايته، بحيث لا تزيد من عبء العمل لديه (السعود وحسنين ، ٢٠١٦ ، ٢٣٢).

المراجع

المراجع العربية

أبو علي، وفتي حامد(٢٠١٤). التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية في ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الجميل، خيري خليل(١٩٩٨). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الخطيب، أحمد ومعاينة ، عادل(٢٠٠٩). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. إريد : جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

الدريج، محمد وجمال ، محمد جهاد (٢٠٠٥). التدريس المصغر التكوين والتنمية المهنية للمعلمين. العين : دار الكتاب الجامعي.

السعود، راتب سلامة وحسنين، إبراهيم علي (٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة . عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السلمي ، علي(٢٠٠١). خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الشتيحي، ايناس(٢٠١٠). التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال عبر الانترنت. ورقة عمل في الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في لتعليم والتدريب السعودية، ١٢ - ١٤ إبريل.

الشرقاوي ، علي(١٩٩٢). إدارة الأعمال الوظائف والممارسات. الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.

شريف، علي(١٩٨٨). الإدارة العامة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية . الشريف، راشد بن مسلط(٢٠١٢). تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين(دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية

- بجدة). مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٣٨ (١٤٤)، ٢٥٣-٢٨٩.
- الشمري ، مطر(٢٠٠٤). مدى معرفة وممارسة مديري المدارس بدولة قطر للكفايات المهنية الأساسية وحاجتهم لها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الصاوي، ياسر(٢٠٠٧). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية). الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- العجمي، كروز تراحيب(٢٠١٧). الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العلول، سمر محمد خليل(٢٠١١). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الغافري، وضحاء بنت على بن سلطان(٢٠١٤). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوي، سلطنة عمان.
- الكبيسي، عامر(٢٠٠٥). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المطيري، نايف لافي والذبون، محمد سليم.(٢٠١٧). درجة توظيف إدارة المعرفة في مواجهة معيقات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٣٢(١٢٥) ج ٢، ٥٣-٩٧
- المعسرین، زاهر على(٢٠٠٣). فن الإدارة المدرسية. الدمام، السعودية: مكتبة المتنبّي.

- بريمة، علي زايد(١٩٩١). مدخل لمفهوم الاستشارة الإدارية . مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان ١٣(٤٤)، ٦٥ - ٩٢.
- جابر ، جابر عبد الحميد(٢٠٠٩). القيادة المدرسية والضبط المدرسي دليل المعلم للتطوير. القاهرة: دار الفكر العربي.
- جمال الدين، نجوى يوسف ؛ وحسنين، إبراهيم علي ؛ والسعود، وراتب سلامة ؛ وحامد، نجلاء محمد (٢٠١٤). التنمية المهنية لمديري المدارس بوزارة التربية والتعليم الأردنية. مجلة العلوم التربوية، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة. ٢٢(١) ، ج ١، ==
- حسين، سلامة عبد العظيم(٢٠٠٦). الإدارة المدرسية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. عمان: دار الفكر للنشر.
- خليل ، نبيل سعد(٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- رزوقي، نعيمة(٢٠٠٣). رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .
- رفاعي، عقيل محمود(٢٠٠٩). إدارة التنمية المهنية. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- شافي، عائشة جاسم محمد عبيد(٢٠١٠). مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد العليم، طارق حسن (٢٠٠٨) التنمية المهنية للمعلمين في مصر على ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والانجليزية. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت(٢٠١٦). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- على، سكينه(٢٠٠٨). نشرة التوجيه الفني العام للغة الإنجليزية. قطاع البحوث التربوية والمناهج، وزارة التربية، الكويت.
- مدبولي، محمد عبد الخالق(٢٠٠٢). التنمية المهنية للمعلمين الاتجاهات المعاصرة المدخل الاستراتيجيات. العين : دار الكتاب الجامعي.

مصطفى، صلاح عبد الحميد(١٩٩٢). دراسة مقارنة لأداء مديري المدارس في التعليم العام بدولة الإمارات العربية المتحدة في الكفايات الإدارية المهنية اللازمة لمدير المدرسة. مجلة شئون اجتماعية، الشارقة، ٩(٣٥) ، ٨١-١١٤.

مصطفى، عزة جلال(٢٠٠٨). آليات التنمية المهنية لمديري المدارس ما قبل التعليم الجامعي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مصطفى، عزة جلال؛ وعبد النبي، سعاد بسيوني (٢٠١٣). آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام قبل الجامعي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

نصار، عيسى(١٩٩٧). معايير تقويم أداء مديري المدارس . مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٦(١٢٢)، ١٥٨-١٨٢.

نصر، سميحة(٢٠٠٧). دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية فلسطين.

نوري، منير؛ وكورتل، فريد (٢٠١١). إدارة الموارد، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

وزارة التربية بدولة الكويت : الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم حتى عام ٢٠٢٥، الكويت.

وهبه، عماد صموئيل(٢٠١٥). التنمية المهنية للمعلم . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

المراجع الأجنبية

- Balndford , S. (2000) An Evaluation of the teacher training Agency Head teacher leadership and Management programmed (EADLAMP) Educational Management Administration leadership JAUARY 2000 Vol. 28 . No. 1,P 1-32
- Bullok , A. & Thomas , H. (1996), School at the center , London and New York, Routledge
- Wigg,K.(1993). Knowledge management foundation thinking about thinking how people and organization create represent and use knowledge, U.S.A Schema press, p ١٦.