

تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية

إعداد

د. بدرية مصطفى محمود

د. محمد سعيد عبد المطلب هلال

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

كلية التربية - جامعة عين شمس

ملخص:

تسعي القيادة الفعالة إلي تنمية أداء معلمها المهني، وتدفعهم نحو ذلك بالشكل والطريقة التي تمكنهم من ذلك، خاصة وأن أداء المعلمين لا يتوقف على مقدرتهم الذاتية وحسب، وإنما يتوقف بدرجة كبيرة علي عوامل وقوى إيجابية تتوافر في المناخ المدرسي، فهم بحاجة إلى الشعور بأن لديهم تأثير في البيئة المدرسية وأنهم يشاركون في اتخاذ القرار، ويتطلب ذلك أن يتولى إدارة المدرسة الثانوية قيادات تربوية واعية على قدر عالي من الكفاءة والفاعلية، وتتعدد أنماط القيادة التي تؤثر في المناخ المدرسي بصفة عامة، والأداء المهني للمعلمين بصفة خاصة ويأتي ضمن هذه الأنماط القيادة التنموية.

وتهتم القيادة التنموية بتزويد المعلمين بالمعارف والمهارات والفرص والإجراءات الجديدة ، من خلال ممارستها المتنوعة من توجيه وإشراف ومتابعة وإرشاد، وتقديم التغذية الراجعة للأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتوفير الفرص والظروف التي تساعد المعلمين على تحسين وتطوير وتنمية أدائهم، والعمل بشكل أكثر فاعلية بما ينعكس علي أداء المعلمين والمدرسة ككل ويحقق تميزها ويجعلها قادرة علي المنافسة حيث أن المؤسسة التعليمية لا تستطيع تحقيق ميزة تنافسية ما لم يعمل المعلمين بها باستمرار عند مستويات الأداء العالي.

هذا ويتمحور الهدف الرئيس من هذا البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية ؟

وانطلاقاً من طبيعة البحث، ومشكلته، وتحقيقاً لأهدافها، فإن البحث الحالي يعتمد على منهج الوصفي، ويستعين البحث باستمارة لاستطلاع آراء خبراء الإدارة التربوية والتخطيط حول القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية الأداء المهني للمعلمين على ضوء القيادة التنموية.

هذا وقد توصل البحث إلى القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية الأداء المهني للمعلمين على ضوء القيادة التنموية، واقترح مجموعة من الإجراءات لتفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية.

الكلمات المفتاحية: الدور - التنمية المهنية - الأداء المهني - الأداء المهني للمعلمين - القيادة التنموية.

Activating General Secondary School Principal's Role in Developing Teachers' professional performance in Egypt in the Light of the Developmental Leadership

Dr. Mohamed Said

Abdul-Muttaleb Helal

***Lecturer of Comparative
Education and Educational
Administration - Faculty of
Education Ain Shams University***

Dr. Badria Mustafa Mahmoud

***Lecturer of Comparative
Education and Educational
Administration - Faculty of
Education - Kafrelsheikh
University***

Abstract:

The effective leadership seeks to developing the professional performance of its teachers, as it pushes them to achieve that by using the appropriate way to be able to achieve that goal, especially because teachers' performance couldn't be limited at their self-capabilities only, but it includes many positive factors, and forces that are found greatly at the school climate, as they need to feel that they can affect the school environment, and also the can participate in decision making, the matter that requires awakened, effective, qualified, and educational secondary school leaders, in general, there are many leadership patterns that can affect the school climate, and especially, there are patterns that can affect the professional performance, the developmental leadership is one of these patterns.

Developmental leadership is interested in providing teachers with knowledge, skills, opportunities, and also the new procedures, through its various practices, such as: guidance, supervision, following up, introducing feedback about performance, identifying teachers' training needs, providing opportunities and circumstances that can help teachers in improving, and developing their performance, in order to work more effectively, the matter that is reflected on teachers' performance, and the school as a whole, to accomplish its distinguished position, to be able to compete other schools, as the educational institution can't achieve competitive advantage, if teachers won't work continually to reach high levels of performance

*The main objective of this research is to answer the following main question: **How can the general secondary school principal role be activated in developing teachers' professional performance in Egypt in the light of the developmental leadership?***

Based on the nature of the research, its problem, and in order to achieve its objectives, the current research relies on the descriptive

approach, and the research uses a form to solicit the views of educational administration and planning experts on the proposed list of the roles of principals of public secondary schools in Egypt in developing the professional performance of teachers in the light of developmental leadership.

The research reached a proposed list of the roles of public secondary school principals in Egypt in developing the professional performance of teachers in the light of developmental leadership and suggested a set of measures to activate the role of the principals of public secondary schools in developing the professional performance of teachers in Egypt in the light of developmental leadership.

Keywords: *role - professional development - professional performance - professional performance of teachers - developmental leadership.*

تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية

إعداد

د. محمد سعيد عبد المطلب هلال د. بدرية مصطفى محمود

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

فرضت طبيعة هذا العصر بما يشهده من تحديات وتغيرات سريعة ومتلاحقة في شتي مجالات الحياة الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، أدوار جديدة علي المعلم حتي يستطيع مسايرة هذه التحديات والتعايش معها، فلم تعد أدواره قاصرة علي تلقين ونقل المعرفة للمتعلمين وحفظ النظام في الصف، بل أصبح ميسراً، ومرشداً، وموجهاً، وخبيراً، وقائداً للعملية التعليمية، ومنمياً للتفكير لدي المتعلمين ومحفزاً لهم، ومسؤول عن تهيئة وتوفير المناخ المناسب لتشجيعهم علي المشاركة والتعاون والتعلم الفعال، ولم يعد يكفي أن يتقن المعلم مادته التي يقوم بتدريسها فقط بل أصبح من الضروري أن يكون متمتعاً بكفايات شخصية متكاملة، وقدرات إبداعية، ومعداً إعداداً جيداً علمياً وثقافياً، ومهنياً، وتكنولوجياً وقادراً علي فهم احتياجات المتعلمين، والتأثير في سلوكهم وتوجيههم وإرشادهم لتيسير مشاركتهم الفعالة وحفز تعلمهم، وقادراً علي استخدام أفضل الوسائل والأساليب لتقديم مادته، هذا بالإضافة إلي قدرته علي تنمية ذاته مهنيًا وتجديد معلوماته باستمرار.

ويمثل التعليم الثانوي العام أهم ركائز النظام التعليمي إذ تؤثر نوعية مخرجاته علي نوعية مدخلات التعليم العالي، ومن ثم نوعية القوى العاملة، لذا فهو ذات طبيعة خاصة، كما أنه يمثل للمتعلم مرحلة المراهقة المتوسطة والمتأخرة، لذلك فهو يمثل تحدياً كبيراً في حد ذاته، ويتطلب معلماً معداً ومدرباً، ولديه العديد من المهارات الفنية في استغلال الامكانيات التقنية، وفي كيفية التعامل مع طلاب هذه المرحلة وإعدادهم لمواجهة سوق العمل. (١)

ويعتبر المعلم أهم عنصر في المنظومة التعليمية والعامل الحاسم في تحقيق الأهداف التربوية، وأن جودة التعليم تعتمد على جودة المعلمين وأي إصلاح تربوي لا يمكن تحقيق أهدافه إلا إذا كان المعلمون هم محور هذا الإصلاح وركيزته^(٢)؛ لذا يعد الاهتمام بتنمية الأداء المهني للمعلم من أهم السياسات الناجحة لتحسين الأداء المدرسي وبقاء المؤسسات التعليمية واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها هذا العصر، حيث يعبر الأداء المهني للمعلم عن مجموعة من الإجراءات والممارسات والنشاطات المرتبطة بالإدارة المدرسية والصفية، والتدريس، والنمو المهني التي يقوم بها المعلم في المدرسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة مراعيًا بذلك الكفاءة والفاعلية والسلامة العامة في العمل من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية والرقى بمستوي تعلم المتعلمين. (٣)

ويعرف الأداء المهني للمعلمين، بأنه "كل أنواع السلوك الصادر عن المدرس والمعبر عنه بأنشطة وممارسات، والتي تمكنه من أداء مهامه التعليمية، والتربوية بما يحقق أهداف معدة سلفاً." (٤)

بالتالي يجب الاهتمام بتنمية الأداء المهني للمعلمين في هذه المرحلة عن طريق تزويدهم بكل ما هو جديد من معارف وخبرات واتجاهات ومعلومات في مجال تخصصهم، تزيد من قدراتهم وتحد من الظروف التي تستنزف جهودهم وتؤدي إلي ضعف أدائهم المهني، بما ينعكس إيجابًا علي أدائهم داخل الصف ويحقق رضاهم عن مهنتهم. (٥)

باستقراء ما سبق يتبين أهمية تنمية الأداء المهني للمعلمين، للمعلم من جانب من خلال تزويده بالمعارف والخبرات والمهارات التي تزيد من أدائهم المهني، وللمدرسة من جانب آخر حيث تنعكس تنمية الأداء المهني للمعلم بالضرورة إيجاباً على الأداء المدرسي ككل.

ومن هنا تأتي أهمية وجود قيادة فعالة تسعى إلي تنمية أداء معلمها المهني، وتدفعهم نحو ذلك بالشكل والطريقة التي تمكنهم من ذلك، " خاصة وأن أداء المعلمين لا يتوقف على مقدرتهم الذاتية وحسب، وإنما يتوقف بدرجة كبيرة علي عوامل وقوى إيجابية تتوافر في المناخ المدرسي، فهم بحاجة إلى الشعور بأن لديهم تأثير في البيئة

المدرسية وأنهم يشاركون في اتخاذ القرار، ويتطلب ذلك أن يتولى إدارة المدرسة الثانوية قيادات تربوية واعية على قدر عالي من الكفاءة والفاعلية، وتتعدد أنماط القيادة التي تؤثر في المناخ المدرسي بصفة عامة، والأداء المهني للمعلمين بصفة خاصة ويأتي ضمن هذه الأنماط القيادة التنموية".^(٦)

حيث تتمتع القيادة التنموية باتجاهات أخلاقية ومهنية في العمل، فضلاً عن الالتزام بالقيم التي تصطبغ بصبغة إنسانية في بيئة العمل، وتحمل المسؤولية الإدارية بشكل ناجح، وإظهار الفهم والرؤية الدقيقة لاحتياجات المعلمين، وكذلك القيام بتوجيههم ومتابعتهم وإرشادهم وتقديم التغذية الراجعة عن أدائهم، وتوفير الفرص التنموية التي تساعدهم على الأداء بشكل أكثر فاعلية في المدرسة.^(٧)

وتعرف القيادة التنموية بأنها أسلوب قيادي يهدف إلى تطوير وتعزيز المعرفة والمهارات والكفاءات المتعلقة بالعمل لدى العاملين، بالإضافة إلى تسهيل تطورهم الشخصي والمهني، وتوفير لهم الإرشاد والتوجيه والتدريب والاستشارة، والتفويض وتوفير تغذية راجعة للأداء، وفرص التطوير حيث تهتم بكل فرد في المؤسسة التعليمية وتراعي الاختلاف بين الأفراد وتسعى إلى تحفيزهم من خلال الملاحظة الدقيقة^(٨)، كما أنها عبارة عن ممارسة القائد لدور النموذج الذي يضرب به القدوة المثلى لمرؤوسيه في العمل ويؤكد على أهمية الالتزام بالأخلاق الحميدة والمهنية، والالتزام بالقيم الأساسية للعمل، كما يزود القائد التنموي العاملين معه بالإلهام والدافعية من أجل الارتقاء بأدائهم، والارتقاء بالمشاركة والإبداع والابتكار علاوة على إبراز اهتمامه الشخصي بهم من خلال تزويدهم بالدعم، وتقديم التغذية الراجعة عن أدائهم.^(٩)

ويركز مفهوم القيادة التنموية على جانبين أساسيين وهما: القيم، والأداء، حيث تركز ممارسات القيادة التنموية على تنمية القدرات الفردية، ومن ثم تطوير الأداء الفردي والجماعي في ضوء مجموعة من القيم الواضحة التي تحفز الأفراد والجماعات على النمو والتطور والشعور بالإنجاز وبالتالي فهي تسعى إلى تلبية حاجات الحاضر والمستقبل علي المستوى الفردي والجماعي وتحقيق الأهداف التنموية على المستوى المؤسسي.^(١٠)

مما سبق يتضح أن إتباع مدير المدرسة لنمط القيادة التنموية قد يساعد على تنمية الأداء المهني للمعلمين حيث تعمل القيادة التنموية علي تزويدهم بالمعارف والمهارات والفرص والإجراءات الجديدة ، من خلال ممارستها المتنوعة من توجيه وإشراف ومتابعة وإرشاد، وتقديم التغذية الراجعة للأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتوفير الفرص والظروف التي تساعد المعلمين على تحسين وتطوير وتنمية أدائهم، والعمل بشكل أكثر فاعلية بما ينعكس علي أداء المعلمين والمدرسة ككل ويحقق تميزها ويجعلها قادرة علي المنافسة حيث أن المؤسسة التعليمية لا تستطيع تحقيق ميزة تنافسية ما لم يعمل المعلمين بها باستمرار عند مستويات الأداء العالي.

ولقد حظي المعلمون بالتعليم الثانوي في مصر وأدائهم المهني باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، تمثل في اعتماد كادر مالي يحسن من أوضاعهم المالية والاجتماعية، وتطوير برامج إعدادهم قبل الخدمة بإعادة هيكلة كليات التربية والسعي نحو اعتماد برامجها لضمان جودتها، وإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة وذلك في ضوء وثيقة معايير المعلم والتي تم إعدادها ضمن مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم المصري، والتي انطلقت من مسلمة مؤداها أنه في ضوء تحديات العولمة يلزم إعادة النظر في أدوار المعلم ليصبح أقرب إلي صفات المربي والمخطط والمتأمل أكبر منه ناقلاً للمعرفة وحسب والمصدر الوحيد لها. (١١)

كما تزايد الاهتمام بتنمية الأداء المهني للمعلمين بالتعليم الثانوي العام في مصر من قبل وزارة التربية والتعليم، وتمثل هذا الاهتمام في إنشاء وحدات للتدريب بالمدارس يمكنها من تصميم برامج تدريبية مناسبة لإمكانات كل مدرسة، بجانب الاستفادة من خطط التنمية المهنية والبشرية للمعلمين والعاملين بالمدرسة. (١٢)

وتواكب تزايد الاهتمام بتنمية الأداء المهني للمعلمين في مصر مع تعاظم إهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير أدوار ومسئوليات مديرو المدارس ليتمكنوا من تطوير وتحسين أدائهم فضلاً عن تحسين الأداء المدرسي ككل، وظهر ذلك جلياً في القرار الوزاري رقم ١٦٤ لسنة ٢٠١٦، والذي حدد واجبات ومسئوليات مديرو المدارس في جوانب: القيادة والإشراف المؤسسي، وعمليات التعليم والتعلم، وضمان

معايير الجودة والاعتماد، والتنمية المهنية، والمشاركة المجتمعية. (١٣)

مشكلة البحث:

علي الرغم من الجهود المبذولة لتطوير أدوار مديرو المدارس الثانوية العامة في مصر لتنمية الأداء المهني للمعلمين، إلا أنه مازالت هناك العديد من المعوقات التي تحد من فعالية دور مديري المدارس الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين، ومن أبرزها ما يلي:

١- معوقات تتعلق بإدارة الفصل:

أ- ضعف عملية إشراك المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وتحديد الجدول الدراسي، وكذلك ضعف تأثير المعلمين في الحياة المدرسية فهم منفذون للوائح والقرارات والنشرات الصادرة من المستوى الإداري الأعلى. (١٤)

ب- قلة الإمكانيات المتاحة أمام المعلمين، كما أن الحالة النفسية والمادية المتدهورة للمعلمين تزيد من شعورهم بضعف فعاليتهم وقدرتهم على التأثير في سلوك المتعلمين (١٥)، مما يعبر عن قصور في أداء مدير المدرسة في توفير الإمكانيات التي تساعد المعلمين على أداء أعمالهم بالشكل الأفضل، وتزيد من فعاليتهم ودافعيتهم.

ج- ضعف الحرية والاستقلالية المتاحة للمعلمين مما لا يسمح لهم باتخاذ قرارات إبداعية مستقلة لتحسين تعليم وتعلم المتعلمين. (١٦)

د- غياب توفير المناخ التنظيمي الداعم للمعلمين، وشيوع مناخ تنظيمي مقاوم للممارسات الإبداعية للمعلمين، مما ساعد على انتهاجهم أساليب تقليدية في التدريس داخل الفصل ومقاومة كل ما هو جديد. (١٧)

٢- معوقات تتعلق بإدارة المدرسة:

أ- ضعف دور المديرين في تحفيز المعلمين، وغياب القيادة الفعالة التي تنتهج الأساليب الحديثة في الإدارة، وافتقار بعض مديري المدارس للولاء المهني، وضعف حبهم للعمل القيادي وميلهم للأسلوب الإداري الذي يؤكد على الرقابة والتهديد والتخويف (١٨).

ب- قلة تناسب الحوافز المادية المقدمة من المديرين لأعضاء المجتمع المدرسي مع الجهود التي يبذلونها. (١٩)

ج- ضعف قدرة القيادات المدرسية على التخطيط الاستراتيجي على مستوى مدارسهم، وضعف ثقة عدد كبير من المعلمين في قياداتهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم، وقلة اهتمام القيادات المدرسية بتوعية المعلمين بالتعليم الثانوي بأهداف المرحلة التعليمية، وضعف ثقة القيادات المدرسية المعلمين، وقلة وعيهم بواجباتهم ومسئولياتهم. (٢٠)

د- غياب توفير نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقويم قائم على النتائج، فضلاً عن غياب كامل للتسيق والتكامل بين العاملين؛ نتيجة لغياب وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة. (٢١)

هـ- اعتماد مديري المدارس على الهيكل التنظيمي الهرمي، والذي يعوق تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين بالمدرسة. (٢٢)

٣- معوقات تتعلق بالمشاركة في خدمة المجتمع:

أ- ضعف العلاقة بين إدارة مدارس الثانوية العامة وبين البيئة المحيطة بها. (٢٣)

ب- ضعف مشاركة رجال الأعمال ومنظمات المجتمع الخارجي في تقديم الدعم المادي للمدرسة الثانوية والناجم عن ضعف قدرة الإدارة المدرسية على التواصل مع هذه الفئات. (٢٤)

ج- تدخل أولياء الأمور ومجلس الأمناء بشكل مبالغ فيه في بعض الأمور التي تخص المدرسة. (٢٥)

د- ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار على المستوى المدرسي. (٢٦)

هـ- عزوف بعض أعضاء المجتمع المدرسي عن التعاون مع إدارة المدرسة في تنفيذ مهامها، وعن المشاركة في الأنشطة والمناسبات

العامة والاجتماعية بالمدرسة، مما يؤدي إلى ضعف العلاقات داخل المجتمع المدرسي. (٢٧)

٤- معوقات تتعلق بالتنمية المهنية:

- أ- ضعف دور وحدة التدريب والجودة الموجودة في المدارس في إشباع احتياجات المعلمين للنمو المهني، فضلاً عن قلة فرص النمو والتطوير المهني، وإن توافرت فهي غير فعالة لأسباب عديدة منها شكلية التدريب وعدم ملائمتها للاحتياجات الفعلية لهم، (٢٨).
- ب- قلة إشراك المعلمين مشاركة فعلية في تخطيط وتصميم البرامج التدريبية والتنموية، حيث يتم ذلك بصورة مركزية دون مشاركة فعلية من المعلمين سوى في تنفيذ هذه البرامج، دون مراعاة للاحتياجات التدريبية والتنموية الفعلية للمعلمين تدريبها، وبعدها عن المشكلات التي قد يتعرضون لها في الواقع الأمر الذي يقلل من كفاءة تلك البرامج ويحد من فعاليتها. (٢٩)
- ج- قلة الوقت المتاح من المعلمين سواء كان للتعلم الذاتي أو التدريب، وقلة دافعيتهم لحضور برامج التدريب، وقد يرجع ذلك لقلة وعيهم بأهمية التدريب أثناء الخدمة، وشعورهم بأن التدريب لا يقابل احتياجاتهم الفعلية. (٣٠)
- ولمواجهة هذه المشكلات فإنه يتطلب الأخذ بأنماط غير تقليدية للقيادة المدرسية مثل القيادة التنموية، وهي نمط قيادي يساعد المعلمين على النمو الشخصي ويزودهم بالمعرفة والمهارات، وفرص النمو، والتطوير، ويقدم لهم النصح والإرشاد، والتغذية راجعة عن أدائهم، ويثق في قدراتهم، ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، ويحفزهم على الأداء بشكل أفضل، ويقدم لهم المكافآت، ويوفر المناخ المدرسي الجيد، بما يسهم في الارتقاء بأدائهم وينعكس ذلك على مساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني

للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية؟

- وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
- ١- ما الأسس النظرية لدور مدير المدرسة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بالمدارس المعاصرة على ضوء القيادة التنموية؟
 - ٢- ما واقع دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية؟
 - ٣- ما القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية؟

أهداف البحث:

وتتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لدور مدير المدرسة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بالمدارس المعاصرة على ضوء القيادة التنموية.
- ٢- الوقوف واقع دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية.
- ٣- التوصل إلى قائمة مقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية.

أهمية البحث:

- يتزامن مع الجهود المبذولة من قبل مؤسسات التعليم الثانوي العام بمصر نحو الارتقاء بجودة أدائها وخدماتها، ولا يتم ذلك إلا من خلال تنمية أداء المعلمين بها مما يسهم في تحقيق تميزها، بما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية.
- يتناول البحث مدخل القيادة التنموية باعتباره أحد الأنماط القيادية المعاصرة، التي تسعى إلي تنمية وتطوير أداء مؤسسات التعليم الثانوي العام بشكل عام، والأداء المهني للمعلمين بشكل خاص .
- قد يسهم البحث الحالي في تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين.
- قد يسهم البحث في تطوير أدوار مديري المدارس الثانوية العامة في مصر

من خلال ما يقدمه من قائمة مقترحة لأدوار مديرو المدارس في تنمية الأداء المهني للمعلمين بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء القيادة التنموية.

حدود البحث:

يتحدد البحث في الحدود التالية:

- يقتصر البحث في تناوله دور مديري المدارس الثانوية بمصر في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية المجالات الأربعة التالية:

أ- إدارة الفصل. ج- إدارة المدرسة.

ب- خدمة المجتمع المحلي. د- التنمية المهنية.

وذلك لكونهم من أكثر الجوانب المرتبطة بأدوار مديرو المدرسة، والتي يمكن أن تمكنهم من تنمية الأداء المهني للمعلمين.

- يقتصر البحث الحالي على مديري مدارس الثانوية العامة الحكومية وليست المدارس الخاصة؛ نتيجة لخضوع مدارس التعليم العام لقانون موحد وارتباطها بممارسات محددة تحكمها اللوائح والتشريعات الحكومية.

مصطلحات البحث:

تتمثل أهم مصطلحات البحث فيما يلي:

١- الدور Role

يعرف الدور بأنه: " وصف محدد اجتماعياً للتصرف في مركز معين، وقد قسم (مينتيرغ) الأدوار الإدارية إلى ثلاث مجموعات هي: ⁽³¹⁾

➤ مجموعة العلاقات الشخصية: تشمل دور الرئيس والقائد وضابط الاتصال.

➤ مجموعة المعلومات: تشمل دور المرشد وهو معدل المعلومات والمتحدث الرسمي.

➤ مجموعة اتخاذ القرار: تشمل دور المفاوض وتخصيص الموارد والمبادر ومنفذ الموقف.

ويعرف الدور بأنه: "مصطلح يستخدم على نطاق واسع في علم النفس الاجتماعي للإشارة إلى نوع السلوك المتوقع من شخص معين في موقف معين، وتم تطبيق المصطلح بشكل عام على المنظمة ومكان العمل".⁽³²⁾

ويعرف كذلك بأنه: " مجموعة مهام الفرد وما هو متوقع منه وما يفترض أن يحقق من مهام وغايات وأهداف، باعتبار أن لكل دور توقعاته المعيارية المتفق عليها، تتحدد على أثر أداءات من يشغلونه وسلوكهم".⁽³³⁾

ويعرف أيضا بأنه "مجموعة من أنماط النشاط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة".⁽³⁴⁾

وعليه يمكن تعريف الدور في سياق البحث بأنه: " مجموعة المهام والأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة في المواقف المختلفة لتحقيق مجموعة من الغايات والأهداف المدرسية".

٢ - تنمية: *Development*:

التنمية في اللغة: نَمَى يَنْمِي، اُنْمَ، نَمَاءً، فهو نَامٍ، والمفعول نَمِيًّا.⁽³⁵⁾ ويقصد بالتنمية عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في أداء مؤسسة معينه بهدف إكسابها القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسين المتزايد في نوعية الحياة لجميع العاملين بها.⁽³⁶⁾

ويقصد بها أيضًا: عملية تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات وسلوكيات العاملين لتكون أكثر كفاءة وفاعلية⁽³⁷⁾، كما تعرف بأنها: عملية مخطط لها بشكل مستمر ومنظم وقابلة للتنفيذ، تهدف إلى الارتقاء بأداء العاملين معرفياً، ومهاريًا، وسلوكيًا، ووجدانيًا، وذلك من خلال إكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لذلك، وتلبية لحاجات المجتمع وفق المتغيرات الحديثة.⁽³⁸⁾

وتعرف التنمية إجرائيًا: بأنها تطوير مهارات وسلوكيات معلمي التعليم الثانوي في مجالات عملهم المختلفة، بهدف الارتقاء بأدائهم معرفياً، وسلوكيًا، ووجدانيًا من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والكفايات اللازمة لذلك.

٣- الأداء المهني للمعلم: *Professional Performance of The teacher*

الأداء في اللغة: أداء (مفرد): تأدية الشيء، وعمله بتمامه وكماله. (٣٩)
ويعرف الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام الموارد المالية أو البشرية في المؤسسة واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة (٤٠)، كما يعرف بأنه: الإنجاز الفعلي الناتج عن قدرة متميزة. (٤١).

ويقصد به أيضاً: نتيجة لنوعية وكمية العمل الذي يمكن أن يحققه الفرد الذي يقوم بواجباته وفقاً للمسؤوليات الموكلة إليه وفي الوقت المحدد (٤٢)، ويعرف أيضاً بأنه: العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية) وسلوكه في وظيفته وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل، كما يقصد به القدرة ودرجة الاتقان والكفاءة التي يظهرها الفرد في أثناء قيامه وتأديته لواجباته ومهامه المكلف بها في ضوء ما يحيط به من متغيرات. (٤٣)

ويقصد به أيضاً: سلوك لفظي أو مهاري، يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على القيام بعمل ما. (٤٤)

ويقصد بالأداء إجرائياً: كل ما يقوم به المعلمين بالتعليم الثانوي العام من سلوكيات لإنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

ويعرف الأداء المهني بأنه سلوك وظيفي محدد الهدف يقوم به الفرد لإشباع الحاجات وانجاز الأعمال المكلف بها بفاعلية، لتحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة، كما يعرف بأنه مستوى الأداء للواجبات التي تتطلبها المهنة والتي تتناسب مع احتياجات سوق العمل، وتتأسس هذه الواجبات على جوانب معرفية ومهارات واتجاهات نحو العمل. (٤٥)

ويقصد بالأداء المهني للمعلم سلوك المعلم أثناء مواقف التدريس سواء داخل الصف أو خارجه، وهو الترجمة الإجرائية لما يقوم به المعلم من أفعال، أو استراتيجية للتدريس، أو إدارة الصف، أو مساهمته في الأنشطة الصفية أو غيرها من الأعمال أو الأفعال التي يمكن أن تسهم في تحقيق تقدم تعلم المتعلمين. (٤٦)

ويعرف أيضًا بأنه: السلوك والانجازات التي ينتجها المعلم في أداء واجباته وفقًا لمعايير محددة مثل الكفاءة التربوية، والكفاءة الشخصية، والكفاءة الاجتماعية، والكفاءة المهنية. (٤٧)

ويعرف الأداء المهني للمعلمين إجرائيًا بأنه: مجموعة الممارسات والأنشطة التي يقوم بها معلمو مدارس التعليم الثانوي العام المرتبطة بالإدارة المدرسية والصفية وخدمة المجتمع، والنمو المهني من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

٣- القيادة التنموية: *Developmental Leadership*

القيادة في اللغة: قَادَ يَقِيدُ، قَدْ، قَيْنًا، فهو قَائِدٌ، والمفعول مَقِيدٌ. (٤٨)

وتعرف القيادة بأنها: عملية يقوم من خلالها الفرد بالتأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين (٤٩)، وتعرف أيضًا بأنها عملية لتسهيل تحقيق الهدف لفرد أو مجموعة من الأفراد في موقف معين. (٥٠)

ويقصد بها أيضًا: مجموعة من السلوكيات التي تتوافر لدى شخص ما، يقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من أجل تحقيق أهداف العمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (٥١)

وتعرف القيادة التنموية بأنها: عملية تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والفرص والأفكار التي يحتاجون إليها للنمو والتطور والتغيير وزيادة فاعليتهم ورضاهم عن العمل، وتزويدهم بالعمليات والإجراءات الجديدة وتقديم الحلول المبتكرة التي تساعدهم علي تحسين وتطوير أدائهم. (٥٢)

ويقصد بها أيضًا: سلوك القائد لتحسين مهارات مرؤوسيه وتحقيق الكفاءة الذاتية لهم، والتركيز على نموهم وتطوير أدائهم والارتقاء به. (٥٣)

وتعرف القيادة التنموية إجرائيًا بأنها: مجموعة من العمليات والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية العامة لإتاحة الفرص أمام المعلمين بهدف تنمية وتحسين أدائهم المهني باستمرار من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف وتكوين علاقات قوية معهم تتسم بالثقة والوضوح والمصادقية.

الدراسات السابقة:

تم تصنيف الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث إلى محورين:
 ١- دراسات تناولت الأداء المهني للمعلمين. ٢- دراسات تناولت القيادة
 التنموية.

أولاً: دراسات تناولت الأداء المهني للمعلمين:

تم عرض الدراسات التي تناولت الأداء المهني للمعلمين من الأحدث إلى الأقدم
 كما يلي:

١- الأداء المهني لمعلمي المدارس الثانوية العامة في مدينة سيكاو (كنتيجة
 للتخطيط الاستراتيجي وقيادة المدير)^(٥٤)

هدفت الدراسة إلى تحديد ووصف وتحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي وقيادة
 المدير علي الأداء المهني لمعلمي المدارس الثانوية العامة في مدينة سيكاو،
 واستخدمت الدراسة طرق البحث الكمي، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك تأثير كبير
 للتخطيط الاستراتيجي علي الأداء المهني لمعلمي المدارس الثانوية العامة في مدينة
 سيكاو، وكان هناك تأثير كبير لقيادة المدير علي الأداء المهني لمعلمي المدارس
 الثانوية العامة في مدينة سيكاو.

٢- تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر علي ضوء
 منهجية جمبا كايزن^(٥٥)

هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس النظرية لمنهجية جمبا كايزن في التعليم، والكشف
 عن الاطار المفاهيمي لتطوير أداء المعلمين، وما علاقته بمنهجية جمبا كايزن،
 والتوصل لواقع أداء المعلمين في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن، وتقديم
 تصور مقترح لتطوير أداء المعلمين في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن،
 واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح
 لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر علي ضوء منهجية جمبا
 كايزن.

٣- تأثير ممارسات التطوير المهني للمعلمين على الأداء الوظيفي في

المدارس الثانوية العامة: حالة منطقة نياما جانا ، موانزا - تنزانيا (٥٦)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات التطوير المهني للمعلمين على أدائهم الوظيفي في منطقة نياما جانا بمنطقة موانزا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن تدريب المعلمين له تأثير كبير علي تحسين استراتيجيات التدريس ، ويقلل من إجهاد المعلمين ، والتوتر ، ويحسن فعالية ، كما تمكّن تقييمات الأداء المنتظمة في المدارس تساعد المعلمين من تحسين أنفسهم في إدارة الفصل الدراسي ، وتبسيط عملية الإشراف والتقييم ، وتحسين الاتصال السليم ، كما تضمن أيضًا انضباط المعلمين في العمل.

٤- تطوير مقياس الأداء الوظيفي للمعلم وتحديد مستوى الأداء الوظيفي

للمعلمين (٥٧)

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس صحيح وموثوق به لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين باستخدام طريقة التقرير الذاتي، واستخدمت الدراسة طريقة المسح المفرد. وتوصلت الدراسة إلى أن TJPS هو مقياس ثلاثي الأبعاد صحيح وموثوق: أداء المهمة (١٦ عنصرًا)، والأداء السياقي (٩ عناصر) والأداء التكيفي (١٢ عنصرًا). من ناحية أخرى، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى أداء المعلمين "دائمًا" بالنسبة لأداء المهمة والأداء التكيفي والمقياس العام وأحيانًا للأداء السياقي.

٥- أساليب القيادة للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين: دليل من ولاية إيدو،

نيجيريا (٥٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف علي العلاقة بين الأساليب القيادية لمديري المدارس الثانوية والأداء الوظيفي للمعلمين في منطقة إيدو سيناتوريات المركزية بنيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الديموقراطية وأسلوب قيادة عدم التدخل لهم تأثير إيجابي علي الأداء الوظيفي للمعلمين، يؤثر أسلوب القيادة الاستبدادي سلبًا علي الأداء الوظيفي للمعلمين، وأن أسلوب القيادة الديموقراطي هو الأكثر استخدامًا من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة إيدو المركزية.

٦- تأثير المناخ التنظيمي وثقافة المدرسة على الأداء المهني للمعلمين في باليمن، إندونيسيا (٥٩)

هدفت الدراسة إلى تحديد حجم تأثير المناخ التنظيمي والثقافة المدرسية على الأداء المهني للمعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي له تأثير كبير على الأداء المهني للمعلم، وأن الثقافة المدرسية لها تأثير كبير على الأداء المهني للمعلم، وأن المناخ التنظيمي والثقافة المدرسية لهما تأثير كبير معاً على الأداء المهني لمعلمي مدرسة المحمدية.

٧- الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى مديري التعليم العام دراسة ميدانية (٦٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين بمحافظتي قنا وأسوان بإقليم جنوب الصعيد، بالإضافة غلي التعرف على واقع الأداء المهني للمعلمين، وأيضاً الكشف عن وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة الخادمة، وواقع الأداء المهني تعزو لمتغيرات النوع - التخصص - المؤهل - المرحلة التعليمية - مستوى الخبرة، بالإضافة إلى الوقوف علي العلاقة الارتباطية بين واقع ممارسة القيادة الخادمة والأداء المهني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة الخادمة بما ينعكس إيجاباً على الأداء المهني للمعلمين ويؤدي إلى نجاح العملية التعليمية .

٨- الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين: دراسة ميدانية (٦١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تأثير الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين بالمدارس الثانوية، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح للثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية ودورها في الارتقاء بالأداء المهني للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح وضع الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس

الثانوية وتأثيرها على الأداء المهني للمعلمين.

٩- الإشراف التربوي وأهميته في تقويم وتطوير الأداء المهني للمعلم: دراسة

نظرية تقييمية^(٦٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الإشراف التربوي من حيث تعريفه ومراحل تطوره ومهامه وخصائصه، ومجالاته وتصنيفاته إلى جانب التعرف على التقويم التربوي من حيث تعريفه وعلاقته بكل من القياس والتقويم والتدريس، والهدف منه وخطوات تنفيذه، وخصائصه ووظائفه وأهميته ومجالاته، والتعرف على الأداء المهني للمعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أبانت ضرورة الإشراف التربوي وأهميته في تقويم وتطوير الأداء المهني للمعلم .

ثانياً: دراسات تناولت القيادة التنموية :

تم عرض الدراسات التي تناولت القيادة التنموية من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

١- القدرة على التكيف الوظيفي : دور القيادة التنموية والتفاوض الوظيفي^(٦٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التنموية والتفاوض الوظيفي والقدرة على التكيف الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التنموية والتفاوض الوظيفي يرتبطان بشكل إيجابي بالتكيف الوظيفي، وأن القيادة التنموية ترتبط إيجابياً بالقدرة علي التكيف الوظيفي للعاملين الذين يتمتعون بدرجة منخفضة من التفاوض، ولكنها ليس لها علاقة بالعاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من التفاوض.

٢- القيادة التنموية وتنمية المهارات والمشاركة في العمل^(٦٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين القيادة التنموية وتنمية مهارات ومشاركة العاملين في العمل استناداً إلى فكرة أن القادة التنمويين يعززون مهارات المرؤوسين المتعلقة بالوظيفة وتنمية المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي أن القيادة التنموية لها تأثير إيجابي علي تنمية مهارات ومشاركة العاملين في العمل.

٣- آليات تفعيل القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق التنافسية العالمية: دراسة حالة بجامعة الفيوم (٦٥)

هدفت الدراسة إلى دراسة حالة جامعة الفيوم والاجتماعية من خلال استقراء الخلفية التاريخية والاقتصادية والاجتماعية لإقليم الفيوم وجامعته وأقسامها الأكاديمية، والوقوف على واقع القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بها والتوصل إلى آليات مقترحة لتحقيق ممارسات القيادة التنموية لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الفيوم تتوافر وفقاً للترتيب التالي : الإجراءات الإدارية، الفاعلية الإدارية، أسلوب الإدارة، طبيعة الاتصال، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير القسم العلمي ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لممارسات أبعاد القيادة التنموية، كما توصلت الدراسة إلى وضع مجموعة من الآليات التنفيذية للقيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في المجالات الأربعة الإجراءات الإدارية، الفاعلية الإدارية، أسلوب الإدارة، طبيعة الاتصال.

٤- دور القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة جامعة القصيم نموذجاً (٦٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التنموية بجامعة القصيم ، ومدى توافر متطلبات الجامعة المستدامة ، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل درجة من ممارسات القيادة التنموية، وتعرف درجة توافر متطلبات الجامعة المستدامة التي تعزي إلي متغير الوظيفة القيادية ، وقياس أثر ممارسات القيادة التنموية ودورها في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التنموية بجامعة القصيم متوسطة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية

بجامعة القصيم لدرجة ممارسة القيادة التنموية تعزي لمتغير الوظيفة القيادية، وأن متطلبات الجامعة المستدامة بجامعة القصيم متوفرة بدرجة متوسطة.

٥- القيادة التنموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين (٦٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التنموية وأبعادها لدى قائدي المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على درجة توافر ثقافة الحوار لدى معلمي المدارس الثانوية، والتعرف إذا كان هناك علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى (٠,٠٥) بين درجة ممارسة القيادة التنموية وأبعادها لدى قائدي المدارس الثانوية ودرجة توافر ثقافة القيادة التنموية وأبعادها لدى قائدي المدارس ودرجة توافر ثقافة الحوار لدى معلمي المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن بعد قيم القائد جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارسة أبعاد القيادة التنموية لدى قائدي المدارس الثانوية، وجاء بعد التحفيز الملهم في المرتبة الأخيرة، وأن بعد مبادئ الحوار وقناعاته جاء في المرتبة الأولى من بين بعدي ثقافة الحوار بينما جاء بعد مهارات ثقافة الحوار وممارساته لدى المعلمين في المرتبة الأخيرة بين بعديها، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية درجة ممارسة القيادة التنموية وأبعادها لدى قائدي المدارس الثانوية ودرجة توافر ثقافة القيادة التنموية وأبعادها لدى قائدي المدارس ودرجة توافر ثقافة الحوار لدى معلمي المدارس الثانوية.

٦- إمكانية توظيف "القيادة التنموية" في المؤسسات التعليمية المصرية: رؤية مقترحة (٦٨)

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم وطبيعة، وأبعاد، ونماذج القيادة التنموية، وتقديم رؤية مقترحة لتطبيقها في المؤسسات التعليمية المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة وضع رؤية مقترحة لتطبيق القيادة التنموية في مؤسسات التعليم العالي المصرية.

٧- القيادة التنموية كمدخل جديد للقيادة التربوية "رؤية مقترحة" (٦٩)

هدفت الدراسة تحديد مفهوم وطبيعة القيادة التنموية من خلال توضيح مفهومها وخصائصها، وتطورها التاريخي، وفلسفتها، وأهدافها ومجالاتها، والتوجهات البحثية المعاصرة فيها، وأبرز النظريات، والنماذج التنظيمية المعاصرة التي تركز عليها القيادة من منظور القيادة التنموية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وضع إطار عمل مقترح لتطبيق وتفعيل القيادة التنموية في المؤسسات التربوية.

٨- القيادة التنموية كمنظور جديد لتطوير الموارد البشرية (٧٠)

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على تطبيقات القيادة التنموية كمنظور جديد لتطوير الموارد البشرية على المستوى المؤسسي خاصة: بالجامعات، ومؤسسات التعليم العالي. واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية، وهو: دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتفعيل الآليات الإجرائية للقيادة التنموية من منظور جديد يأخذ في الاعتبار الأدوار الأربع الرئيسية التالية المناطة بالقيادة التنموية، وهي: (ميسر التعلم- المحفز- موجه الأداء- القائد الخدمي)، كما حدد النموذج المقترح للدراسة ثمانية من الوظائف، والمسئوليات الإجرائية الواجب على القادة التنمويين القيام بها في بيئات عملهم المؤسسية المختلفة حتى يتمكنوا من الاضطلاع بلعب هذه الأدوار الأربع المطلوبة، وهي: (الارتقاء بالنمو المهني، والوظيفي للعاملين- صياغة خطط تنمية، وتطوير أداء العاملين- تيسير مهمة المشاركة في حل المشكلات- تعزيز شعور العاملين بتقدير الذات- الارتقاء بعمليات صياغة الأهداف المنشودة، وصنع القرار- الارتقاء بتفويض السلطات- تعزيز جهود تحسين، وتطوير الأداء- الارتقاء بعمليات التقويم التنموية للعاملين).

٩- إعادة الاعتبار الفردي: التمييز بين القيادة التنموية والقيادة الداعمة (٧١):

هدفت الدراسة إلى التمييز النظري والتجريبي بين القيادة التنموية والقيادة الداعمة، والتي يتم تضمينها حاليًا في بُعد فرعي واحد للقيادة التحولية، الاعتبار الفردي، واستخدمت الدراسة منهج البحوث الارتباطية، وتوصلت الدراسة إلى أن

القيادة التنموية والقيادة الداعمة لهما علاقة ارتباطية وثيقة بالاهتمام الشخصي بالعاملين ولكن القيادة التنموية تتمتع بقدر أكبر من التأثير في الاهتمام الشخصي بالعاملين والارتقاء بأدائهم بشكل ملحوظ فيما يتعلق بالرضا الوظيفي ، واليقين الوظيفي ، والالتزام العاطفي تجاه المنظمة والفعالية الذاتية .

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- أن هناك تأثير كبير لقيادة المدير علي الأداء المهني لمعلمي المدارس الثانوية العامة.
- أن تدريب المعلمين له تأثير كبير علي تحسين استراتيجيات التدريس ، ويقلل من إجهاد المعلمين ، والتوتر ، ويحسن فعالية .
- أن تقييمات الأداء المنتظمة في المدارس تساعد المعلمين على تحسين أنفسهم في إدارة الفصل، وتبسيط عملية الإشراف والتقييم، وتحسين الاتصال السليم، كما تضمن أيضًا انضباط المعلمين في العمل.
- أن المناخ التنظيمي والثقافة المدرسية لهما تأثير كبير على الأداء المهني للمعلم.
- أن القيادة التنموية ترتبط إيجابياً بالقدرة على التكيف الوظيفي للعاملين.
- أن القيادة التنموية لها تأثير إيجابي على تنمية مهارات ومشاركة العاملين في العمل.
- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة القيادة التنموية وأبعادها لدى قائدي المدارس الثانوية ودرجة توافر ثقافة القيادة التنموية وأبعادها لدى قائدي المدارس، ودرجة توافر ثقافة الحوار لدى معلمي المدارس الثانوية.
- أن القيادة التنموية والقيادة الداعمة لهما علاقة ارتباطية وثيقة بالاهتمام الشخصي بالعاملين.
- أن القيادة التنموية تتمتع بقدر كبير من التأثير في الاهتمام الشخصي بالعاملين، والارتقاء بأدائهم بشكل ملحوظ فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، واليقين الوظيفي، والالتزام العاطفي تجاه المنظمة والفعالية الذاتية.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، المتمثل في المدارس الثانوية العامة الحكومية، كما أنها تتناول دور مديري المدارس الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين على ضوء القيادة التنموية؛ أي أنها تربط ما بين أدوار المديرين والقيادة التنموية وتنمية الأداء المهني للمعلمين، فضلاً عن محاولة البحث التوصل إلى قائمة مقترحة لأدوار مدير المدارس الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين على ضوء القيادة التنموية.

منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث، ومشكلته، وتحقيقاً لأهدافه، فإن البحث الحالي يعتمد على المنهج الوصفي، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً وكافياً لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (٧٢)

ويستعين البحث الحالي باستمارة لاستطلاع آراء خبراء الإدارة التربوية والتخطيط حول القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية الأداء المهني للمعلمين على ضوء القيادة التنموية.

خطوات البحث:

وفقاً لطبيعة المنهج وخطواته النظرية، يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث.
- الخطوة الثانية: تحديد الأسس النظرية لدور مدير المدرسة في تنمية الأداء المهني للمعلمين على ضوء القيادة التنموية.
- الخطوة الثالثة: وصف واقع دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية
- الخطوة الرابعة: استطلاع آراء الخبراء حول القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية

➤ الخطوة الخامسة: الوصول إلى القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية.

وفيما يلي يتم تفصيل تلك الخطوات:

القسم الثاني: دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية الأداء المهني للمعلمين على ضوء القيادة التنموية: إطار نظري

ويتناول هذا القسم المحاور التالية:

أولاً: تنمية الأداء المهني للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة:

ويتضمن هذا المحور عددًا من العناصر، تتمثل فيما يلي:

١ - مفهوم الأداء المهني للمعلم:

يعرف الأداء المهني للمعلمين بأنه: المساهمة التي يتوقع من المعلمين تقديمها للمدرسة من خلال ممارستهم وأنشطتهم^(٧٣)، فهو الدور الذي يقوم به المعلم في عمله والذي يستند إلى الجهد المتميز والكفاءة والفاعلية والالتقان المرتبط بهذا الدور وما يحققه من انجازات مهنية مرتبطة بطبيعة عمله ومجال تخصصه بالمدرسة.^(٧٤)

كما يقصد به: الأثر الصافي لجهود المعلم التي تبدأ بالقدرات وإدراك الأدوار أو المهام. وبالتالي يشير إلى درجة تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة المعلم^(٧٥)، فهو يشير إلى قدرة المعلم على عرض المادة الدراسية وتقديمها من خلال تطبيقه لأساليب التدريس الحديثة التي توفر بيئة معززة للتعلم وتفتح الحوار بينه وبين المتعلم وتسهم في تنمية التفكير لدى المتعلمين، وكذلك قدرته على التعامل مع المتعلمين ومراعاة فروقهم الفردية والتعلم الذاتي والتخطيط لعملية التدريس، والاستعانة بعناصر التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، واستثارة دافعية المتعلمين نحو التعلم وإرشادهم وتوجيههم، وتوفير مثيرات التعلم لهم، والتقييم والتقويم المستمر لسلوكهم، هذا بالإضافة إلى تنظيم التفاعلات داخل الفصل الدراسي^(٧٦)، فهو يعبر عن الأسلوب الذي يتبعه المعلم داخل المدرسة في توصيل المعلومات وبناء العلاقات الإنسانية مع إدارة المدرسة، ودرجة تمتعه بالخصائص الشخصية والمهنية اللازمة لمهنة التدريس، وقدرته على إدارة الصف بصورة فاعلة، ودرجة ما يملكه المعلم من

المعارف والمهارات التي يوظفها في العمل المدرسي من حيث امتلاكه لمهارات التخطيط للدرس وتنفيذه، ومهارات تدريسية من حيث الاتصال والتفاعل الصفي، والأنشطة، واستخدام التكنولوجيا، وأساليب التقويم. (٧٧)

باستقراء ما سبق يمكن استخلاص أن الأداء المهني للمعلمين عبارة عن:

- أنشطة وممارسات يقوم بها المعلم تساعده على تحقيق إنجازات مهنية.
- الأدوار والمهام التي يقوم بها المعلم داخل المدرسة وخارجها.
- الأسلوب الذي يستخدمه المعلم في التدريس ويمكنه من إدارة الفصل بكفاءة وفعالية.

وعليه عرف الأداء المهني للمعلمين في سياق البحث بأنه: مجموعة الممارسات والأنشطة التي يقوم بها معلمو مدارس التعليم الثانوي العام المرتبطة بالإدارة المدرسية والصفية وخدمة المجتمع، والنمو المهني من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

٢- أهداف تنمية الأداء المهني للمعلمين بالتعليم الثانوي العام :

إن الارتقاء بأداء المعلم هو المفتاح الأساسي لاكتساب المهارات المهنية والأكاديمية، سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية أو غيرها، ولقد ساعدت الطفرة الهائلة في نظم المعلومات والإلكترونيات والحاسبات وأساليب الاتصالات إلى ظهور أساليب جديدة في مجال التربية والتعليم، وظهور الكثير من الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال تنمية الأداء المهني للمعلم ، وتكمن أهداف تنمية الأداء المهني للمعلمين في الارتقاء بمستوى أدائهم إلى حد التميز وإضافة معارف جديدة لهم، وكذلك تنمية مهاراتهم التربوية والتأكيد علي تنمية القيم والأخلاق الداعمة لسلوكهم من خلال حب المهنة والعمل من أجلها، وكذلك بناء القيادات التربوية الواعية بالمدارس^(٧٨)، ويمكن إيجاز هذه الأهداف فيما يلي: (٧٩)

- وقوف المعلمين علي أحدث طرائق التدريس والوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم، وكيفية تطبيقها ميدانياً.
- تنمية المعلمين في كافة الجوانب وثقافياً وشخصياً ومهنياً وأكاديمياً.

- مواكبة المستجدات في مجال التخصص وتطبيق كل ما هو جديد .
 - تعميق الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم والتعلم والتقيد بها .
 - تنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمتعلم بشكل فاعل.
 - تمكين المعلم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد.
 - المساهمة في تكوين مجتمعات تعلم مهنية متطورة تقدم خدمات فاعلة للمجتمع.
 - ترسيخ مبدأ التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة والاعتماد على أساليب التعلم الذاتي.
 - تطوير كفايات ومهارات التقييم بأنواعها وخصوصاً مهارات التقييم الذاتي
 - المساهمة في معالجة القضايا التعليمية بشكل فاعل وأسلوب إبداعي متطور .
- وباستقراء ما سبق يتضح أن الهدف من تنمية الأداء المهني للمعلمين بالمرحلة الثانوية العامة هو الارتقاء بمستوى أدائهم بما يمكنهم من القيام بالأدوار والمهام والمسؤوليات الواقعة على عاتقهم التي فرضتها التحديات المعاصرة، وكذلك تزويدهم بالمعارف والمهارات والكفايات اللازمة لمواجهة تلك التحديات ومواكبة مستجدات العصر الحالي في مجال تخصصهم بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية.

٣-مبررات تنمية الأداء المهني للمعلمين بالتعليم الثانوي العام :

أصبح الاهتمام بتنمية الأداء المهني للمعلم ضرورة من ضرورات العمل في مهنة التدريس، وذلك بسبب التقدم والتطور العلمي والتقني والمهاري الذي يشهده العصر الحالي في شتي المجالات ومنها المجال التعليمي، لذا فهناك العديد من المبررات التي تستوجب العمل علي تنمية الأداء المهني للمعلم حيث يصبح قادر علي تلبية حاجات المتعلم في التعلم واحتياجات المجتمع ومتطلباته نحو التقدم والرقي وتمثل تلك المبررات فيما يلي:

- أ- تحدي الثورة المعلوماتية والتكنولوجية: حيث يجتاح العالم المعاصر ثورة جديدة يطلق عليها "الموجة الثالثة" وهي مزيج من التقدم التكنولوجي

المذهل والثورة المعلوماتية الفائقة. (٨٠)

ب- العولمة وتحدياتها: التي أدت إلي جعل العالم يشكل قرية صغيرة في ظل ثورتي المعلومات والاتصالات وتحرير التجارة التي أصبحت تخضع لقانون العرض والطلب، وتفرض علي أي نظام تعليمي التسلح بخبرات وقدرات متميزة حتي يستطيع التعامل مع آليات العصر وظروفه والاستفادة من كل جديد به ويفرض علي المعلمين الذين يقع علي عاتقهم بناء المجتمعات المتعلمة تحديات مختلفة تحتاج التعامل معها إلي زيادة وعيهم وتمييزهم مهنيًا حتي يمكنهم مواجهة تحديات العولمة. (٨١)

ج- التوجه العالمي نحو التقييد بالجودة الشاملة للعملية التعليمية والاعتماد الأكاديمي في عملية التعليم، ومواكبة كل ما هو جديد ومتطور في العملية التعليمية وتطبيقه وفق المعايير الدولية، والمعلم هو المسئول الأول عن تحقيق الجودة أو فشلها نظرًا لحيوية دوره في الارتقاء بمستوي أداء المتعلمين الذي يمثل الهدف الأساسي لأي نظام تعليمي بغض النظر عن حالة مدارس وكثافة فصوله وطبيعة مناهجه ونوعية التكنولوجيا المستخدمة فيها ومقومات البيئة المحيطة فبالرغم من أهمية ذلك كله لضمان جودة التعليم إلا أنها تظل عديمة الجدوى قليلة الفاعلية ما لم يتوفر المعلم القادر علي توظيفها بفاعلية وتوجيهها بحكمة نحو الأهداف التربوية التي يسعى المجتمع لتحقيقها. (٨٢)

د- التقدمي إلي وظائف أخرى: فعند ترمي المعلم إلي وظيفة جديدة يحتاج إلي إتقان بعض المعارف والمهارات التي تتطلبها هذه الوظيفة الجديدة حتي يستطيع أدائها بكفاءة واقتدار، ولا يتم ذلك إلا من خلال إعداد المعلم وتدريبه عليها. (٨٣)

هـ- تعدد الأنظمة التعليمية وتنوع أساليب التطوير والتعلم الذاتي وفق التطور والتنوع في التقنيات المعاصرة. (٨٤)

و- قصور في برامج إعداد المعلم قبل الخدمة: حيث أن الدرجة الجامعية الأولى ومجموعة المعلومات والخبرات التي يحصل عليها المعلم في مؤسسات

وكليات الإعداد الجامعي أصبحت غير كافية لممارسة المعلم للمهنة والاستمرار فيها، فلا بد وأن يتبعها تنمية مهنية مستمرة، تجدد من خبراته وتنمي من قدراته، فالعملية التعليمية في حقيقتها عملية متطورة ومتجددة باستمرار في الوقت الراهن، وتحتاج إلي معلم من نوع خاص، معلم منطور ومتجدد في مختلف جوانب عمله وشخصيته. (٨٥)

ز- تعدد أدوار ومسئوليات المعلم في المجال التعليمي فهو الركيزة الرئيسة والأساسية في عمليات التعليم والتعلم داخل المدارس، فدوره في الوقت الحاضر لم يعد مقتصرًا علي تعليم المتعلمين وتلقيهم المقرر الدراسي بهدف حفظه واسترجاعه أثناء الاختبارات فقط، وإنما أصبح أقرب إلي صفات المرابي المخطط- المتأمل- الباحث- المفكر- المقيم- المتعلم- القائد - المرشد (٨٦)، فهو المسئول الأول عن تعليم وتعلم الطلبة حيث إنه يوفر تعليم متميز لجميع الطلبة من خلال إعداده للدروس إعدادًا جيدًا، واستخدام أساليب وطرائق تدريس حديثة، وتوفير بيئة آمنة باعثة على التعلم، ودعم علاقاته مع الطلبة، ودعم علاقات الطلبة مع بعضهم البعض، واستخدام استراتيجيات متنوعة في إدارة الصف الدراسي، وزيادة معارف ومهارات الطلبة وتنمية الإبداع والابتكار لديهم، وتزويد الطلبة بالخبرات والمهارات التي تمكنهم من تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات. ولا يمكن للمعلم أن يقوم بهذه المهام والمسئوليات والواجبات الوظيفية إلا إذا كانت لديه الكفايات والكفاءات التي تمكنه من الأداء المهني المتميز وبالتالي فهو يحتاج إلى متابعة وتقويم أدائه الوظيفي بصورة مستمرة من أجل تنمية وتحسين وتطوير أدائه وحتى يرتقي بمستوى إنجاز الطلبة ويحقق أهداف العملية التعليمية بجودة وتميز. (٨٧)

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من المبررات الضرورية التي تستدعي الاهتمام بتنمية الأداء المهني للمعلمين بالمرحلة الثانوية العامة منها مبررات معرفية لمواكبة التقدم العلمي، وتكنولوجية لمواكبة التقدم التكنولوجي، وتربوية لمواكبة ما يستحدث في مجال العلوم التربوية ومجال التخصص، وأيضًا تعدد

الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق المعلمين في الوقت الحاضر، وكذلك الحاجة إلى إتقان المعارف والمهارات التي يحتاجها المعلمين للترقي لمسمى وظيفي أعلى، هذا بالإضافة إلى معالجة أوجه القصور في برامج إعداد المعلم قبل الخدمة. ومن ثم أصبح الاهتمام بتنمية الأداء المهني للمعلم ضرورة ملحة حتى يتمكن من القيام بمهامه المتجددة والمتطورة؛ ليستطيع العطاء لطلابه؛ فهو المعنى الأول ليوأكب التطور المستمر ليتمكن من القيام بدوره على أكمل وجه.

٤- محددات الأداء المهني للمعلمين بالتعليم الثانوي العام:

تعني محددات الأداء المهني للمعلم أن يؤدي المعلم دوره وفق ما هو محدد له ويتطلب ذلك أن تتكامل سماته الشخصية مع سماته المهنية بالإضافة إلي تمكنه من المادة العلمية التي يقوم بتدريسها وما يملكه من معلومات ومهارات خاصة إذا كانت تلك المعلومات يغلب عليها الطابع التخصصي، فالتمكن من عرض وتقديم المادة الدراسية للطلاب والقدرة علي توصيل المفاهيم والمعارف التي تحويها تلك المادة قد يعد مؤشراً لأداء مهني جيد من جانب المعلم، بالإضافة إلي تمكنه من متطلبات العمل، وامتلاكه للعديد من أساليب التدريس التي يستخدم منها ما يناسب كل موقف تعليمي يعيشه مع طلابه، ولديه انتماء للمهنة وللمدرسة، ويسمح لطلابه بالمشاركة واتخاذ القرارات، هذا إلي جانب توافر قوة الشخصية مما يسهم في ضبط سلوك الطلاب، جانب توافر علاقة قوية أثناء تعامله معهم، بالإضافة إلي التفاعل بفاعلية مع المجتمع المحيط بالمدرسة.^(٨٨)

وهناك مجموعة من المحددات للأداء المهني للمعلمين بالتعليم الثانوي العام

من أهمها ما يلي:

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه المعلم عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج- حجم العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع المعلم إنجازه في الظروف

العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

د- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة المعلم علي تحمل مسؤولية العمل، وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدي حاجة هذا المعلم للإرشاد والتوجيه من قبل إدارة المدرسة. (٨٩)

ه- **بيئة التنظيم المدرسي:** ويتضمن العديد من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء المهني للمعلم، وتضم العوامل الداخلية الهيكل التنظيمي المدرسي وأهدافه، وموارده، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء المهني للمعلم هي العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية. (٩٠)

يتضح من العرض السابق لمحددات الأداء المهني للمعلم أنها تشتمل على محددات خاصة بالمعلم نفسه من حيث ما يمتلكه من معارف عامة ومهارات فنية، وإدراكه لوظيفته وقدرته علي التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد لما يقوم به من أعمال، وكذلك قدرته علي إنجاز عمله في الوقت المحدد، ومحددات خاصة ببيئة التنظيم المدرسي سواء الداخلية أو الخارجية، وتعتبر هذه المحددات الركيزة الأساسية لأداء المعلمين المهني بالمدرسة وعليهم إدراكها جيداً.

ويتبين من ذلك أيضاً أهمية الدور الذي يمكن لمدير المدرسة القيام به في سبيل تنمية الأداء المهني للمعلمين، من خلال مساعدتهم على تفهم محددات الأداء المهني للمعلمين، وتمكينهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم وكفاياتهم وصولاً إلى تحقيق أداء مهني متميز.

٥- مجالات تنمية الأداء المهني للمعلمين بالتعليم الثانوي العام:

تتعدد مجالات تنمية الأداء للمعلم ومنها ما يلي:

أ- التدريس:

كان التدريس قديماً يركز على التلقين فقط بينما تري النظرة الحديثة للتدريس بأنه نشاط مهني يتم إنجازه من خلال ثلاث عمليات رئيسية هي التخطيط والتنفيذ والتقييم ويستهدف مساعدة المتعلمين علي التعلم، وهذا النشاط قابل للتحليل والملاحظة والحطم علي جودته ومن ثم تحسينه، فالتدريس لم يعد مهنة روتينية يتخذها البعض

وظيفة لتوفير حاجات مادية معينة بل أصبح موهبة وعلماً في آن واحد. (٩١)

فالتدريس يعبر عن كافة الظروف والامكانيات التي يوفرها المعلم في موقف تعليمي معين وجميع الإجراءات التي يتخذها من أجل مساعدة المتعلمين على تحقيق الأهداف المحددة لذلك الموقف، فهو نشاط إنساني هادف مخطط ينفذ بطريقة يتم فيها التفاعل الإيجابي بين المعلم والمتعلمين وموضوع التعلم، وبيئته فيؤدي إلي نمو الجانب المعرفي والانفعالي والمهاري لكل من المتعلمين والمعلم، ويخضع لعملية تقويم شاملة ومستمرة. (٩٢)

وهناك العديد من مهارات الأداء التدريسي التي يجب أن يمتلكها المعلم وتشمل مهارات التخطيط، ومهارات التنفيذ، ومهارات التقويم، وتعتبر مهارة التخطيط بمثابة خطة عمل موجزة يضعها المعلم، تجعل عملية التدريس منظمة وذات عناصر مترابطة وواضحة، وتتضمن صياغة الأهداف التدريسية في صورة قابلة للملاحظة والتقويم وفق قدرات المتعلمين واستعداداتهم، بالإضافة إلي قدرته علي التخطيط لمواقف تثير تفكيرهم وإبداعهم عن طريق ما يعده وينظمه من مواقف وخبرات مثيرة للتفكير، وحب الاستطلاع، كما يقوم بتنظيم الخبرات التعليمية والمواقف التدريسية وتهيئة البيئة التعليمية المناسبة، هذا مع استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال بما يخدم العملية التعليمية ومادته الدراسية، وتحديد أساليب التقويم اللازمة. (٩٣)

أما مهارات التنفيذ فهي مهارات أدائية تعني قدرة المعلم على تطبيق ما خطط له، وتشمل بعض المهارات الفرعية مثل مهارة تهيئة الطلاب وإثارة انتباههم ودفاعيتهم للتعلم، ومهارة الإدارة الصفية، ومهارة اختيار الوسائط التكنولوجية، ومهارة اختيار استراتيجية التدريس المناسبة، بينما تتضمن مهارات التقويم التركيز علي ما يجري بداخل عقل المتعلم من عمليات عقلية تؤثر في سلوكه والاهتمام بعمليات التفكير، وتشمل مهارة التقويم المهارات الفرعية التالية: توظيف أساليب التقويم (التشخيصي، المرحلي، الختامي)، ومهارة إعداد الاختبارات، ومهارة إعداد اسئلة تشخيصية وإعداد اسئلة مقالیه وموضوعية وشفوية. (٩٤)

باستقراء ما سبق يمكن استنتاج أن المعلم في إطار تنمية أدائه المهني عليه أن يهتم بداية بالتدريس كأحد أهم مجالات تنمية الأداء المهني للمعلمين، وتفهم

طبيعة التدريس كنشاط إنساني هادف مخطط ينفذ بطريقة يتم فيها التفاعل الإيجابي بين المعلم والمتعلمين وموضوع التعلم، ويحتاج من المعلم امتلاك مهارات متنوعة، وهنا تأتي أهمية دور مدير المدرسة في تقديم الدعم والتشجيع الدائم للمعلمين لتطوير المهارات والقدرات التدريسية لديهم.

ب- النمو المهني :

النمو المهني عبارة عن زيادة فعالية عمل المعلم من خلال تطوير كفاياته التعليمية ورفع مستوي أدائه المهني وتنمية قدراته وإمكاناته وخبراته لمواجهة المواقف التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة من التعليم^(٩٥)، كما أنه عملية يقوم فيها المعلم بالمراجعة والتجديد في التعليم والتدريس والتي عن طريقها يطور المعلم مهاراته ومعلوماته وأنماطه السلوكية والإدارية في تعامله مع المتعلمين وزملاء العمل،^(٩٦) فالنمو المهني عبارة عن عملية شاملة من الأنظمة المعرفية وأنظمة الإعداد والتدريب والسياسات والاستراتيجيات التي تهدف إلي زيادة فعالية عمل المعلم من خلال تطوير مستوي أدائه المهني.^(٩٧)

وتنبثق حاجة المعلم للنمو والتطور المهني من منطلق أنه مهما توفر للمعلم من إعداد جيد، فإن هذا الإعداد لا يمكن أن يضمن له مواجهة كل ما يقابله في حياته العملية من مواقف متغيرة ومتجددة دوماً، وكذلك حاجة المعلم لإدراك إمكاناته الأكاديمية والمهنية والثقافية والشخصية ووعيه بحاجاته وقد رته على تحليل أوجه نشاطه ونقدها نقدا ذاتياً، وتحديد المشكلات وتحليلها ومواجهتها وتنظيم جهوده من أجل الوصول إلى حلول ملائمة لها، وتدرج عملية النمو المهني تحت مظلة التنمية المهنية؛ لأن النمو المهني عملية تعلم مدى الحياة تبدأ من مرحلة قبل الخدمة وتستمر حتى نهاية الحياة المهنية ؛ أي أن النمو المهني عملية تلقائية تتحقق للمعلم عندما يجدد ويطور في أساليب عمله في ضوء ما يحصل عليه من معلومات ومهارات واتجاهات من خلال التنمية المهنية والتدريب المنتظم، في حين أن التنمية المهنية عملية مقصودة نظامية ومخطط لها. وعليه فالنمو المهني يحدث في الغالب عن طريق التطور البطيء الناجم عن عملية التنمية ويبدأ من مرحلة قبل الخدمة حتى نهاية الخدمة؛ بينما التنمية المهنية أعم وأشمل من النمو المهني، فهي عملية

مقصودة تستخدم أساليب متعددة وبرامج ونشاطات نظامية مستمرة. (٩٨)

ومن أهداف النمو المهني للمعلم رفع مستوي أدائه عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية، والعملية المستحدثة في ميدان عمله، وزيادة قدرته علي التفكير المبدع، وتعميق الالتزام بأخلاقيات مهنته، وتقديره لقيمة عمله وأهميته وتنمية الاتجاهات السليمة نحو مهنته ، وتقليل الحاجة للإشراف والمتابعة، ورقابة الأداء من السلطة العليا، والربط بين النظرية والتطبيق في المجالات التعليمية، وتنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمتعلم بشكل فاعل، وتمكين المعلم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد ومواكبة التطورات، وترسيخ مبدأ التعلم المستمر والاعتماد علي أساليب التعلم الذاتي. (٩٩)

باستقراء ما سبق يمكن استنتاج الدور الذي يمكن لمدير المدرسة القيام به في سبيل تنمية الأداء المهني للمعلمين من خلال مساعدتهم على تحقيق التنمية المهنية المستدامة عن طريق توفير فرص متنوعة للنمو المهني المتواصل، وبرامج تدريبية تلبى الاحتياجات التدريبية للمعلمين آنياً ومستقبلاً.

ج- إدارة الفصل :

يقوم المعلم بدور إداري في إطار عمله كمعلم بجانب دوره الأكاديمي التخصصي كمتخصص في إحدى المواد الدراسية، فهو أحد أعضاء المجتمع المدرسي ومسئول عن المساهمة في تهيئة البيئة الصفية المناسبة لعملية التعلم، وعلى هذا يتم إعداده وتدريبه ليكون قادر على القيام بالدورين معاً دون أن يطغى أحدهما على الآخر، وذلك لأن مهارته في التمكن من الدور الإداري تنعكس على تحقيق أهدافه الأكاديمية بشكل كبير، كما أن هذا الدور الإداري لا يتم بعيداً عن بيئة الصف، إذ يعتبر الصف الدراسي هو المكان الذي يظهر فيه جهد المعلم في هذا الصدد، كما أنه البيئة التي يظهر فيها نتائج عمل المعلم، والمخرجات التي استطاع تحقيقها، ومن ثم يعتبر المعلم هو قائد الموقف التعليمي الذي يدمج فيه بين كفاياته الأكاديمية، وتلك الإدارية، ذلك التكامل الذي يمكنه من الوصول لأقصى درجات الكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف. (١٠٠)

وتعد إدارة الصف إحدى الركائز الأساسية لنجاح المعلم في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وقدرة المعلم على إدارة الصف وتعامله مع المتعلمين بأساليب التربوية يكون بذلك قد قطع شوطاً كبيراً في نجاح حصته الدراسية، ويكون أيضاً قد هياً البيئة التعليمية المناسبة لزيادة فهم المتعلمين واستيعابهم لموضوع الدرس. وعدم قدرة المعلم على إدارة الصف بنجاح فإنه سيؤدي إلي عدم تحقيق الهدف من حصته الدراسية^(١٠١)، وتعرف إدارة الصف بأنها مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها المعلم لكي يوفر بيئة تعليمية تشجع التفاعل الاجتماعي وتحقق التعلم النشط والحفز الذاتي، كما إنها تعرف أيضاً بأنها المنظومة التي تهدف إلي تعظيم الامكانيات المتاحة لتحقيق التربية المتكاملة لشخصية التلاميذ داخل بيئة الصف، وتتضمن عددًا من العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه وتيسير وتقييم للعمل والأداء، والأفراد، ويقصد بها أيضاً الطريقة التي ينظم بها المعلم عمله داخل الصف بهدف الوصول إلي الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة. (١٠٢)

وتهدف الإدارة الصفية إلى مساعدة المتعلمين علي استغلال أقصى طاقاتهم وقدراتهم والعمل مع بعضهم البعض بفاعلية وتحمل المسؤولية داخل الصف لإيجاد بيئة تعليمية إيجابية، وكذلك تنمية مهارات الإدارة الذاتية وتتمثل في مساعدة التلاميذ علي تطوير مهارات القيادة لديهم، وهو هدف أسمى للإدارة الصفية الفعالة، وإتاحة التعلم حيث إن الإدارة الفعالة لسلوكيات المتعلمين داخل الصف تشير إلي توافر فرص متكافئة لجميع المتعلمين للتعلم والتدرب علي المهارات المختلفة. (١٠٣)

وهناك أدوار عديدة للمعلم في إدارة وتنظيم صفه، وتحقيق نوع من التواصل بينة وبين طلبته، وذلك يتطلب منه أن يكون على معرفة سليمة بأساليب التواصل ووسائله، فالتواصل الصفّي له دوره المؤثر على سلوك المتعلمين، لكن مثل هذا التواصل لا يؤدي بالضرورة إلى تفاعل يسفر عن تأثير متبادل بينه وبين المتعلمين، وبين المتعلمين أنفسهم مالم يسعى المعلم إلى تحقيق التفاعل الصفّي الفعال، وتعتبر مهارات الإصغاء والشرح والمناقشة والاستجابة والتقويم من أهم مهارات ذلك النوع من العلاقات التواصلية، لذا فعلى المدرس أن يحسن استخدام أسلوب التعزيز والنقد البناء وتقبل أفكار الآخرين لأجل خلق تفاعل صفّي سليم، وإضافة لذلك على المعلم

أن يعمل على الاهتمام بالجوانب الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية للطالب باعتباره يمثل محور العملية التعليمية، والتعرف على مشكلات الطلبة الدراسية والنفسية، والتخطيط الفعال لعملية التعليم والتعلم، وتحفيز الطلبة على التعاون والمشاركة في الأنشطة الصفية، وتوفير المناخ الصحي، والتعرف على مستويات الطلبة وقدراتهم وميولهم وتزويدهم بتغذية راجعة تزيد في أدائهم. (١٠٤)

مما سبق يتضح أن المعلم الناجح هو بالفعل الإداري والقائد التربوي الناجح في صفه، وإن سر نجاحه لا يرجع إلى ما يملكه من مهارات تعليمية فحسب بل إلى قدرته ومهاراته كذلك في إدارة صفه بفاعلية، لأنه يوظف أبرز عناصر العملية الإدارية متمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والإرشاد والتحفيز والتقييم في إدارته للصف، ومن هنا تأتي أهمية الدور الذي يمكن لمدير المدرسة تقديمه في تطوير مهارات الإدارة الصفية لدى معلميه.

د- المشاركة في إدارة المدرسة :

للمعلم دور مهم في الأعمال الإدارية وعضوية اللجان داخل مدرسته التي تفوض إليه من قبل إدارة المدرسة ولا بد أن يتقنها ويعرف أسس العمل الإداري، وينمي مهاراته الإدارية والتي تؤهله ليصبح مديرًا أو وكيلًا للمدرسة، كما يساهم في تنمية بعض المهارات الإدارية لديه من تخطيط، وتنظيم، وقيادة في عمله (١٠٥)، ولا يتوقف دور المعلمين في الإدارة المدرسية على الإشراف والمشاركة في التخطيط والتنظيم والمتابعة فقط ولكن لهم العديد من الأدوار منها: (١٠٦)

- المحافظة على سمعة المدرسة، حيث أن من أبرز عوامل نجاح المدرسة هو امتلاكها لكادر من المعلمين الأكفاء والمتميزين، فالمعلم هو المحور الأهم في العملية التربوية، كما أن وجود هؤلاء المعلمين في المدرسة يعتبر عامل جذب، ومحط نظر لجميع أفراد المجتمع الذين يبحثون عن مؤسسة تعليمية رائدة.
- الالتزام بقوانين وأنظمة العمل المدرسي، وتقديم النصح للإدارة المدرسية.
- التعاون مع الإدارة المدرسية للمحافظة على ممتلكاتها ومقتنياتها من أجهزة وحواسيب وأثاث وغيرها.

فضلاً عن التعاون مع الإدارة والزملاء لتنفيذ المهام الإدارية التي توكلها إليه إدارة

المدرسة مثل تنفيذ نوبات الإشراف والمتابعة، والمشاركة بالرأي والعمل في اجتماعات الإدارة وتقديم المساعدة والمشورة للزملاء^(١٠٧).

بمراجعة ما سبق يتضح الدور الذي يمكن لمدير المدرسة القيام به في تطوير مهارات وقدرات المعلمين على المشاركة في إدارة المدرسة، من خلال تمكين المعلمين من ممارسة أدوار ومهام قيادية مدرسية متنوعة، عن طريق تفويض السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من أداء تلك المهام، وإشراكهم في صناعة القرارات المدرسية، وفي عمليات التخطيط المدرسي.

هـ- خدمة المجتمع :

إن المعلم عضو في المجتمع ينتمي إليه، ويشارك في بنائه وإصلاحه وتطويره، ويقع على عاتقه مسؤوليات جمة، حيث ينتظر منه المجتمع دورًا إيجابيًا نحو أبنائه، فالمعلم مطالب بأن يمثل مجتمعه الذي هو عضو فيه، وذلك على مستويين: الأول داخل المدرسة :حيث يتمثل في دور المعلم القيادي مع طلابه، فهو مطالب بتحقيق الغايات المرجوة للتربية والتعليم، وهو في هذا الصدد يقود الطلاب لتحقيق تلك الغايات، وعليه أن يوجههم ويرشدهم، ويأخذ بأيديهم نحو كل ما يرقى بهم حتى يصبحوا أعضاء فاعلين في المجتمع. والثاني خارج المدرسة :يتمثل في دور المعلم الريادي على مستوى المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة. فالمعلم كونه أحد نماذج الصفوة المتعلمة، وكون عمله يتصل ببناء البشر وصياغة وعيهم وتشكيل سلوكهم، فعليه أن يمثل عدة أدوار تربوية اجتماعية تسير روح العصر والتطور، منها: علاقته بالمجتمع، حيث يطالب المجتمع المعلم بأن يكون عضوًا فعالاً فيه، بحيث يتفاعل معه فيأخذ منه ويعطيه. فالمعلم في المفهوم التربوي الحديث ناقل لثقافة المجتمع، وكذلك داعم لقضايا مجتمعه من خلال الإسهام في تطوير وعي المجتمع وتنميته ، فكيف يكون ذلك إذا لم يسهم المعلم في خدمة هذا المجتمع في مناسباته الدينية والوطنية بالإضافة إلى فعالياته الاجتماعية الأخرى عن طريق مجالس الآباء والمدرسين والانضمام إلى الجمعيات الخيرية الموجهة لخدمة المجتمع، والتعاون مع المؤسسات التربوية والمتخصصين الآخرين في المجتمع^(١٠٨)، والمشاركة في

المسابقات الدينية والثقافية والرياضية بين أبناء المجتمع المحلي، واستضافة بعض المحاضرين لإقامة ندوات متنوعة تقيّد المجتمع المحيط بالمدرسة، ومساعدة الجهات الصحية في التوعية ببرامج الرعاية الصحية الأولية، والاشتراك في تنظيم نشاطات خدمة المجتمع مثل المحلي مثل تشجير الشوارع أو إصلاح بعض الطرق أو تجهيز المساحات الخالية لممارسة الأنشطة الرياضية المفيدة للشباب، والمشاركة في مشروعات محو الأمية وتعليم الكبار من خلال الجهود الذاتية. (١٠٩)

كما أن للمعلم دور مهم في عملية التطبيع الاجتماعي، وهي العملية التي تهدف إلى تحويل المتعلم من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي لإعداده للإسهام في بناء وتقدم مجتمعه من خلال إكسابه القيم والاتجاهات والثقافة التي تمكنه من العيش بانسجام في المجتمع، وكذلك تنمية وعيه بمتطلبات ومشكلات المجتمع والآثار السلبية التي تعود على المجتمع والأفراد في حالة عدم حل هذه المشكلات، وأيضًا يساهم المعلم في تنمية الوعي السياسي لدى المتعلم من خلال إكسابه القدرة على نقد المجتمع المحلي والقومي والعالمي، وتنمية وعيه وفهمه لبيئته التحديات المستقبلية التي تواجهها. (١١٠)

يتضح مما سبق أن للمعلم دور قيادي كبير في خدمة مجتمعه من خلال ما يقوم به من جهود سواء داخل المدرسة أو خارجها فهو يساعد في توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع الخارجي، وبناء العلاقات الإيجابية بين المدرسة والأسرة أو المشاركة في الفعاليات الاجتماعية والأنشطة لخدمة المجتمع وحل مشكلاته، وبذلك يتضح دور مدير المدرسة في دعم أدوار المعلم في خدمة المجتمع المحلي، من خلال إتاحة الفرص للمعلمين للمشاركة في الفعاليات المجتمعية والاجتماعية المختلفة والأنشطة التطوعية المتنوعة سواء داخل المدرسة وخارجها.

د - التقييم:

تحقق عملية تقييم أداء الطالب أهدافها من خلال منظومة رباعية الخطوات تبدأ بالتشخيص ثم العلاج، فالتغذية الراجعة، وأخيرًا المتابعة، ونظرًا لتعدد أداءات المتعلمين وتنوعها والتي يتولى المعلم مسئولية تقييمها، فإنه ليست هناك أداة

أو أسلوب تقويم أداء واحد ولكن تتعدد طبقاً لتعدد أداءات المتعلمين، وطبيعة المادة ، والمرحلة العمرية للمتعلمين، وأعدادهم، ومن ثم فإن مسؤولية المعلم تتمثل في القدرة علي اختيار الأسلوب المناسب ومن أساليب التقويم التي يستخدمها المعلم لتقويم أداء المتعلمين : الاختبارات الشفهية والعملية والنظرية، والفردية الجماعية والمقالية (اختبارات تقيس القوة في التفكير) ، والقصيرة الموضوعية (اختبارات تقيس السرعة في التفكير، والاختبارات المباشرة داخل حجرة الدراسة، والاختبارات عن بعد باستخدام الحاسب الآلي والإنترنت والاختبارات البريدية، واختبارات الكتاب المغلق ، واختبارات الكتاب المفتوح ، واختبارات المنزل، أو المقاييس بأشكالها وأنواعها المختلفة، أو الملاحظة بالمشاركة والملاحظة بدون مشاركة، والمقابلة الفردية والجماعية. (١١١)

ويجب علي المعلم أن يكون مدرِّكاً لقدراته وأوجه القوة والقصور في أدائه من خلال قدرته على التقويم الذاتي لأدائه، وذلك بهدف معالجة أوجه الضعف والقصور في أدائه، كما أنه يستخدم نتائج تقويمه للمتعلمين لمعالجة أوجه القصور لديهم. (١١٢)

بمراجعة ما سبق يتضح دور مدير المدرسة في تنمية الأداء المهني للمعلمين في مجال التقويم، من خلال دعم المعلمين في عمليات التقويم المختلفة، سواء على مستوى التقويم الذاتي بما يتضمنه من تقويم تدريسي وتقويم إداري أو التقويم المؤسسي، وتمكينهم من توظيف عملية التقويم في التعرف على نقاط القوة الموجودة لديهم وتدعيمها، والتعرف على نقاط الضعف وتجنبها.

وباستنقاء كل ما سبق يتضح أن هناك العديد من المجالات لتنمية الأداء المهني للمعلمين بالتعليم الثانوي، وكل مجال منها يمكن لمدير المدرسة أن يقوم فيه بأدوار ومهام متنوعة تساعد في تحقيق تنمية أداء المعلمين مهنيًا بشكل متميز، حيث تشمل هذه المجالات جميع جوانب عمل المعلمين والأدوار والمسئوليات الملقاة على عاتقهم، فهي الأعمدة الأساسية التي من خلالها يتم الارتقاء بأدائهم المهني وتطويره من أجل النهوض بالعملية التعليمية في هذه المرحلة.

٦- أساليب تنمية الأداء المهني للمعلمين بالتعليم الثانوي العام :

إن التنمية المستمرة لأداء المعلمين المهني تعد من العوامل المهمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية، لأنها تتيح الفرصة لهم لزيادة معارفهم ومعلوماتهم ومهاراتهم

وقدراتهم، وهناك العديد من الأساليب لتحقيق ذلك منها:

أ-أساليب تدريبية : وتأخذ هذه التدريبات عدة أنماط منها ما يتم داخل المدرسة ومنها ما يتم خارجها، ومنها ما يتم عن طريق البعثات حيث يتم ابتعاث المعلمين في دورات تدريبية لبعض الدول المتقدمة بهدف تطوير الممارسات المهنية لديهم،^(١١٣) ومن هذه الأساليب ما يلي: (١١٤)

- **العصف الذهني:** حيث يقوم هذا الأسلوب على التفكير التحليلي للحصول على أكبر من الأفكار من مجموعة من المعلمين في وقت قصير، وذلك من خلال عرض مشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يأتوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حلها.

- **لعب الدور (القيام بالدور):** حيث يطلب من المعلمين تمثيل مواقف متنوعة أشبه ما تكون بمواقف العمل اليومية في المدرسة وذلك أثناء التدريب.

- **دراسة الحالة :** تتميز بالمشاركة الفاعلة بين المعلمين المتدربين حيث يعرض عليهم حالة تعد نموذجًا لحالات مشابهة في الواقع المدرسي الذي يعملون به، ويتم تطبيق هذا الأسلوب من خلال الندوات والحلقات الدراسية ويمد هذا الأسلوب المعلمين بخبرات كثيرة ترفع من مستوى النمو المهني لديهم .

- **حلقات النقاش :** يعتمد هذا الأسلوب على الحوار والنقاش ما بين مجموعة من المتعلمين يتم جمعهم في حلقة نقاشية، حيث يقوم المدرب بطرح القضية المراد مناقشتها ويسمح بعد ذلك بالنقاش. (١١٥)

ب-أساليب ذاتية: وهي كل الجهود المبذولة ذاتيًا من قبل المعلم لاكتساب أو تطوير مهاراته أو خبراته أو اتجاهاته أو معلومات جديدة يرفع من خلالها مستوى أدائه بصورة مستمرة وشاملة^(١١٦)، فعلي المعلم أن يتحمل مسئولية تنمية أدائه المهني ولا ينتظر عقد الدورات التدريبية، ومن وسائل النمو الذاتي التعليم عن بعد، والتلفزيون التعليمي، والحاسب الألي والإنترنت، والتثقيف الذاتي عن طريق القراءة وزيارة المكتبات، والدراسات العليا، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات. (١١٧)

ج- الأساليب التي يقوم بها مدير المدرسة: هناك العديد من الأساليب التي يقوم بها

مدير المدرسة تساعد في تنمية الأداء المهني للمعلمين منها: (١١٨)

- التغذية الراجعة: يساعد هذا الأسلوب المعلمين على مقارنة تصوراتهم الذاتية لمهاراتهم من خلال تصورات المديرين الذين يلاحظون أدائهم ليعطوا لهم التغذية الراجعة مما ينعكس إيجاباً علي مستوى أدائهم.
- التقويض: يشجع هذا الأسلوب المعلمين على التغلب على المشكلات التي تواجههم وحلها بطريقة إبداعية وابتكارية، واكتساب العديد من الخبرات، وتوعيدهم على تحمل المسؤولية، والثقة بالنفس ومن ثم تحسين مستوى أدائهم.
- التمكين: حيث يتمركز جوهر التمكين حول منح المعلمين الحرية في أداء أعمالهم.
- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار مما يتيح الفرصة أمامهم للمشاركة بفاعلية وتبادل الرأي والاطلاع على كيفية صنع واتخاذ القرار مما يكون له أثر إيجابي علي تنميه أدائهم وزيادة مهاراتهم علي اتخاذ القرار وفق الأسس العلمية.
- التوجيه والإرشاد المباشر: حيث ينطوي على علاقة وثيقة ومستمرة بين المعلمين والمدير، وهو عملية إرشادية وجهاً لوجه، الغرض منها هو التحليل الموضوعي لأداء المعلمين بواسطة كل من المدير والمعلمين مما يساعد المعلمين على فهم الكيفية التي ينظر بها المدير للمهام المدرسية.

د- زيارات الموجهين وتوجيهاتهم وتعليقاتهم لأنهم يقدمون للمعلم أفضل الخبرات

وأنفعتها من خلاصة خبراتهم، وكذلك الاستفادة من خبرات المعلم الأول. (١١٩)

يتضح مما سبق أن هناك العديد من الأساليب التي يتم من خلالها تنمية الإداء المهني للمعلمين بالتعليم الثانوي العام إما عن طريق التدريب الذي يتم سواء داخل المدرسة أو خارجها أو أساليب ذاتية تعتمد علي المعلم نفسه وفيها يتولى المعلم مسؤولية تنمية أدائه بنفسه والبحث عن كل ما هو جديد معتمداً علي ذاته كما أن لمدير المدرسة وزيارات الموجهين والمعلمين الأوائل دور كبير في الارتقاء بالأداء المهني للمعلمين، ولكي يتم الارتقاء بأداء المعلمين المهني لابد من التكامل بين هذه الأساليب وأن تستخدم جميعها ولا يتم الاعتماد على أحد هذه الأساليب وترك الآخر،

وبذلك تظهر خطورة وأهمية أدوار ومهام مدير المدرسة في استمرارية واستدامة تنمية الأداء المهني للمعلمين.

ثانياً : القيادة التنموية بالمدارس المعاصرة:

ويتضمن هذا المحور عددًا من العناصر تتمثل فيما يلي:

١- نشأة وتطور مفهوم القيادة التنموية :

ظهر نموذج القيادة التنموية خلال الآونة الأخيرة علي يد الباحث السويدي لارسون (Larsson) وزملاءه في دراستين بحثيتين منشورتين عام ٢٠٠٣، وتم تطبيقه في القوات المسلحة بمملكة السويد، ومع ذلك فإن جذور القيادة التنموية تعود لما هو أبعد من هذا التاريخ، فلقد ناقشت العديد من نظريات القيادة مفهوم القيادة التنموية بدون أن تذكر مصطلح القيادة التنموية تحديدًا فعلي سبيل المثال تناولت نظرية المسار والهدف للقيادة لهاوس (House) ١٩٧١ أسلوب القيادة الداعمة الذي يتضمن التدريب وتوجيه المرؤوسين، أما نظرية القيادة التحويلية لباس (Bass) ١٩٩٨ تضمنت التعرف على احتياجات الأفراد للإنجاز والنمو، كما صاغت أدبيات التوجيه بشكل بارز التوجيه الإشرافي في القيادة التنموية وقد تم اعتباره نموذج متميز يشجع التنمية المهنية والشخصية. (١٢٠)

ويبني نموذج القيادة التنموية علي بعض الانتقادات الموجهة للنماذج السابقة للقيادة، فنظرية القيادة التحويلية تناقش مسألة النمو وتتناولها بشكل ضمني ولا تتعمق في تناول التفاصيل المحددة لكيفية عمل القيادات علي تعزيز النمو الشخصي والمهني للأفراد في المؤسسة التعليمية، كما أنها لا تتعرض للإجراءات المحددة التي يمكن اتخاذها في هذا الصدد والنتيجة المترتبة علي هذه الأفعال، ومن ثم وجدت حاجة ماسة لإكمال هذه النظريات بنظرية عن القيادة التنموية بما يتيح تفسير أفضل للسمات والسلوكيات التي يمارسها القائد التنموي الفعال في المؤسسة التعليمية، مع توضيح النتائج المتوقعة والتي تتضمن مستويات أعلى من الأداء. (١٢١)

فنموذج القيادة التنموية هو في جوهره عبارة عن صيغة منقحة لنموذج القيادة التحويلية لباس (Bass) والتي تبدو ضرورية لثلاثة أسباب رئيسية على النحو التالي: (١٢٢)

- الدلالات والمضامين السلبية لمفهوم الكاريزما (أو القيادة الملهمة) في الثقافة الإسكندنافية التي تربطه بالنبوية، وتمجيد القادة.
- الحاجة الماسة لضرورة إعادة النظر في أطروحة باس (Bas) عن القيادة التقليدية وبعديها الفرعيين للطلب والمكافأة، والضبط والرقابة ، فمن منظور القيادة التتموية يكتسب هذين البعدين طابعاً أكثر إيجابية، فمثلاً يلاحظ فيما يتعلق ببعدها للطلب والمكافأة أن النموذج الأصلي لـ باس يطلق عليه مسمى المكافأة المشروطة بمعنى أنه يجب مكافأة المرؤوسين في العمل في حالة فقط وهي قيامهم بما يتوقعه منهم القائد، ويمكن أن يكتسب هذا البعد صبغة أكبر إيجابية من منظور نموذج القيادة التتموية لـ لارسون وزملائه الذين يؤكدون على أهمية بناء الإجماع والتوافق في الرأي واتباع مدخل أكثر تفاعلية في علاقات المرؤوسين بالقائد. وبالنسبة لبعدها للضبط والرقابة الذي يطلق عليه باس مسمى الإدارة النشطة القائمة على الاستثناء مشيراً على أنه يمكن أن يؤدي إلى المبالغة في فرض المزيد من التحكم والرقابة في العمل، وعلى العكس من ذلك، ينادي لارسون وزملائه باتباع مدخل أكثر إيجابية يركز على اتخاذ كافة الاجراءات والتدابير الضرورية التي يمكنها المساهمة في تطبيق مدخل أكثر بنائية في الضبط والرقابة.
- الرغبة في إلقاء المزيد من الضوء على السلوكيات القيادية المختلفة من منظور إطار عمل النموذج التفاعلي العام للقيادة الذي ينادي بأن سلوكيات القائد تعتمد بشكل أساسي على التفاعل مع شخصية القائد وبين بيئته المحيطة.
- وفي الآونة الأخيرة بدأ استخدام مصطلح القيادة التتموية للتعبير عن هذا النمط من القيادة المؤهلة تربوياً، ويعتبر النمو هو بمثابة القيمة الأكثر أهمية في هذا النمط القيادي، لأنه يركز جميع الأنشطة والعمليات والممارسات التي يقوم بها المدير لدعم النمو الفردي للموارد البشرية بالمدرسة سواء المعلمين أو الطلاب، وتعتبره هدف حيوي فمن، الخصائص المميزة لهذا النمط عن غيره من الأنماط القيادية الأخرى هو الاهتمام بالطابع النمائي،

وتقدير واحترام إمكانيات وقدرات وجدارات الموارد البشرية، فضلاً عن إبراز الخاصية التفاعلية الحاسمة للقيادة والتي تستند بالأساس لفرضية ضرورة توافر مهارات الاتصال الفعال لدى القائد والتي تمكنه من التفاعل البناء مع المرؤوسين، فضلاً عن ضرورة تهيئة الظروف المناسبة للتعلم كآلية أساسية للنمو سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. (١٢٣)

من ذلك يتضح أن القيادة التنموية تركز بصفة أساسية على تنمية أداء العاملين، وتلبية احتياجاتهم، ومن ثم الارتقاء بالمدرسة ككل، وبذلك يمكن لمدير المدرسة الثانوية العامة توظيف القيادة التنموية بشكل رئيس في عمليات تنمية الأداء المهني للمعلمين، وصولاً لتحسين الأداء الفردي والمدرسي معاً.

٢- خصائص القيادة التنموية :

القيادة عبارة عن مجموعة من الإجراءات والسلوكيات والممارسات التي يؤثر بمقتضاها شخص في بقية أعضاء الجماعة لتحقيق هدف مشترك بينهم ولتحقيق ذلك السمات يجب أن يتمتع القائد بالعديد من السمات المميزة (١٢٤)، ويمتلك القادة التنمويون العديد من الشخصية، مثل الحماس، وضبط النفس، والحيادية، والثقة بالنفس، واحترام الذات، والصدق، والود، والتفائل، والرؤية، والانفتاح، والمرونة، والحيولة، وقبول النقد عن طيب خاطر، والحفاظ على روح الدعابة، والسماح للآخرين بتقديم الاقتراحات والتوصيات، وتقبل نجاحات الموظفين وإخفاقاتهم، وقادرون على الحفاظ على العلاقات، وتوفير بيئة خالية من الخوف، وقادرون على التخيل والتساؤل وتصور الاحتمالات، والاستماع باهتمام وموضوعية للعاملين، والتعاطف معهم والتحقق من صدقهم، والتعبير عن المشاعر بشكل طبيعي، وإدارة النزاعات بشكل عادل ومباشر، والبحث عن الصداقات التي تعود بالفائدة على الطرفين والحفاظ عليها. (١٢٥)

كما يتعامل القادة التنمويون مع العاملين على أنهم مستفيدين يستحقون اهتماماً فريداً، ويوفرون لهم مناخ عمل خالي من الخوف لكي يستطيعوا تحقيق أفضل ما لديهم من خلال وضع أهداف أداء واضحة، وتوقع النجاح وتشجيع التميز، وطرح الأسئلة وتقديم ملاحظات دقيقة، والسماح بالأخطاء، والتخلي بالصبر مع أولئك الذين

يواجهون صعوبة في العمل، وتساعدهم على بناء جسور مع المستقبل، ويربط هؤلاء القادة الهدف الداخلي بمخرجات الأداء ويلهمون الآخرين ليكونوا أكثر فعالية، ويدعمون التدخلات والمبادرات والأنشطة التي تساعد العاملين على المشاركة بشكل أكبر في القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر، ويهتمون باحتياجاتهم، وحقوقهم والتخطيط لمسيرتهم المهنية ، ويتعاملون معهم بعقل واحترام. (١٢٦)

ويمكن إجمال خصائص القيادة التنموية فيما يلي: (١٢٧)

- **التركيز علي الاحتياجات التربوية التنموية وتهيئة الظروف المناسبة لمشاركة الجميع :**
- **فالقائد التنموي** يحترم قدرات وامكانات الجميع بغض النظر عن حقيقة أن هذه الإمكانيات مختلفة لتجنب أخطاء نهج إدارة المواهب الذي يميل إلى التقليل من قيمة أولئك الأقل موهبة في المؤسسة والتركيز على قلة فقط، أولئك الذين يمكنهم دعم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أسرع وأفضل لأنهم موهوبون أكثر ، ولكن تركز القيادة التنموية على كل فرد كقيمة محورية في حد ذاته.
- **التركيز علي قيمة التعلم :** القيادة التنموية تقدر قيمة التعلم وتخلق أفضل الظروف الممكنة للتعلم باعتباره جزء رئيسي من عمليات أوسع لتطوير الفرد والمجتمع.
- **الخاصية التفاعلية لقيادة التنموية:** حيث تركز على خاصية التفاعل الاجتماعي الذي يشمل جميع الأفراد بالمؤسسة، والتي تتطلب مستوي عالي من مهارات الاتصال الفعال.
- **الخاصية البنائية لقيادة التنموية:** ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخاصية السابقة. فالواقع الاجتماعي يتم إنشاؤه أثناء عملية التفاعل والمناقشة. والقيادة التنموية تأخذ ذلك في الحسبان وتدير هذه العملية بوعي لمساعدة أعضاء المؤسسة على هيكلة وبناء بيئتهم وفقاً لاحتياجاتهم التنموية، حيث يحدث البناء والتطور الفردي في سياق اجتماعي أوسع حيث يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في نمو الأفراد والجماعات .

وباستقراء ما سبق يتضح أن القيادة التنموية تتمتع بالعديد من الخصائص من أبرزها التركيز على قيمة النمو وتهيئة الظروف المناسبة لمشاركة جميع المعلمين بالمدرسة، وكذلك التركيز على قيمة التعلم المستمر سواء الفردي أو الجماعي أو المؤسسي، وتهيئة الظروف المناسبة له، وكذلك الاهتمام بتعزيز التفاعل الاجتماعي وإحداث التغيير والتطوير في المدرسة.

٣- أبعاد القيادة التنموية :

يقدم نموذج القيادة التنموية تسلسلاً هرمياً لسلوكيات القيادة، الأسلوب الأول وهو الأقل رغبة في القيادة، وهو عدم القيادة أو عدم التدخل حيث يمكن تعريف سياسة عدم التدخل علي إنها غياب القيادة، حيث يتجنب القادة اتخاذ القرارات ويعكسون التجنب والانسحاب من واجبات القيادة، والثاني هو أسلوب القيادة التقليدية أو (المعاملات) حيث يعتمد علي المكافأة ويمارس القائد درجة عالية من السيطرة علي المرؤوسين، ويتعلق الأمر في المقام الأول بالاتفاقيات الرسمية حيث يوزع القادة المهام ويقوم المرؤوسين بتنفيذها لأن هذا هو ما ينص عليه التسلسل الهرمي أو التنظيم وغالباً ما يكون الدافع الاساسي هو المكافأة أو التهديد بالعقوبات، والثالث هو أسلوب القيادة التنموية حيث يلهم سلوك القائد المرؤوسين لأداء يتجاوز قدراتهم المتصورة بطريقة تحسن أداء كلاً من الأفراد والمؤسسة، ومن ثم التحول إلي التطور (١٢٨)، وفيما يلي توضيح لأبعاد القيادة التنموية: (١٢٩)

أ- نمذجة الأدوار المثالية :

ويشتمل هذا علي ثلاثة أبعاد فرعية هي :

- **تكوين الإطار المرجعي لقيم القيادة :** وتتضمن التحلي بقيم ذات صبغة إنسانية، وأخلاقية، ومهنية .
- **المثال الجيد :** حيث يكون القائد قدوة ومثالاً جيداً يحتذى به من الآخرين ويتمتع بقدر مرتفع من الاتساق بين أقواله، وسلوكه، وأنماط تفكيره، وأن يتحلى بالشجاعة لقيادة المجموعة حتي في الظروف الصعبة .
- **المسئولية :** حيث يكون مسئول عن حل مشكلات المؤسسة وأمن وسلامة المرؤوسين ورفاهيتهم ، وضمان الالتزام بالقيم، بالإضافة إلي الاعتراف

بارتكاب الأخطاء .

ب- الاهتمام الشخصي بالعاملين (الاعتبارات الفردية): ويشمل بعدين فرعيين هما:

- توفير الدعم بنوعية المادي والمعنوي.
- أن يكون واضحًا ومباشرًا ولديه القدرة على التعامل مع الأفراد المقصرين الذين لم يحققوا نجاحًا علي نحو إيجابي والتواصل معهم حتي تكون النتائج إيجابية وبناءة وليست عكسية.

ج- الإلهام والتحفيز: حيث يمكن النظر إلى القيادة التتموية علي إنها حالة من الاستشارة العقلية إضافة إلي مجموعة من السلوكيات الاجرائية ويندرج تحته بعدان فرعيين هما:

- الارتقاء بالمشاركة: من خلال تفويض المهام، وإتاحة المجال للعاملين للمشاركة في وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية وتشكيل وضع مستقبلي جيد للمؤسسة.
- تعزيز وتشجيع الإبداع والابتكار من خلال تشجيع الافكار والمقترحات الجديدة والمبتكرة لمعالجة المشكلات، وتطوير البنى والعمليات التنظيمية . ويتضح مما سبق أن نموذج القيادة التتموية لارسون يتطلب اعتماد القائد المدرسي على سلوكيات القيادة التتموية والتقليل من استخدامه للقيادة التقليدية والمتساهلة، والأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة بالمدرسة التي تعمل في إطارها، وتركيزه علي تنمية السمات القيادية المطلوب توافرها لدى القائد المدرسي.

ثالثاً: القيادة التتموية وتنمية الأداء المهني للمعلمين :

تساعد القيادة التتموية المعلمين علي تحقيق التكيف الوظيفي حيث تمكنهم من توقع سياقات العمل المتغيرة والاستعداد لها والتعامل معها، فالتكيف الوظيفي هو عبارة عن الاستعداد للتعامل مع المهام المتوقعة المتمثلة في التحفيز للعمل والتخطيط له والمشاركة فيه، وكذلك التعامل مع المهام الغير متوقعة ومع ما لا يمكن التنبؤ به، فالقيادة التتموية تساعد المعلمين علي العمل بشكل أكثر فاعلية في بيئات العمل المتغيرة، وتساعدهم علي النمو الشخصي، وتوضح لهم أهداف العمل وتوقعاته وتقدم لهم الدعم، كما تساعدهم علي تحقيق التناؤل الوظيفي وهو عبارة عن التوقعات

الإيجابية حول النمو الوظيفي، بالإضافة إلى الثقة في قدرتهم علي التغلب علي متطلبات العمل في بيئة العمل المتغيرة. (١٣٠)

كما تساعد القيادة التنموية في تحفيز المعلمين علي تطبيق المعرفة الجديدة علي المهام دون قلق، وتتيح لهم الوقت للتفكير حيث يعمل القادة التنمويون كمحفزين للمعرفة، فعندما يحصل المعلمون في المدرسة علي حق الوصول للمعلومات فإن كل منهم يكون معرفة جديدة أو يعدل أو يحول المعرفة الموجودة ويعمل علي نشرها مرة أخرى لتسهيل التفاعل معها، كما يستخدم القادة التنمويون لغة حوار مفهومة ويتعاملون بإيجابية مع المعلمين مما يساعدهم علي بناء مهاراتهم، ويشعرون بالأمان النفسي عند التعامل معهم. (١٣١)

كما أن القيادة التنموية عملية يزود القادة من خلالها المعلمين بالمعرفة والمهارات وفرص النمو والتطوير وتحسين الأداء من خلال تقديم النصح والإرشاد بشأن خططهم المهنية وأدائهم وتشجيعهم علي حضور الدورات التدريبية المتعلقة بوظيفتهم بعد مراقبة وتسجيل إنجازاتهم، كما يحفز القادة التنمويون المعلمين على الأداء بشكل أفضل من خلال مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تهدف إلي تحسين الأداء وتطويره مثل، الاتصالات، والتقييمات التنموية، وأنظمة المكافآت والتقدير باختصار يحاول القادة عادة تعزيز وتنمية وتطوير أداء المعلمين من خلال وضع أهداف واضحة طويلة الأجل، وتشجع التميز والنجاح، وطلب الأسئلة، وتقديم ملاحظات دقيقة عن الأداء والسماح بالأخطاء، والتحلي بالصبر، فالمعلمين يواجهون صعوبات في العمل يسعى هؤلاء القادة إلى مساعدتهم لتخطي هذه الصعوبات والتغلب عليها، فهم ميسرون للتعلم، ومدربين للأداء ومحفزين ومزودين ، بالتالي فهم يعطون اهتمام كبير لتطوير أداء المعلمين وكفاءتهم الوظيفية لدعم نجاحهم الوظيفي في المستقبل. (١٣٢)

كما أن سلوكيات وممارسات القيادة التنموية من قبيل التوجيه والإشراف والمتابعة والإرشاد وتقديم التغذية الراجعة عن الأداء ، وتوفير الفرص التنموية جزأ لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة التي يجب أن تستهدف تحقيق التميز والمنافسة علي كافة المستويات، وذلك لأن التميز في الأساس يرتبط ارتباطاً مباشراً بتطلعات القادة

وفكرهم وتوجهاتهم الاستراتيجية في اطار من التنمية والتطوير المستمرين. (١٣٣)
 يتضح مما سبق أن مدير المدرسة كقائد تنموي له دور كبير تنمية الأداء المهني للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام فهو يزودهم بالمعارف والمعلومات والمهارات اللازمة للارتقاء بأدائهم المهني وكذلك يقدم لهم التوجيه ويتابع أدائهم ويقدم لهم التغذية الراجعة من أجل التغلب علي أوجه القصور في أدائهم والصعوبات التي تواجههم في العمل ويحفزهم علي الارتقاء بأدائهم من أجل الوصول به لمستوي التميز .

وتأسيساً على كل ما ورد في الإطار النظري من أدبيات ودراسات سابقة، يمكن استنتاج مجموعة من المهام التي تشكل في مجملها الدور المتوقع الذي يمكن أن يقوم به مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين على ضوء القيادة التنموية، وتتمثل أهم هذه المهام فيما يلي:
 أ- فيما يتعلق بإدارة الفصل:

- ١) تزويد المعلمين بالأساليب المتنوعة للحفاظ على النظام والانضباط داخل الفصل.
- ٢) تشجيع المعلمين على استخدام التعزيز الإيجابي للطلاب أثناء التفاعل الصفّي.
- ٣) تنمية مهارات المعلمين في التعامل باحترام مع الطلاب داخل الفصل.
- ٤) مساعدة المعلمين على توفير جو تعليمي صحي داخل الفصل.
- ٥) تشجيع المعلمين على التقويم الذاتي، وتقبل النقد لتحسين أدائهم.
- ٦) دعم المعلمين في حل المشكلات الصفّية وأداء مهامهم داخل الفصل بطريقة نموذجية.
- ٧) يساعد المعلمين إلى بناء علاقات اجتماعية جيدة مع طلابهم داخل الفصل.

ب- فيما يتعلق بمجال إدارة المدرسة:

- ١) إشراك المعلمين في صنع القرارات التطويرية والتنموية بالمدرسة.
- ٢) غرس الالتزام بأنظمة العمل المدرسي في نفوس المعلمين.
- ٣) تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.
- ٤) مشاركة المعلمين في صياغة الأهداف والغايات الاستراتيجية للمدرسة.
- ٥) تفويض المعلمين المتميزين في أداء بعض مهامه القيادية.
- ٦) تنفيذ الأفكار الإبداعية للمعلمين المتعلقة بحل المشكلات المدرسية.

- (٧) تكوين فرق عمل متنوعة من المعلمين لتنفيذ خطة المدرسة.
- (٨) إشراك المعلمين في عمليات تقييم الأداء المدرسي.
- (٩) إتاحة الفرصة أمام المعلمين لتحديد معايير ومؤشرات الأداء المتميز.
- (١٠) مكافأة الإنجازات التي يقوم بها المعلمين.
- (١١) تنمية قدرة المعلمين على تحمل المسؤولية وتحمل مخاطر العمل.

ج- فيما يتعلق بمجال خدمة المجتمع:

- (١) تشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التطوعية المجتمعية المختلفة.
- (٢) تشجيع المعلمين على الانضمام لمؤسسات المجتمع المدني الفاعلة.
- (٣) حث المعلمين على المشاركة في المناسبات والفعاليات الوطنية والقومية.
- (٤) دفع المعلمين نحو المشاركة في الجهود التوعوية المجتمعية (الصحية والاجتماعية).
- (٥) عقد الندوات واللقاءات المتعلقة بالعمل التطوعي.
- (٦) عقد شراكات فاعلة مع الجهات والهيئات المجتمعية المحيطة بالمدرسة.
- (٧) مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في صنع بعض القرارات المدرسية

د- فيما يتعلق بالتنمية المهنية للمعلمين:

- (١) مساعدة المعلمين في التنمية المهنية المستدامة ، وتحسين كفاءتهم المهنية ، والتعلم والنمو الذاتي.
- (٢) مسح الاحتياجات التدريبية للمعلمين بشكل دوري.
- (٣) توفير برامج تدريبية تلبي احتياجات المعلمين الفعلية.
- (٤) تشجيع المعلمين على البحث عن الجديد في مجال تخصصهم.
- (٥) مساعدة المعلمين على توظيف خبراتهم لأداء مهامهم بشكل أفضل.
- (٦) تقديم بعض التوجيهات المهنية للمعلمين التي تساعدهم على اكتساب الخبرات المختلفة، وتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية.
- (٧) تمكين المعلمين من تجريب أفكارهم الإبداعية، واتخاذ قرارات مهنية مهمة بأنفسهم.

القسم الثالث: واقع دور مدير المدرسة الثانوية العامة

في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية

تبذل وزارة التربية والتعليم جهودًا كبيرة نحو تحسين أداء المدرسة الثانوية؛ إذ تسهم المدرسة الثانوية بدور كبير في إعداد الطلاب للالتحاق بالتعليم العالي والجامعي، ومن ثم إعدادهم كمواطنين صالحين مؤهلين للقيام بمسئولياتهم وأدوارهم المستقبلية للوفاء باحتياجات المجتمع في ظل متطلبات سوق العمل.

هذا وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بتطوير أو تحديث منظومة التعليم الثانوي بمراحله المختلفة؛ وذلك بداية من الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧ - ٢٠١٢) والتي تضمنت اثني عشر برنامجًا مترابطًا لتحقيق الإصلاح الشامل، ومن بينها: برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة *School Based Reform* الذي يهدف إلى رفع مستوى قدرات وإمكانات المؤسسة التعليمية؛ حتى تقوم بدور فعال في رفع مستوى أدائها من خلال إعطاء مزيد من المرونة للمدرسة، لتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها، وتتمكن من أداء وظيفتها في الوفاء بالاحتياجات التربوية المطلوبة، لتنمية وتعليم أبنائها، وبرنامج تحديث الموارد البشرية والتنمية المهنية؛ والذي يهدف إلى بناء قدرة مؤسسية متميزة في مجال الموارد البشرية، يكون لها دورٌ رئيسيٌّ في تحديد الاحتياجات البشرية الحقيقية للمؤسسة التعليمية وتلبيتها، وتوفير القيادات التربوية والإدارية القادرة على إحداث التغيير اللازم لتحويل الوضع الراهن إلى ما هو مستهدف لأداء المؤسسة التعليمية ومخرجاتها. (١٣٤)

كما حددت الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)،

الأهداف الإستراتيجية لمنظومة التعليم الثانوي العام في مصر، فيما يلي: (١٣٥)

- زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي.
- تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي.
- تطوير نظام الإدارة و المتابعة والتقويم، على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية.

- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي.
- تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام.

بمراجعة كل ما سبق يتضح حرص وزارة التربية والتعليم المصرية على تطوير وتحديث منظومة التعليم الثانوي العام، ويبدو ذلك جلياً في الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها، والتي تحتاج بالضرورة إلى مديريين للمدارس الثانوية العامة لديهم من القدرات والمهارات ما يمكنهم من تحقيق هذه الأهداف، ولديهم من الأدوار والممارسات القيادية ما يسمح لهم في إطار تحقيق هذه الأهداف من تنمية الأداء المهني للمعلمين كأحد أهم الأهداف الاستراتيجية والمتمثل في: تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني، فضلاً عن تطوير نظام الإدارة و المتابعة والتقييم، على مستوى التعليم الثانوي، بالإضافة إلى تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام، وكل ذلك بالضرورة ينعكس إيجاباً على تنمية الأداء المهني للمعلمين من جانب، ومن جانب آخر يسهم في تطوير الأداء المدرسي وبالتالي منظومة التعليم الثانوي العام.

ويقع على مديري مدارس الثانوية العامة مسئولية كبيرة في تحديد الممارسات والأدوار القيادية والإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف، والتي من بينها تنمية الأداء المهني للمعلمين كأحد أشكال تدعيم قدرات المعلمين، ومن هنا تأتي أهمية دراسة أدوار مديري مدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، والتي تتطلب ابتداءً فهم عملية تنمية الأداء المهني للمعلمين، وفيما يلي تفصيل ذلك:

١- ملامح الأداء المهني لمعلمي التعليم الثانوي العام بمصر:

يتكون جدول وظائف المعلمين في التعليم الثانوي بمصر من الوظائف الآتية (١٣٦)

- معلم مساعد. - معلم. - معلم أول.
- معلم أول (أ). - معلم خبير. - كبير معلمين.

وبالنسبة لأدوار ومسئوليات المعلمين بالتعليم الثانوي العام بمصر فقد صدر القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٣١-٥-٢٠١٦م بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، حيث حددت الواجبات والمسئوليات التي يقوم بها

المعلمون سواء معلم مساعد- معلم- معلم أول- معلم أول (أ)- معلم خبير- كبير معلمين.

فبالنسبة للمعلم المساعد يقوم بالواجبات والمسئوليات الآتية في إطار الالتزام بأخلاقيات المهنة والمنهج الحقوقي في التعليم والالتزام بالقواعد المنظمة للعمل وتوفير مناخ يحقق العدالة بين التلاميذ كآلاتي: (١٣٧)

■ **عمليات التعليم والتعلم** : وتشمل التخطيط للدروس على مستوى الفصل الدراسي - الشهر - الأسبوع - الدرس بالتنسيق مع المعلم المرشد، وتدريب المادة أو المواد الدراسية المرتبطة بتخصصه وفق النصاب المحدد، واستخدام استراتيجيات تعلم وتعليم حديثة ومتنوعة، واستخدام أنشطة تعليم وتعلم تنمي مهارات التفكير العليا لدى التلاميذ ، واستخدام معطيات تكنولوجيا التعليم المعاصرة ، والتقييم الشامل والمستمر لأداء التلاميذ، وإعداد تقارير دورية عن نتائج تقييم أداء المتعلمين بالتنسيق مع المعلم المرشد، وتنمية مهارات التعلم لدى التلاميذ ودعم استخدام المكتبة ومصادر المعرفة الأخرى ، الاشتراك في تنفيذ بعض الأنشطة العامة المعززة للتعليم والداعمة للقيم السلوكية ، والقيام بالأعمال الإدارية المصاحبة لعملية التدريس مثل حفظ سجلات الغياب ودفاتر المكتب وغيرها بالتنسيق مع المعلم المرشد .

■ **التنمية المهنية** : وتشمل الاشتراك في أنشطة برنامج التأهيل والإرشاد، والتفاعل بإيجابية مع المعلم المرشد .

■ **ضمان الجودة** : وتتضمن الاشتراك في برامج الجودة بالمدرسة وفق الدور المحدد من إدارة المدرسة.

■ **المشاركة المجتمعية** : وتتضمن الإسهام في مجال المشاركة المجتمعية وفق الدور المحدد من إدارة المدرسة.

أما **المعلم** فتكون واجباته ومسئوليته هي الواجبات والمسئوليات الخاصة بالمعلم المساعد نفسها، ولكن يضاف لها الاشراف الإداري حيث يقوم بالمشاركة في الأعمال الإشرافية في المدرسة مثل مراقبة فناء المدرسة - طابور الصباح ... إلخ . بينما تكون واجبات ومسئوليات المعلم الأول هي الواجبات والمسئوليات الخاصة

بالمعلم نفسها، ولكن يضاف لها الإشراف الفني حيث يقوم بالإشراف الفني على أعمال هيئة التدريس في المستويات الأدنى، والمشاركة في تقييم أداء المعلمين في المستويات الأدنى، أما **المعلم الأول (أ)** فتكون واجباته ومسئولياته نفس الواجبات والمسئوليات الخاصة بالمعلم الأول فيما عدا الإشراف الفني يقوم بالمشاركة في تخطيط وإدارة العمليات التعليمية المختلفة بالمدرسة من حيث وضع الأهداف وطرق تحقيقها في حدود الامكانيات المتاحة، والمشاركة في تفعيل استخدام الاستراتيجيات الحديثة للتعليم والتعلم بالمدرسة، والمشاركة في وضع خطة برامج تحسين أداء الطلاب في مادة التخصص ومتابعتها، والقيام بدور المعلم المرشد للمعلمين الجدد ومن يحتاجون إلى الإرشاد. أما **المعلم الخبير** فتكون واجباته ومسئولياته هي الواجبات والمسئوليات الخاصة بالمعلم الأول (أ) نفسها، ولكن يضاف للإشراف الفني الإشراف على طلاب التربية العملية. وبالنسبة **لكبير المعلمين** فتكون واجباته ومسئولياته هي الواجبات والمسئوليات الخاصة بالمعلم الخبير نفسها، فيما عدا الإشراف الفني فيضاف له العمل كموجه مقيم للمادة، ومتابعة تقييم أداء المعلمين^(١٣٨).

يتضح مما سبق أن بطاقات الوصف الوظيفي حددت بدقه أدوار ومسئوليات المعلمين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وذلك لأن التعليم الثانوي العام لن يستطيع تحقيق أهدافه إلا من خلال معلم واعٍ قادر على تطوير ذاته، كما أن طبيعة العصر الحالي فرضت نوعية جديدة من المعلمين ذوي الكفاءة العالية رفيعي المستوى الأكاديمي والمهني والثقافي والأخلاقي يقومون بدور المشجع والمحفز للمتعلمين، لأن أدوارهم لم تعد قاصرة على تلقين المتعلمين المقرر الدراسي بل أصبح التركيز على إثارة دافعية المتعلمين لزيادة مشاركتهم في العملية التعليمية، ولم يقتصر دور المعلم على أدائه التدريسي فقط بل حددت بطاقات الوصف الوظيفي أيضاً أن للمعلمين دوراً في تحقيق الجودة بالمدرسة من خلال الاشتراك في برامج الجودة المدرسية وكذلك الإسهام في مجال المشاركة المجتمعية، والأعمال الإشرافية في المدرسة، والمشاركة في تخطيط وإدارة العمليات التعليمية المختلفة بالمدرسة.

٢- الجهود المبذولة لتنمية الأداء المهني للمعلمين بالتعليم الثانوي العام

بمصر:

يعد تدريب المعلمين داخل المدرسة من أبرز الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة حيث يساعد ذلك على تلبية الاحتياجات المهنية للمعلمين وفي سبيل ذلك قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء وحدات التدريب بالمدارس طبقاً للقرار الوزاري رقم (٢٥٤) لسنة ٢٠٠٠م حيث نص في مادته الأولى على أن "تتشأ بكل مدرسة ابتدائي أو إعدادي أو ثانوي عام أو فني وحدة للتدريب والجودة يصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة" (١٣٩). وتشكل وحدة التدريب والجودة من أحد نظار أو وكلاء المدرسة ويكون متفرغاً للعمل بها (مشرفاً على الوحدة)، والعائدين من البعثات الخارجية بالمدرسة، والمدرسين المشرفين بالمدرسة طبقاً للأقدمية والكفاءة كلاً على حسب تخصصه (١٤٠). ثم تبع ذلك صدور القرار الوزاري رقم (١٣٧) بأن "تتشأ بكل مدرسة ابتدائية، أو إعدادية، أو ثانوية (عام/فني) وحدة للتدريب والجودة تتبع الوكيل المختص بالجودة ويصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة" (١٤١).

وتختص الوحدة المشار إليها فيما يتعلق بتنمية الأداء المهني للمعلمين بما يأتي (١٤٢):

- وضع خطط تنفيذية لتحسين المدرسة وتطويرها باستمرار، بالإضافة الى تحديد الأهداف المراد انجازها سنويًا من خلال الخطط السنوية في المجالات والأنشطة كافة، ومتابعة تنفيذها وتقييمها بالتعاون مع مجلس الامناء .
- التقويم الذاتي لجميع جوانب المنظومة التعليمية داخل المدرسة وفقا للمعايير المحددة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد وتشمل أداء الطلاب ونتائجهم، وأداء القيادات التربوية، والإدارة المالية، والمناخ المدرسي، وفاعلية المشاركة المجتمعية، والآليات المناسبة لصيانة كل من المبنى المدرسي، والمعامل، والتجهيزات، واحتياجات العاملين بالمدرسة .
- تحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى المدرسة، وتبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة، والبحث عن

- مصادر تمويل ذاتي لهذه البرامج .
- تحديد مدى مناسبة أعداد وتخصصات المعلمين والاختصاصيين الموجودين بالمدرسة بالمقارنة مع الاحتياج إليهم وتقديم المقترحات بشأن ذلك.
 - إعداد تقارير عن البرامج التدريبية المنفذة بالوحدة، ورفعها إلى وحدة تنمية الموارد البشرية (التدريب) بالإدارة التعليمية .
 - التحقق من أثر برامج التنمية المهنية في رفع مستوى انجاز الطلاب وتأهيل المدرسة للاعتماد التربوي.
 - إعداد تقرير عن حالة جودة التعليم بالمدرسة، ورفعها لوحدة قياس الجودة بالإدارة التعليمية.
 - العمل على ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل المجتمع المدرسي .
 - الاشراف على التنمية المهنية المتعددة والمبتكرة (المجتمعات المهنية - تبادل الزيارات - البحوث الاجرائية - ورش تشييطية وغيرها) .
 - التنسيق مع الموجهين ومشاركتهم في تقييم ومتابعة أداء المعلمين وتحديد احتياجاتهم المهنية.
- ومن ضمن الجهود المبذولة لتنمية الأداء المهني للمعلمين بالتعليم الثانوي في مصر أيضًا إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين من أجل الارتقاء بمستوى معلميها، سعيًا نحو تحقيق جودة التعليم والارتقاء بمستوى الخريجين ، إيمانًا بأن المعلم الجيد لا بد وأن يواصل نموه المعرفي والمهاري بعد تخرجه ، وأن الأكاديمية بما لها من اختصاصات من شأنها أن تسهم بدور، فاعل في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين^(١٤٣). حيث صدر القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م الذي عدل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م. كما نظم كادر المعلمين بالكامل وصدرت له اللائحة التنفيذية بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٢٨٤٠) لسنة ٢٠٠٧م الذي ينص في المادة الأولى منه على "يعمل بأحكام اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم المشار إليه، ويلغى كل ما يخالف ما ورد بها من أحكام"^(١٤٤).

وقد نصت المادة (٧٥) منه على "تنشأ أكاديمية تسمى الأكاديمية المهنية للمعلمين، تكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، وتتبع وزير التعليم، ويكون مقرها الرئيس مدينة القاهرة، ولها إنشاء فروع في جميع أنحاء جمهورية مصر العربية، على أن تتولى هذه الأكاديمية منح شهادة الصلاحية المنصوص عليها في المادة (٧٤) من هذا القانون"^(١٤٥)، وتنص المادة (٧٤) من هذا القانون على أنه "يشترط للتعين ابتداء في أحد وظائف التعليم المشار إليها في هذا القانون، أو الترقية للوظائف العليا أو ما يعادلها، توافر شروط شغلها والحصول على شهادة الصلاحية لشغل الوظيفة، واجتياز التدريب والاختبارات التي تعقد لهذا الغرض"^(١٤٦).

ثم تبع ذلك صدور القرار الجمهوري رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م بتنظيم الأكاديمية المهنية وتحديد اختصاصاتها، وتهدف الأكاديمية المهنية للمعلمين إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية وللأكاديمية في سبيل تحقيق ذلك القيام بما يلزم من أعمال وما تراه من قرارات، وخصوصاً:^(١٤٧)

بإستقراء كل ما سبق تبين أن لمديري المدارس الثانوية العامة دور كبير في تنمية الأداء المهني للمعلمين بعدة طرق من خلال تفعيل دور وحدة التدريب على مستوى المدرسة، ومتابعة عملها من حيث قياس الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين الآنية والمستقبلية، وتصميم برامج متنوعة تلبي هذه الاحتياجات وتقويم هذه البرامج، وقياس أثر التدريب، وتشجيع المعلمين على التنمية المهنية المستدامة، ومتابعة الأكاديمية المهنية للمعلمين وما يصدر عنها من برامج وتمكين المعلمين من الحصول على تدريب وتأهيل دوري، وحثهم على الترقى، وغيرها من المهام والأدوار.

٣- أدوار ومسئوليات مدير المدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية:

حدد القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦؛ بشأن اعتماد بطاقات وصف وظائف أعضاء هيئة التعليم، الواجبات والمسئوليات الواجبة على مديري المدارس في إطار الالتزام بأخلاقيات المهنة، والمنهج الحقوقي في التعليم، والالتزام بالقواعد المنظمة للعمل، فيما يلي:^(١٤٨)

الوصف العام:

- تقع هذه الوظيفة في المدارس بالمراحل التعليمية من المستويات المختلفة .
- يعمل شاغل الوظيفة طبقاً للمعايير المحددة لوظائف الإدارة المدرسية، والواردة باللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية التعليم ويقوم علي أساسها.
- يخضع شاغل الوظيفة للإشراف المباشر لرئيسه.

الواجبات والمسئوليات:

- يضطلع شاغل الوظيفة بالواجبات والمسئوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي، وقواعد تنظيم العمل والمنهج الحقوقي.
- يشرف شاغل الوظيفة إشرافاً عاماً على جميع العاملين بالمدرسة.

أولاً: القيادة والإشراف المؤسسي

يقوم شاغل الوظيفة بمهام القيادة التعليمية، والإدارة المدرسية، مستنداً إلى المعايير القومية، ومسترشداً بمبادئ اللامركزية، والإصلاح المتمركز حول المدرسة ويشمل ذلك:

- تطبيق الحوكمة الرشيدة، ومبادئ المساءلة والمحاسبية، وقواعد الاستخدام الرشيد الموارد المدرسة.
- إرساء مبادئ العمل الجماعي، و ترسيخ روح الفريق.
- دعم التواصل، وخلق قنواته داخل وخارج المدرسة.
- حفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة.
- اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار.
- يقوم شاغل هذه الوظيفة بدعم ادوار جميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تكامل الجهود كافة، تحقيقاً للإصلاح المرتكز حول المدرسة، من خلال الفرق المختلفة.
- يعمل شاغل هذه الوظيفة على ترسيخ أسس التعاون بين إدارة المدرسة ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ويضع بالتعاون مع المجلس اللائحة

الداخلية للمدرسة، ويشركه في متابعتها وييسر له متابعة سير العملية التعليمية.

يقوم بالإشراف المباشر علي المهام التالية :

- إعداد الخطة الدراسية .
- أمن وسلامة المدرسة.
- أعمال الأمتحانات .
- أعمال الحكومة الالكترونية.
- أعمال المدرسة المنتجة.
- الشئون المالية والمخزنية .
- شئون العاملين وشئون الطلاب .
- التقويم والمتابعة .
- تقارير الأداء المؤسسي.

ثانيا عمليات التعليم والتعلم:

يشرف شاغل الوظيفة على العملية التعليمية بالمدرسة، ويتأكد من استخدام الاستراتيجيات والأساليب التعليمية الحديثة، بالتنسيق مع توجيهه التربوي، ويقوم تحقيقا لذلك بما يلي:

- اتخاذ القرارات التعليمية بناءا على تحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات الخاصة بالمدرسة ونظم التقويم المعتمدة - خلق بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار وتجنب المتعلمين، وأولياء الأمور .
- الاعتماد على المنهج الحقوقي في التعليم ووضع اساليب دمج الفئات المهمشة وذوي الاحتياجات الخاصة، والتميزين من المتعلمين، والعمل على الحد من التسرب الدراسي.
- الاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية ونشر الأفكار المتعلقة بها بين العاملين.
- تنسيق أوجه الصرف على الأنشطة طبقا للقواعد والإجراءات المتبعة.
- المشاركة في إجراءات حصول المعلم المساعد والأخصائي المساعد على شهادة الصلاحية لمزاولة المهنة وفقا للمعايير .
- تحديد وتنفيذ الأنشطة التي تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع وتعطيد المشاركة المجتمعية.

ثالثاً: ضمان معايير الجودة والاعتماد:

يقوم شاغل الوظيفة بدعم فرق المدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ووحدات التدريب والجودة المدرسية، ويقود عملية وضع رؤية ورسالة المدرسة بالمشاركة مع جميع الأطراف المعنية من أجل تأهيل المدرسة للاعتماد التربوي طبقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ويقوم في سبيل ذلك بما يلي:

- الإشراف على تطبيق أساليب التقييم الذاتي، ووضع عملياته موضع التطبيق، مع نشر وتشجيع ثقافته لدى أفراد المؤسسة التعليمية، على أن يتم ذلك على نحو دوري.
- قيادة عملية وضع خطة التحسين المدرسي، بالمشاركة مع الأطراف المعنية بما يضمن موافقة ودعم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وبما يعكس أهداف وتوجهات الخطة الإستراتيجية العامة للوزارة، مع متابعة تنفيذها وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لذلك بالمشاركة مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- التأكد من أن الأهداف الموضوعية للخطة تعكس أولويات المتعلمين وأولياء الأمور والعاملين، وتراعي اللوائح والقوانين والتوجهات التربوية الحديثة.

رابعاً: التنمية المهنية:

- يحرص شاغل الوظيفة على دعم جهود التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين في مدرسته، ويقوم بنشر ثقافة التعلم المستمر بينهم، وفي ذلك يقوم بما يلي:
- ◆ دعم وحدة التدريب والجودة، ومتابعة تنفيذ خططها، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها بالتعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
 - ◆ حفز العاملين على تطوير أداءهم المهني، مع خلق فرص التنمية المهنية المتساوية للعاملين كافة .
 - ◆ تقديم النصح والإرشاد التربوي وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة.
 - ◆ دعم المعلمين من أجل التجريب والابتكار بما يحقق التفاعل بين المعلم والمتعلمين ويخلق بيئة آمنة وجاذبة لهم.

- ◆ التنسيق مع التوجيه الفني في متابعة وتقييم وتقويم المعلمين والأخصائيين، وتحديد أوجه الاحتياج للتدريب، ووضع خطط التنمية المهنية المستدامة لهم.
- ◆ المشاركة كمتدرب في برامج التنمية المهنية الفنية والقيادية .

خامسا: المشاركة المجتمعية

يقوم شاغل الوظيفة بترسيخ أسس الشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع، وذلك من خلال:

- وضع سبل للتواصل مع المجتمع، تحقق فهما أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها، بما يشجع أفراد المجتمع على المشاركة في شئون المدرسة، وتقديم أوجه الدعم المختلفة لها.
- تشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين.
- التشجيع على المساهمة في أنشطة الفرق والمجموعات واللجان ذات العلاقة بتحسين المدرسة.
- وضع الضمانات والمحفزات المشاركة المجتمع في عملية وضع وتنفيذ خطط المدرسة للتحسين، مع حفز المبادرات التطوعية التي تسهم في جهود الإصلاح بالمدرسة.
- العمل على جعل المدرسة مركزا لتنمية المجتمع المحيط والمساهمة في تنميته.
- يقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق واجبات ومسئوليات الوظيفة.

شروط شغل الوظيفة:

- الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي .
- تشغل بالاختيار من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) على الأقل لمدة سنتين قابلة للتجديد طبقا لإجراءات وأسس الاختيار الواردة باللائحة التنفيذية .
- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة المدرسية .

- الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في سنتين سابقتين
- مباشرة على النظر في شغل وظيفة مدير مدرسة.
- استيفاء برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- الوظيفة.

باستقراء كل ما سبق يمكن استنتاج وجود مجموعة كبيرة من الممارسات القيادية التي ينبغي على مديري مدارس الثانوية العامة في مصر القيام بها، والتي ترتبط بشكل كبير بتنمية الأداء المهني للمعلمين، ومن أهمها: الإشراف المؤسسي على جميع العاملين بالمدرسة وقيادتهم والعمل على تكامل جهودهم، من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة ومبادئ المحاسبية، وإرساء قواعد العمل الجماعي، وحفز العاملين على تطوير أداءهم المهني، ودعم المعلمين من أجل التجريب والابتكار بما يحقق التفاعل بين المعلم والمتعلمين ويخلق بيئة آمنة وجاذبة لهم، ودعم وحدة التدريب والجودة، ومتابعة تنفيذ خططها، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها ودعم التواصل بين أعضاء المجتمع المدرسي، واعتماد أساليب مبتكرة لصناعة القرار، وتطبيق أساليب التقويم الذاتي، ووضع خطط التحسين المستمر للأداء، ودعم وتطوير وحدات التدريب والجودة، وحفز أعضاء المجتمع المدرسي وخلق فرص للتنمية المهنية المتساوية بينهم، تشجيع التجريب والابتكار ودعمه، ووضع خطط للمشاركة المجتمعية والتواصل مع المجتمع المحلي، وحفز المبادرات التطوعية التي تسهم في الإصلاح المدرسي، وتحويل المدرسة إلى مركز لتنمية المجتمع المحلي المحيط.

٤- معوقات تنمية الأداء المهني للمعلمين على ضوء القيادة التنموية:

تكشف مجموعة من الدراسات السابقة، بعض السلبيات وجوانب القصور في أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر، والتي قد تحول دون أداء مديري هذه المدارس لدورهم في تنمية الأداء المهني للمعلمين بالشكل المطلوب، ومن أهم هذه الجوانب ما يلي:

أ- فيما يتعلق بإدارة الفصل:

- ◆ ضعف تقدير بعض مديري المدارس للمعلمين على أدائهم المتميز، والتهاون مع بعض المعلمين ضعاف الكفاءة والأداء. (١٤٩)
 - ◆ شيوع مناخ تنظيمي مقاوم للممارسات الإبداعية للمعلمين، مما ساعد على انتهاجهم أساليب تقليدية في التدريس داخل الفصل ومقاومة كل ما هو جديد. (١٥٠)
 - ◆ قلة استقلالية هيئات التدريس في المدارس يعد معوق إداري لأنه يضع مسؤوليات إضافية على عاتق المدير. (١٥١)
 - ◆ ضعف الثقافة السائدة في المدارس التي تؤهلها لتبني هذه الأفكار وتطبيقها عملياً، إضافة إلى ازدحام الجدول المدرسي، وكثرة المدارس التي تعمل بنظام الفترات، وازدحام الفصول المدرسية بالطلاب. (١٥٢)
 - ◆ يشغل بعض المعلمين بمدارس الثانوية العامة في مصر وظائف إدارية لا تتناسب مع مؤهلاتهم. (١٥٣)
 - ◆ تعاني المدارس من افتقاد مشاركة العاملين بها في صنع القرارات، وعدم تفويض الصلاحيات والبيروقراطية. (١٥٤)
 - ◆ ضعف دور بعض مديري المدارس في تحفيز المعلمين. (١٥٥)
- بمراجعة المعوقات السابقة، يتضح أهمية وضرورة تطوير مديرو المدارس الثانوية العامة في مصر لممارساتهم وأدوارهم القيادية، بما يمكن المعلمين ويساعدهم على تنمية وتطوير أدائهم المهني، من خلال العمل على علاج نقاط الضعف الموجودة وتلافي وتجنب المعوقات المتعلقة بإدارة الفصل، والتي قد تحول دون ذلك، والعمل على: تزويد المعلمين بالأساليب والمهارات التي تمكنهم من ضبط الفصول، واكساب المعلمين المهارات والجدارات التي تحسن من إدارتهم لفصولهم، وتشجيع المعلمين على: التقويم الذاتي، والتواصل الفعال داخلياً مع المستفيدين داخلياً وخارجياً، وبناء علاقات اجتماعية جيدة.

ب- فيما يتعلق بإدارة المدرسة:

- قلة تناسب الحوافز المادية المقدمة للمدير والعاملين بالمدارس مع الجهود التي يبذلونها. (١٥٦)
 - انخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة. (١٥٧)
 - وجود صعوبات في الصرف المالي في بعض المدارس. (١٥٨)
 - ضعف التوازن في توزيع الموارد المالية، وقصور الإنفاق التعليمي، ونقص موارد التمويل. (١٥٩)
 - التمسك بتطبيق النهج البيروقراطي في كل المهام التي يقومون بها، وجعل هذه الإدارة متمركزة حول نفسها في اتخاذ العديد من القرارات. (160)
 - قلة وجود قيادات مدرسية قادرة على التغيير المستقبلي والاستشعار من بعد نحو تجديد أساليب عمل الإدارة المدرسية، فالقيادات لا تهتم بالنظر إلى المستقبل، والاستناد على استراتيجية مستقبلية يتحدد على ضوءها الأداء المدرسي. (١٦١)
 - يمارس مديرو مدارس الثانوية العامة في مصر البيروقراطية ويتحكمون في اتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين بهذه المدارس في اتخاذ القرارات. (١٦٢)
 - تضارب المسؤوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي. (١٦٣)
 - غياب وجود نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج، رغم أن هناك العديد من الإدارات التي تقوم بعناصر من المتابعة والتقييم لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل نتيجة لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة. (١٦٤)
 - هرمية الهيكل التنظيمي والذي يعوق تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين بالمدرسة. (١٦٥)
- بمراجعة المعوقات السابقة، يتضح أهمية الدور الذي يمكن لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر القيام به في تنمية وتطوير أدائهم المهني، من خلال العمل على علاج نقاط الضعف الموجودة في إدارة المدرسة، والتي قد تحول دون ذلك ، من

خلال التخلي عن البيروقراطية والاعتماد بشكل أوسع على لا مركزية الإدارة، والعمل على: زيادة معدلات مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية، وفي عمليات التقويم المدرسي، وتوفير الحوافز اللازمة، والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، والشفافية في تبادل المعلومات.

٣- فيما يتعلق بالمشاركة في خدمة المجتمع:

- تدخل أولياء الأمور ومجلس الأمناء بشكل مبالغ فيه في بعض الأمور التي تخص المدرسة. (١٦٦)
- ضعف العلاقة بين إدارة مدارس الثانوية العامة وبين البيئة المحيطة بها. (١٦٧)
- ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار. (١٦٨)
- ضعف مشاركة رجال الأعمال ومنظمات المجتمع الخارجي في تقديم الدعم المادي للمدرسة الثانوية والناجم عن ضعف قدرة الإدارة المدرسية على التواصل مع هذه الفئات. (١٦٩)
- ضعف ثقافة العمل الاجتماعي لدى أعضاء المجتمع المدرسي. (١٧٠)
- ندرة المعلومات المتوفرة عن المدارس الثانوية العامة، ومشكلاتها لدى مؤسسات وأعضاء المجتمع المدني. (١٧١)
- ضعف وضوح رسالة التعليم الثانوي العام عند معظم القيادات المجتمعية، والمؤسسات الاقتصادية. (١٧٢)
- انخفاض مردود المشاركة المجتمعية مقارنة بتكلفتها. (١٧٣)
- عزوف بعض أعضاء المجتمع المدرسي عن التعاون مع إدارة المدرسة في تنفيذ مهامها، وعن المشاركة في الأنشطة والمناسبات العامة والاجتماعية بالمدرسة، مما يؤدي إلى ضعف العلاقات داخل المجتمع المدرسي. (١٧٤)

بمراجعة المعوقات السابقة، يتضح أهمية الدور الذي يمكن لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر القيام به في تنمية وتطوير أدائهم المهني، من خلال العمل على علاج نقاط الضعف المرتبطة بالمشاركة المجتمعية ومجال خدمة المجتمع المحلي، والتي قد تحول دون ذلك، والتي من أبرزها: العمل على زيادة معدلات المشاركة والشراكة المجتمعية، والعمل على صياغة رسالة المدرسة بالشكل المرن

الذي يتيح للمدرسة التواصل الفعال مع محيطها الاجتماعي من مؤسسات وهيئات خدمية وإنتاجية، وتفعيل دور مجالس الأمناء في المدارس الثانوية العامة، ودفع المعلمين نحو المشاركة في الفعاليات الاجتماعية والتطوعية المختلفة داخل المدرسة وخارجها، من خلال نشر هذه الثقافة وعقد الندوات واللقاءات وورش العمل الداعمة لذلك، وتنمية روح وثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المعلمين.

٥- فيما يتعلق بالتنمية المهنية:

- قلة التدريبات المقدمة لمديري المدارس. (١٧٥)
- تتم برامج تدريب مديري مدارس الثانوية العامة بشكل صوري على يد غير المتخصصين. (١٧٦)
- برامج التدريب المهنية بشكل عام لجميع العاملين تجعل التعليم من معلمين وإدارة مدرسية في حاجة إلى تحسين كفاءتها، كما أنه يستلزم معها تطبيق نظام شامل للتقويم كشرط أساسي للترخيص. (177)
- على الرغم من تعدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها هذه الفئة، إلا أن الغالبية منهم متمسكون بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل. (178)
- ضعف أنظمة التحفيز للمعلمين، علاوة على ضعف الرغبة في البحث عن فرص لتحقيق التطوير الذاتي لديهم، وهو ما ينعكس على ضعف القدرات البشرية لجميع المنظومة البشرية بالمدرسة الثانوية العامة. (١٧٩)
- ضعف إسهام البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة في تنمية سمات القيادة الاستباقية لديهم. (١٨٠)
- ضعف تحفيز المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة على الإبداع والابتكار لدى المعلمين، مما يؤدي إلى ضعف قدرتهم على التعامل مع المشكلات. (١٨١)
- وجود بعض جوانب القصور في البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة، حيث تفتقد إلى الجانب التطبيقي، مما يؤدي إلى ضعف تأثيرها على أداؤهم، كما أنها لا تلبي حاجاتهم التدريبية، مما يؤثر سلباً على قدرتهم على التعامل مع المتغيرات في بيئة العمل وتقليل تأثير التهديدات المختلفة. (١٨٢)

- قصور دور إدارة المدرسة نحو أعضائها فيما يتعلق بتعريفهم بمهامهم المحددة في بطاقات الوصف الوظيفي. (١٨٣)
- إغفال بعض قادة المدرسة تقديم النصح والإرشاد لأعضاء المجتمع المدرسي كأحد الأساليب المهمة للتنشئة التنظيمية. (١٨٤)
- ضعف تمكين العاملين بالمدرسة، وقلة الفرص المتاحة أمامهم للتعلم وتجريب أفكارهم والاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي. (١٨٥)
- ضعف تحفيز القيادات المدرسية لأعضاء المجتمع المدرسي سواء مادياً أو معنوياً على الأداء المتميز وتقديم الأفكار الابتكارية والأعمال الإبداعية. (١٨٦)
- ضعف برامج تنمية الأداء المهني المقدمة للمعلمين، ومن مظاهر ضعف هذه البرامج : غياب الجانب التطبيقي للبرامج التدريبية التي يحصل عليها المعلمون، وتركيزها على الجانب النظري بالرغم من أهمية الجانب التطبيقي في تنمية أدائهم. (١٨٧)
- واقتصار عملية التنمية المهنية للمعلمين على أساليب التدريب المباشر والتدريب عن بعد، والبعثات التدريبية، وإغفال الأساليب الأخرى (مثل: التعلم الذاتي - التعلم من خلال الزملاء وخاصة القدامى منهم - الشراكات مع المؤسسات الأخرى في المجتمع مثل الجامعات والإدارات التعليمية والمدارس الأخرى...)، واقتران التنمية المهنية للمعلمين بتعديل المناهج والمقررات الدراسية أو بالترقية إلى مستويات وظيفية أعلى، إلى جانب اختزالها في صورة برامج تدريبية قصيرة، وإغفال استمرارها على طول مساراتهم الوظيفية، وما زال تخطيط وتصميم البرامج التدريبية والتنموية يتم بصورة مركزية دون مشاركة فعلية من المدرسة أو من المعلمين سوى في تنفيذ هذه البرامج، دون مراعاة للاحتياجات التدريبية والتنموية الفعلية للمعلمين تدريبها، وبعدها عن المشكلات التي قد يتعرضون لها في الواقع الأمر الذي يقلل من كفاءة تلك البرامج ويحد من فعاليتها، وقصر مدة البرامج المخصصة للتدريب والتنمية حيث تصل أطول فترة لتلك البرامج في الواقع إلى أسبوع وهي فترة غير كافية لتعديل وتحسين الممارسات التدريسية والإدارية والقيادية للمعلمين أو لتنمية كفاياتهم المهنية (١٨٨).

بمراجعة المعوقات السابقة، يتضح أهمية الدور الذي يمكن لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر القيام به في تنمية وتطوير أدائهم المهني، من خلال العمل على علاج نقاط الضعف المرتبطة بالتنمية المهنية للمعلمين، والتي قد تحول دون ذلك، والتي من أبرزها: قلة التدريبات فضلاً عن تقادم محتوى برامج التدريب، وضعف مردودها في تنمية مهارات وجدارات المعلمين والمديرين على حدٍ سواء، إضافة إلى غياب الحوافز المشجعة للتنمية وتطوير الأداء، وجهل بعض المعلمين بأدوارهم ومسؤولياتهم نتيجة للقصور في معرفة بطاقات الوصف الوظيفي، وذلك يتطلب من المديرين العمل على توفير برامج تدريبية تلبي احتياجات المعلمين الفعلية آتياً ومستقبلاً، فضلاً عن دعم الأفكار الجديدة، وتوفير الحوافز اللازمة لذلك.

وباستقراء كل ما سبق يمكن القول أنه على الرغم من تعدد وتنوع المعوقات والمشكلات التي تواجه منظومة التعليم الثانوي العام في مصر، والتي قد تحد من فعالية الإدارة المدرسية، إلا أنه يمكن لمديري المدارس الثانوية العامة أن يطوروا من ممارساتهم القيادية من خلال توظيف النظريات والمداخل القيادية المتميزة مثل القيادة التتموية، والتي يمكن من خلال توظيفها بالشكل الصحيح تنمية وتطوير وتحسين الأداء المهني للمعلمين بما ينعكس إيجاباً على تطوير وتحسين الأداء المدرسي ككل.

استنتاجاً مما سبق عرضه من وثائق ودراسات تناولت أدوار ومسئوليات مدير المدرسة، وواقع دور مدير المدرسة الثانوية العامة بمصر، يمكن الوقوف على بعض المعوقات في الدور الفعلي لمدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التتموية، والتي من أهمها ما يلي:

١- في إدارة الفصل:

- أ- ضعف اهتمام مديرو المدارس الثانوية العامة في مصر ببناء الثقافة والمناخ التنظيمي الداعم للممارسات الإبداعية للمعلمين، وتبني أفكارهم المبتكرة وتطبيقها عملياً، وتشجيعهم على انتهاجهم أساليب غير تقليدية في التدريس داخل الفصل.
- ب- قلة استقلالية هيئات التدريس في المدارس يعد معوق إداري لأنه يضع مسؤوليات إضافية على عاتق المدير.

ج- غياب دور مديرو المدارس في التجديد والابتكار، وضياح معظم الوقت المدرسي في حل المشكلات، فضلاً عن مشكلات ازدحام الجدول المدرسي، وكثرة المدارس التي تعمل بنظام الفترات، وازدحام الفصول المدرسية بالطلاب، مما يمثل معوق أمام مساعدة وتشجيع المعلمين على التجديد والابتكار.

د- قلة تحفيز وتقدير بعض مديري المدارس للمعلمين المديرين للمعلمين على أدائهم المتميز، والتهاون مع بعض المعلمين ضعاف الكفاءة والأداء.

هـ- غياب إشراك مديرو المدارس الثانوية العامة للمعلمين في صنع القرارات، وقلة تفويض الصلاحيات والبيروقراطية.

٢- في إدارة المدرسة:

أ- ممارسة مديرو مدارس الثانوية العامة في مصر البيروقراطية، والانفراد باتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين بهذه المدارس.

ب- غياب العمل على بناء نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج، رغم أن هناك العديد من الإدارات التي تقوم بعناصر من المتابعة والتقييم لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل نتيجة لعدم وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسئوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة.

ج- يعتمد مديرو المدارس الهيكل التنظيمي الهرمي، والذي يعوق تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين بالمدرسة.

د- قلة تناسب الحوافز المادية المقدمة للمدير والعاملين بالمدارس مع الجهود التي يبذلونها.

هـ- ضعف التوازن في توزيع الموارد المالية، وقصور الإنفاق التعليمي، ونقص موارد التمويل.

و- قلة وجود قيادات مدرسية قادرة على التغيير المستقبلي والاستشعار من بعد نحو تجديد أساليب عمل الإدارة المدرسية، فالقيادات لا تهتم بالنظر إلى المستقبل، والاستناد على استراتيجية مستقبلية يتحدد على ضوءها الأداء المدرسي.

٣- في المشاركة في خدمة المجتمع:

- قلة اهتمام مديرو المدارس بالعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها، مما يترتب عليه عزوف بعض أعضاء المجتمع المدرسي عن التعاون مع إدارة المدرسة في تنفيذ مهامها، وعن المشاركة في الأنشطة والمناسبات العامة والاجتماعية بالمدرسة، مما يؤدي إلى ضعف العلاقات داخل المجتمع المدرسي وخارجه.
- سماح بعض مديري المدارس بتدخل أولياء الأمور ومجلس الأمناء بشكل مبالغ فيه في بعض الأمور التي تخص المدرسة.
- ضعف قدرة مديري المدارس الثانوية العامة على التواصل، وبناء شراكات اجتماعية فعالة مع المؤسسات والهيئات الخارجية، مما يترتب عليه ضعف مشاركة رجال الأعمال ومنظمات المجتمع الخارجي في تقديم الدعم المادي للمدرسة الثانوية.
- ضعف ثقافة العمل الاجتماعي لدى أعضاء المجتمع المدرسي.
- محدودية بناء مديري المدارس الثانوية العامة لنظم الاتصالات والمعلومات، فضلاً عن ندرة المعلومات المتوفرة عن المدارس الثانوية العامة، ومشكلاتها لدى مؤسسات وأعضاء المجتمع المدني، مما يشكل معوق أمام المشاركة المجتمعية الفاعلة.
- قلة اهتمام مديري المدارس الثانوية العامة على توضيح رسالة التعليم الثانوي العام عند معظم القيادات المجتمعية، والمؤسسات الإقتصادية.

٦- في التنمية المهنية:

- قلة التدريبات المقدمة لمديري المدارس، فضلاً عن صورية هذه البرامج، وغياب تطبيق نظام شامل لتقويم البرامج التدريبية، إضافة إلى أن غالبية المديرين متمسكين بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل.
- وجود بعض جوانب القصور في البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة، حيث تفقد إلى الجانب التطبيقي، مما يؤدي إلى ضعف تأثيرها على أدائهم، كما أنها لا تلبي حاجاتهم التدريبية، مما يؤثر سلباً على قدرتهم على التعامل مع المتغيرات في بيئة العمل وتقليل تأثير التهديدات المختلفة.

- ضعف أنظمة التحفيز التي يستخدمها المديرين لتشجيع المعلمين على التدريب، علاوة على ضعف الرغبة في البحث عن فرص لتحقيق التطوير الذاتي لديهم، وهو ما ينعكس على ضعف القدرات البشرية لجميع المنظومة البشرية بالمدرسة الثانوية العامة .
- قصور دور إدارة المدرسة نحو أعضائها فيما يتعلق بتعريفهم بمهامهم المحددة في بطاقات الوصف الوظيفي.
- إغفال بعض مديري المدارس تقديم النصح والإرشاد لأعضاء المجتمع المدرسي كأحد الأساليب المهمة للتنشئة التنظيمية.
- قلة تمكين مديري المدارس للمعلمين، مما يترتب عليه قلة الفرص المتاحة أمامهم للتعلم وتجريب أفكارهم والاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي.
- ضعف تحفيز مديرو المدارس لأعضاء المجتمع المدرسي سواء مادياً أو معنوياً على الأداء المتميز وتقديم الأفكار الابتكارية والأعمال الإبداعية.
- وبمراجعة كل ما سبق يمكن القول أن هناك ضرورة لتطوير أدوار مديرو المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في تنمية الأداء المهني للمعلمين على ضوء القيادة التنموية، وهذا ما سيتم تناوله في القسم التالي.

القسم الرابع

استطلاع آراء الخبراء حول القائمة المقترحة لأدوار مدير المدرسة

الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر

على ضوء القيادة التنموية

يقوم هذا الجزء من البحث بطرح قائمة من الأدوار والمهام المقترحة القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية، استناداً إلى ما ورد بالإطار النظري، قام البحث بوضع قائمة مقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية.

وقد رأى البحث ضرورة الاستعانة برأي مجموعة من خبراء التربية والإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، وعددهم (١٣) من أساتذة الجامعات لاستطلاع آرائهم حول القائمة المقترحة.

وعلى ذلك يتوزع الجزء الراهن من هذا البحث على محاور رئيسية هي: هدف استمارة استطلاع الرأي، ووصف الاستمارة، وخبراء استطلاع الرأي، والمعالجة الإحصائية لآراء الخبراء، وأهم التعديلات المقترحة من السادة المحكمين.

وفيما يلي معالجة تفصيلية لذلك:

أولاً: هدف استمارة استطلاع الرأي:

هدفت استمارة استطلاع الرأي إلى التعرف على درجة موافقة آراء خبراء التربية حول القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية، ولهذا تم بناء الاستمارة في ضوء الإطار النظري للبحث، وما توصل إليه البحث من مستخلصات نظرية.

ثانياً: وصف استمارة استطلاع الرأي:

تضمنت استمارة استطلاع الرأي إشارة إلى الهدف منها، والتعريف الإجرائي لكل من القيادة التنموية، والأداء المهني للمعلمين، ثم تعليمات تطبيق الاستمارة، ثم قائمة الأدوار المقترحة، والمطلوب استطلاع رأي الخبراء بشأنها، وقد تم تذييل كل ممارسة منها بعبارة (التعديل اللازم بشأن الأدوار المعروضة)، وبعد عرض الأدوار الخاصة بكل محور، تم تذييل الاستمارة بعبارة (أدوار أخرى تودون إضافتها)، واعتمدت الاستمارة في طلبها لدرجة موافقة الخبراء على قائمة الممارسات على مقياس خماسي للموافقة يعبر عن الموافقة (بدرجة عالية جداً، أو عالية، أو متوسطة، أو ضعيفة، أو ضعيفة جداً)، ويتضمن الملحق رقم (١) الاستمارة في صورتها المقدمة للسادة الأساتذة الخبراء.

ثالثاً: خبراء استطلاع الرأي:

تم توزيع استمارة استطلاع الرأي على عدد من الأساتذة (١٣ أستاذاً) عبر البريد الإلكتروني، أو باليد، من خلال اللقاء المباشر، وينتمي الخبراء لتخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية، وأصول التربية والتخطيط التربوي، والملحق رقم (٢)

يتضمن قائمة بأسماء الأساتذة الخبراء الذين قاموا بتعبئة الاستمارة، مرتين فيها ترتيباً أبجدياً.

رابعاً: المعالجة الإحصائية لآراء الخبراء:

بعد تفرغ استجابات السادة الأساتذة الخبراء، تم استخدام التكرارات والأوزان النسبية في التحليل الإحصائي لاستجاباتهم، وذلك باستخدام طريقة الأوزان النسبية للمقياس ذي الدرجات الخمس.

جدول رقم (٢)

استجابات السادة الخبراء حول القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية

م	العبارات	ضعيفة جدا		ضعيفة		متوسطة		عالية		عالية جداً		الوزن النسبي	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
المجال الأول: إدارة الفصل													
١-	تزويد المعلمين بالأساليب المتنوعة للحفاظ على النظام والانضباط داخل الفصل.	-	-	-	-	٢	١٥,٣٨	٤	٣٠,٧٧	٧	٥٣,٨٤	٤,٣٨٤	٨
٢-	تشجيع المعلمين على استخدام التعزيز الإيجابي للطلاب أثناء التفاعل الصفّي.	-	-	-	-	١	٧,٦٩	١	٧,٦٩	١١	٨٤,٦٢	٤,٧٦٩٢	٢
٣-	تنمية مهارات التعامل باحترام مع الطلاب داخل الفصل لدى المعلمين.	-	-	-	-	-	-	٢	١٥,٣٨	١١	٨٤,٦١	٤,٨٤٦١	١
٤-	مشاركة المعلمين في توفير جو تعليمي صحي داخل الفصل.	-	-	١	٧,٦٩	-	-	٤	٣٠,٧٧	٨	٦١,٥٤	٤,٤٦١٥	٧
٥-	تشجيع المعلمين على التقويم الذاتي.	-	-	-	-	١	٧,٦٩	١	٧,٦٩	١١	٨٤,٦٢	٤,٦٩٢٣	٤
٦-	حث المعلمين على تقبل النقد لتحسين أدائهم.	١	٧,٦٩	١	٧,٦٩	-	-	٤	٣٠,٧٧	٧	٥٣,٨٤	٤,١٥٣٨	٩
٧-	دعم المعلمين في حل المشكلات الصفية حال وقوعها.	١	٧,٦٩	-	-	١	٧,٦٩	-	-	١١	٨٤,٦١	٤,٥٣٨٤	٦
٨-	مساعدة المعلمين على أداء مهامهم داخل الفصل بطريقة نموذجية.	-	-	٢	١٥,٣٨	٤	٣٠,٧٧	-	-	٧	٥٣,٨٤	٣,٩٢٣٠	١٠
٩-	مساعدة المعلمين على تنظيم الفصل بالشكل الذي يتناسب مع الأنشطة الدراسية المختلفة.	-	-	٢	١٥,٣٨	٥	٣٨,٤٦	١	٧,٦٩	٥	٣٨,٤٦	٣,٦٩٢٣	١١
١٠-	تنمية مهارات المعلمين على التواصل الفعال مع الطلاب داخل الفصل وخارجه.	-	-	١	٧,٦٩	١	٧,٦٩	-	-	١١	٨٤,٦١	٤,٦١٥٣	٥
١١-	توجيه المعلمين إلى بناء علاقات اجتماعية جيدة مع طلابهم داخل الفصل.	-	-	-	-	١	٧,٦٩	١	٧,٦٩	١١	٨٤,٦١	٤,٧٦٩٢	٣

م	العبارات	ضعيفة جدا		ضعيفة		متوسطة		عالية		عالية جداً		الوزن النسبي	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
المجال الثاني: إدارة المدرسة													
١	إشراك المعلمين في صنع القرارات التطويرية والتنموية بالمدرسة.	-	-	٧,٦٩	١	٧,٦٩	١	-	-	٨٤,٦١	١١	٤,٦١٥٣	٦
٢	غرس الالتزام بأنظمة العمل المدرسي في نفوس المعلمين.	-	-	٧,٦٩	١	٧,٦٩	١	-	-	٨٤,٦١	١١	٤,٦١٥٣	٧
٣	تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.	-	-	-	-	٧,٦٩	١	١٥,٣٨	٢	٧٦,٩٢	١٠	٤,٦٩٢٣	٣
٤	إشراك المعلمين في صياغة الأهداف والغايات الاستراتيجية للمدرسة.	-	-	-	-	٧,٦٩	١	١٥,٣٨	٢	٧٦,٩٢	١٠	٤,٦٩٢٣	٤
٥	تفويض المعلمين المتميزين في أداء بعض مهامه القيادية.	-	-	٧,٦٩	١	-	-	٧,٦٩	١	٨٤,٦١	١١	٤,٦٩٢٣	٥
٦	تنفيذ الأفكار الإبداعية للمعلمين المتعلقة بحل المشكلات المدرسية.	-	-	-	-	-	-	٤٦,١٥	٦	٥٣,٨٤	٧	٤,٥٣٨٤	٨
٧	تكوين فرق عمل متنوعة من المعلمين لتنفيذ خطط المدرسة.	-	-	-	-	-	-	١٥,٣٨	٢	٨٤,٦١	١١	٤,٨٤٦١	١
٨	إشراك المعلمين في عمليات تقييم الأداء المدرسي.	-	-	-	-	٧,٦٩	١	٧,٦٩	١	٨٤,٦١	١١	٤,٧٦٩٢	٢
٩	إتاحة الفرصة أمام المعلمين لتحديد معايير ومؤشرات الأداء المتميز.	-	-	-	-	١٥,٣٨	٢	٦١,٥٤	٨	٢٣,٠٧	٣	٤,٠٧٦٩	١٠
١٠	مكافأة الإنجازات التي يقوم بها المعلمون.	-	-	٧,٦٩	١	٣٠,٧٧	٤	٧,٦٩	١	٥٣,٨٤	٧	٣,٩٢٣٠	١١
١١	تنمية قدرة المعلمين على تحمل المسؤولية ومخاطر العمل.	٧,٦٩	١	-	-	٧,٦٩	١	-	-	٨٤,٦١	١١	٤,٦١٥٣	٩
المجال الثالث: خدمة المجتمع المحلي													
١	تشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التطوعية المجتمعية مثل تعليم الكبار ومحو الأمية.	-	-	-	-	٢٣,٠٧	٣	-	-	٧٦,٩٢	١٠	٤,٥٣٨	١
٢	تشجيع المعلمين على الانضمام لمؤسسات المجتمع المدني الفاعلة.	-	-	٧,٦٩	١	٤٦,١٥	٦	٣٠,٧٧	٤	١٥,٣٨	٢	٣,٥٣٨	١٠
٣	حث المعلمين على المشاركة في المناسبات والفعاليات الوطنية والقومية.	-	-	١٥,٣٨	٢	٣٨,٤٦	٥	٣٠,٧٧	٤	١٥,٣٨	٢	٣,٤٦١	١١

م	العبارات	ضعيفة جدا		ضعيفة		متوسطة		عالية		عالية جداً		الوزن النسبي	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٤	إشراك المعلمين في أعمال مجلس الأمناء بالمدرسة.	-	-	-	-	٦	٤٦,١٥	-	-	٧	٥٣,٨٤	٤,٠٧٦	٣
٥	دفع المعلمين نحو المشاركة في الجهود التوعوية المجتمعية (الصحية والاجتماعية).	-	-	٢	١٥,٣٨	١	٧,٦٩	٤	٣٠,٧٧	٦	٤٦,١٥	٣,٧٦٩	٨
٦	عقد الندوات واللقاءات المتعلقة بتشجيع المعلمين على العمل التطوعي داخل المدرسة وخارجها.	-	-	١	٧,٦٩	٦	٤٦,١٥	-	-	٦	٤٦,١٥	٣,٨٤٦	٧
٧	إشراك المعلمين في عمليات الشراكة مع الجهات والهيئات المجتمعية المحيطة بالمدرسة.	-	-	-	-	٦	٤٦,١٥	٥	٣٨,٤٦	٢	١٥,٣٨	٣,٦٩٢	٩
٨	تنفيذ المبادرات التطوعية الفردية والجماعية المتميزة المقدمة من المعلمين.	-	-	-	-	٧	٥٣,٨٤	-	-	٦	٤٦,١٥	٣,٩٢٣	٤
٩	تنمية روح المسؤولية المجتمعية لدى المعلمين كافة.	-	-	-	-	٦	٤٦,١٥	٢	١٥,٣٨	٥	٣٨,٤٦	٣,٩٢٣	٥
١٠	تشجيع المبادرات الفردية للمعلمين والعمل التطوعي الهادف الذي يضمن المشاركة الفاعلة لهم.	-	-	١	٧,٦٩	٥	٣٨,٤٦	١	٧,٦٩	٦	٤٦,١٥	٣,٩٢٣	٦
١١	مكافأة المعلمين ذوي النشاط الخدمي المتميز.	-	-	-	-	٥	٣٨,٤٦	١	٧,٦٩	٧	٥٣,٨٤	٤,١٥٣	٢
المجال الرابع: التنمية المهنية													
١	مساعدة المعلمين على تحسين كفاءتهم المهنية.	-	-	-	-	١	٧,٦٩	٥	٣٨,٤٦	٧	٥٣,٨٤	٤,٠٧٦	١٣
٢	تشجيع المعلمين على التنمية المهنية المستدامة.	-	-	-	-	-	-	٦	٤٦,١٥	٧	٥٣,٨٤	٤,٥٣٨	٧
٣	مساعدة المعلمين على التعلم والنمو الذاتي.	-	-	-	-	١	٧,٦٩	١	٧,٦٩	١١	٨٤,٦١	٤,٧٦٩	١
٤	دراسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين بشكل دوري.	-	-	١	٧,٦٩	-	-	-	-	١٢	٩٢,٣٠	٤,٧٦٩	٢
٥	توفير برامج تدريبية تلبي احتياجات المعلمين الفعلية.	-	-	-	-	١	٧,٦٩	١	٧,٦٩	١١	٨٤,٦١	٤,٧٦٩	٣

م	العبارات	ضعيفة جدا		ضعيفة		متوسطة		عالية		عالية جداً		الوزن النسبي	الترتيب ب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٦	تشجيع المعلمين على حضور البرامج التدريبية المرتبطة بأدائهم المهني.	-	-	-	-	٧,٦٩	١	٧,٦٩	١	٨٤,٦١	١١	٤,٧٦٩	٤
٧	تشجيع المعلمين على البحث عن الجديد في مجال تخصصهم.	-	-	-	-	٧,٦٩	١	٣٨,٤٦	٥	٥٣,٨٤	٧	٤,٤٦١	١٠
٨	مساعدة المعلمين على توظيف خبراتهم لأداء مهامهم بشكل أفضل.	-	-	-	-	٧,٦٩	٢	٣٠,٧٧	٤	٥٣,٨٤	٧	٤,٣٨٤	١٢
٩	تقديم بعض التوجيهات المهنية للمعلمين التي تساعدهم على اكتساب الخبرات المختلفة.	-	-	-	-	-	-	٤٦,١٥	٦	٥٣,٨٤	٧	٤,٥٣٨	٨
١٠	مساعدة المعلمين على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية.	-	-	-	-	٧,٦٩	١	٣٨,٤٦	٥	٥٣,٨٤	٧	٤,٤٦١	١١
١١	تحفيز المعلمين على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية المرتبطة بالتخصص.	-	-	٧,٦٩	١	-	-	٧,٦٩	١	٨٤,٦١	١١	٤,٦٩٢	٦
١٢	تحفيز المعلمين على تجريب أفكارهم الإبداعية داخل الفصول.	-	-	-	-	٧,٦٩	١	٧,٦٩	١	٨٤,٦١	١١	٤,٧٦٩	٥
١٣	دعم المعلمين في اتخاذ قرارات مهنية مهمة بأنفسهم.	-	-	-	-	٧,٦٩	١	٣٠,٧٧	٤	٦١,٥٤	٨	٤,٥٣٨	٩

وباستقراء البيانات المثبتة بالجدول رقم (٢) يتبين أن الأدوار المقترحة المقدمة في استمارة استطلاع الرأي قد حظيت جميعها بموافقة كبيرة من السادة الخبراء، حيث تراوحت درجة الوزن النسبي للممارسات ما بين (٣.٤٦، ٤.٨٤)، بما يعني حصول العبارات على درجات موافقة عالية، ويوضح قناعة السادة الخبراء بأهمية الأدوار المقترحة لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية معلمها مهنيًا على ضوء القيادة التتموية .

■ جاءت معظم عبارات المحور الأول (إدارة الفصل)، بدرجة تحقق مرتفعة وبوزن نسبي يتراوح بين (٤,٨٤، ٣,٦٩)، مما يدل على موافقة غالبية الخبراء المحكمين على الأدوار المقترحة، وحصلت العبارة رقم (٣): "تنمية مهارات التعامل باحترام مع الطلاب داخل الفصل لدى المعلمين" على أعلى وزن نسبي (٤,٨٤)؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى حتمية تنمية وتطوير مهارات المعلمين في التعامل باحترام مع الطلاب داخل الفصول كجزء رئيس من مهارات المجال الاجتماعي الواجب توافرها لدى المعلم، فضلا عن قضاء المعلم أوقات طويلة داخل الفصل واحتكاكه اليومي بالطلاب، وبذلك تصبح تنمية هذه المهارات ضمن أولويات تنمية الأداء المهني للمعلمين،

- وحصلت العبارة رقم (٩)، " مساعدة المعلمين على تنظيم الفصل بالشكل الذي يتناسب مع الأنشطة الدراسية المختلفة"، من عبارات المحور الأول (إدارة الفصل)، على أقل وزن نسبي (٣,٦٩) ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن تنظيم الفصل قد يتم بشكل تلقائي كجزء من روتين عمل المعلم داخل الفصل.
- جاءت معظم عبارات المحور الثاني (إدارة المدرسة)، بدرجة تحقق مرتفعة وبوزن نسبي يتراوح بين (٤,٨٤، ٤,٥٣)، مما يدل على موافقة غالبية الخبراء المحكمين على الأدوار المقترحة ، وحصلت العبارة رقم (٧): " تكوين فرق عمل متنوعة من المعلمين لتنفيذ خطط المدرسة " على أعلى وزن نسبي (٤,٨٤)؛ وقد يرجع السبب في ذلك ضرورة العمل الفريقي لنجاح القيادة التنموية لمدير المدرسة، وانعكاسه على تنمية الأداء المهني للمعلمين، وحصلت العبارة رقم (٦)، " تنفيذ الأفكار الإبداعية للمعلمين المتعلقة بحل المشكلات المدرسية "، من عبارات المحور الثاني (إدارة المدرسة)، على أقل وزن نسبي (٤,٥٣) ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تخوف بعض المديرين من فكرة المخاطرة بتنفيذ أفكار جديدة والميل إلى تنفيذ الحلول المجربة المضمونة.
- جاءت معظم عبارات المحور الثالث (خدمة المجتمع المحلي)، بدرجة تحقق مرتفعة وبوزن نسبي يتراوح بين (٣,٤٦، ٤,٥٣)، مما يدل على موافقة غالبية الخبراء المحكمين على الأدوار المقترحة ، وحصلت العبارة رقم (١): " تشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التطوعية المجتمعية مثل تعليم الكبار ومحو الأمية " على أعلى وزن نسبي (٤,٥٣)؛ وقد يرجع السبب في ذلك أهمية المشاركة المجتمعية كمجال رئيس من مجالات الاعتماد الأكاديمي للمدارس في الوقت الحالي، مما يتطلب وعي من المعلمين بأهمية الجهود التطوعية والمشاركة المجتمعية، كما يأتي ذلك ضمن المسئولية المجتمعية للمدرسة، وحصلت العبارة رقم (٣)، " حث المعلمين على المشاركة في المناسبات والفعاليات الوطنية والقومية "، من عبارات المحور الثالث على أقل وزن نسبي (٣,٤٦) ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلمين، وكثرة المهام والأدوار التي يقومون بها.
- جاءت معظم عبارات المحور الرابع (التنمية المهنية)، بدرجة تحقق مرتفعة وبوزن نسبي يتراوح بين (٤,٠٧، ٤,٧٩)، مما يدل على موافقة غالبية الخبراء المحكمين على الأدوار المقترحة ، وحصلت العبارة رقم (٣): " مساعدة المعلمين على التعلم والنمو الذاتي " على أعلى وزن نسبي (٤,٧٩)؛ وقد يرجع السبب في ذلك أهمية التعلم الذاتي في تنمية الأداء المهني للمعلمين؛ حيث يعبر التعلم الذاتي عن رغبة حقيقية واحتياج فعلي للتعلم والمعرفة وتطوير المهارات والخبرات والمعارف من جانب المعلم، وبذلك يصبح العائد منها أعلى وأفضل، وحصلت العبارة رقم (١)، " مساعدة المعلمين على تحسين كفاءتهم المهنية "، من عبارات المحور الثالث على أقل وزن نسبي (٤,٠٧) ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن مساعدة المعلمين على تحسين كفاءتهم دور رئيس من أدوار المديرين، ومتضمن في أدوارهم ومسئولياتهم في التوصيف الوظيفي لمديري المدارس.

خامساً: التعديلات المقترحة من السادة الخبراء:

تمثلت أهم مقترحات السادة الخبراء فيما يلي:

١- المحور الأول: أدوار تتعلق بإدارة الفصل:

وتمثلت أهم المقترحات فيما يلي:

- استبدال كلمة "تشجيع" لتصبح تمكين في العبارة رقم (٢).
- تعديل صياغة العبارة رقم (٥) لتصبح " تمكين المعلمين من التقويم الذاتي وفق نموذج مدرسي معتمد".
- تعديل صياغة العبارة رقم (٦) لتصبح " حث المعلمين على تقبل النقد البناء لتحسين أدائهم".
- تعديل صياغة العبارة رقم (٨) لتصبح " تدريب المعلمين على أداء مهامهم داخل الفصل بطريقة أفضل".

٢- المحور الثاني: أدوار تتعلق بإدارة المدرسة:

- تعديل صياغة العبارة رقم (٢) لتصبح " تضمين ضرورة الالتزام بأنظمة العمل المدرسي ضمن رسالة المدرسة وأهدافها الاستراتيجية".

٣- المحور الثالث: أدوار تتعلق بخدمة المجتمع المحلي:

- استبدال كلمة (تشجيع) في العبارة الأولى، لتصبح (تمكين).
- استبدال كلمة (دفع) في العبارة الخامسة، لتصبح (تمكين).

٤- المحور الرابع: أدوار تتعلق بالتنمية المهنية

- استبدال كلمة (مساعدة) في العبارة الأولى، لتصبح (تمكين).
- تعديل صياغة العبارة الثانية ، لتصبح " توفير برامج متنوعة تسهم في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين".
- تعديل صياغة العبارة الثالثة ، لتصبح " تزويد المعلمين بمصادر متنوعة للمعرفة وآليات البحث تساعد المعلمين على التعلم والنمو الذاتي".
- استبدال كلمة (مساعدة) في العبارة الثامنة، لتصبح (تمكين).
- تعديل صياغة العبارة رقم (١١)، لتصبح " تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لتحفيز المعلمين على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية المرتبطة بالتخصص".
- إضافة دور جديد هو " توجيه المعلمين نحو استخدام الموقع الإلكتروني للمدرسة ووسائل التواصل الاجتماعي بهدف تبادل الخبرات وتشارك المعارف فيما بينهم".
- إضافة دور جديد هو : "متابعة مدير المدرسة لأثر التدريبات وورش العمل التي يجتازها المعلمون ومدى انعكاسها على تنمية مهاراتهم المرتبطة بأداء مهامهم الوظيفية".

وفي ضوء الآراء التي أبدتها السادة الخبراء، تمت صياغة الصورة النهائية للقائمة المقترحة لأدوار

مديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية، وهذا ما

سيتم تناوله في القسم التالي من أقسام البحث الحالي.

القسم الخامس

القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني

للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية وإجراءات تفعيلها

بناء على ما تم عرضه مسبقاً في الإطار النظري، وما تم رصده بالدراسة النظرية للواقع بجمهورية مصر العربية، ونتائج استمارة استطلاع آراء السادة الخبراء بشأن قائمة القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية، وفي ضوء ما تفضلوا بإضافته من تعديلات وإضافات لقائمة الأدوار المقترحة، بما يمكن من خلاله تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة، يمكن عرض القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية، وإجراءات تفعيل دور مدير المدرسة، على النحو التالي:

أولاً: القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين

بمصر على ضوء القيادة التنموية

وتتضمن القائمة ما يلي:

١- المجال الأول: إدارة الفصل:

- أ- تزويد المعلمين بالأساليب المتنوعة للحفاظ على النظام والانضباط داخل الفصل.
- ب- تمكين المعلمين من استخدام التعزيز الإيجابي للطلاب أثناء التفاعل الصفّي.
- ج- تنمية مهارات التعامل باحترام مع الطلاب داخل الفصل لدى المعلمين.
- د- مشاركة المعلمين في توفير جو تعليمي صحي داخل الفصل.
- هـ- تشجيع المعلمين على التقويم الذاتي، وفق نموذج مدرسي معتمد للتقويم.
- و- حث المعلمين على تقبل النقد البناء لتحسين أدائهم.
- ز- دعم المعلمين في حل المشكلات الصفية حال وقوعها.
- ح- تدريب المعلمين على أداء مهامهم داخل الفصل بطريقة نموذجية.
- ط- مساعدة المعلمين على تنظيم الفصل بالشكل الذي يتناسب مع الأنشطة الدراسية المختلفة.
- ي- تنمية مهارات المعلمين على التواصل الفعال مع الطلاب داخل الفصل وخارجه.
- ك- توجيه المعلمين إلى بناء علاقات اجتماعية جيدة مع طلابهم داخل الفصل.

٢- المجال الثاني: إدارة المدرسة:

- أ- إشراك المعلمين في صنع القرارات التطويرية والتنموية بالمدرسة.
- ب- تضمين الالتزام بأنظمة العمل المدرسي في نفوس المعلمين، وفي رسالة المدرسة وأهدافها الاستراتيجية.
- ج- تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.

- د- إشراك المعلمين في صياغة الأهداف والغايات الاستراتيجية للمدرسة.
- هـ- تفويض المعلمين المتميزين في أداء بعض المهام القيادية الخاصة بمدير المدرسة.
- و- تنفيذ الأفكار الإبداعية للمعلمين المتعلقة بحل المشكلات المدرسية.
- ز- تكوين فرق عمل متنوعة من المعلمين لتنفيذ خطط المدرسة.
- ح- إشراك المعلمين في عمليات تقييم الأداء المدرسي.
- ط- إتاحة الفرصة أمام المعلمين لتحديد معايير ومؤشرات الأداء المتميز.
- ي- مكافأة الإنجازات التي يقوم بها المعلمون.
- ك- تنمية قدرة المعلمين على تحمل المسؤولية ومخاطر العمل.

٣- المجال الثالث: خدمة المجتمع المحلي:

- أ- تمكين المعلمين من المشاركة في الأنشطة التطوعية المجتمعية مثل تعليم الكبار ومحو الأمية.
- ب- تشجيع المعلمين على الانضمام لمؤسسات المجتمع المدني الفاعلة.
- ج- حث المعلمين على المشاركة في المناسبات والفعاليات الوطنية والقومية.
- د- إشراك المعلمين في أعمال مجلس الأمناء بالمدرسة.
- هـ- تمكين المعلمين من المشاركة في الجهود التوعوية المجتمعية (الصحية والاجتماعية).
- و- عقد الندوات واللقاءات المتعلقة بتشجيع المعلمين على العمل التطوعي داخل المدرسة وخارجها.
- ز- إشراك المعلمين في عمليات الشراكة مع الجهات والهيئات المجتمعية المحيطة بالمدرسة.
- ح- تنفيذ المبادرات التطوعية الفردية والجماعية المتميزة المقدمة من المعلمين.
- ط- تنمية روح المسؤولية المجتمعية لدى المعلمين كافة.
- ي- تشجيع المبادرات الفردية للمعلمين والعمل التطوعي الهادف الذي يضمن المشاركة الفاعلة لهم.
- ك- مكافأة المعلمين ذوي النشاط الخدمي المتميز.

المجال الرابع: التنمية المهنية

- أ- تمكين المعلمين من تحسين كفاءتهم المهنية.
- ب- توفير برامج متنوعة تساهم في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.
- ج- تزويد المعلمين بمصادر متنوعة للمعرفة وآليات البحث فيها والتي تساعد المعلمين على التعلم والنمو الذاتي.
- د- دراسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين بشكل دوري.
- هـ- توفير برامج تدريبية تلبي احتياجات المعلمين الفعلية.
- و- ربط محتوى البرامج التدريبية المقدمة بتطوير الأداء المهني للمعلمين.
- ز- تشجيع المعلمين على البحث عن الجديد في مجال تخصصهم.
- ح- تمكين المعلمين من توظيف خبراتهم لأداء مهامهم بشكل أفضل.
- ط- تقديم بعض التوجيهات المهنية للمعلمين التي تساعدهم على اكتساب الخبرات المختلفة.

- ي- تمكين المعلمين من تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية.
- ك- تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لتحفيز المعلمين على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية المرتبطة بالتخصص.
- ل- تمكين المعلمين من تجريب أفكارهم الإبداعية داخل الفصول.
- م- دعم المعلمين في اتخاذ قرارات مهنية مهمة بأنفسهم.
- ن- توجيه المعلمين نحو استخدام الموقع الإلكتروني للمدرسة ووسائل التواصل الاجتماعي بهدف تبادل الخبرات وتشارك المعارف فيما بينهم.
- س- متابعة مدير المدرسة لأثر التدريبات وورش العمل التي يجتازها المعلمون ومدى انعكاسها على تنمية مهاراتهم المرتبطة بأداء مهامهم الوظيفية.

ثانياً: الإجراءات المقترحة لتفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية:

في ضوء القائمة المقترحة لأدوار مديري المدارس الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية، يمكن اقتراح الإجراءات التالية لتفعيل دور مدير المدرسة:

١- في مجال إدارة الفصل:

- توضيح أهداف التعليم والقواعد والإجراءات التعليمية الواجب على المعلمين الالتزام بها داخل الفصل.
- تدريب المعلمين على ترتيب الفصل وتنظيمه بالشكل الذي يسهل من توظيف التكنولوجيا والعروض التدريسية؛ مما يؤدي إلى تحسين مستوى التلاميذ والعمل بروح الفريق.
- وضع نموذج مدرسي للتقويم الذاتي معلن ومعتمد، يمكن للمعلمين استخدامه ، مع نشر وتشجيع ثقافة التقويم الذاتي بين المعلمين.
- التأكيد على المعلمين بضرورة إرساء المعايير المتناغمة للسلوك الصفي/ الفصلي السوي والمرغوب، وبما يساعد على توفير بيئة صفية صحية وجاذبة للتعلم.
- تشكيل فرق عمل متخصصة وأخرى متنوعة التخصصات لبناء علاقات مهنية قوية بين المعلمين لتبادل الرؤى والخبرات التعليمية وتنسيق الأنشطة التدريسية بينهم.
- وضع ميثاق يشتمل على معظم القيم والسلوكيات الحميدة، التي ينبغي أن يتعامل بها التلاميذ في فصولهم ومع أقرانهم.
- وضع نموذج لاختيار المعلمين المتميزين معلن ومحدد القواعد والمعايير التي يتم في ضوءها تقييم أداء المعلمين.
- تدريب المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع التلاميذ، ومعالجة مشكلاتهم السلوكية للتلاميذ مثل الاندفاع، واللامبالاة، ونوبات الغضب، وعدم الالتزام، والعدوان وغيرها من المشكلات.

٢- في مجال إدارة المدرسة:

- تضمين الالتزام بأنظمة العمل المدرسي في رسالة المدرسة وأهدافها الاستراتيجية.
- إشراك المعلمين في وضع وتنفيذ الخطط المدرسية، وصنع القرارات التطويرية والتنموية بالمدرسة، وتقويم الأداء المدرسي، وفي أعمال الجودة والاعتماد المدرسي.
- تنمية قدرة المعلمين على تحمل المسؤولية ومخاطر العمل، من خلال تفويضهم في أداء بعض المهام القيادية الخاصة بمدير المدرسة.
- تنفيذ الأفكار الإبداعية للمعلمين المتعلقة بحل المشكلات المدرسية.
- تكوين فرق عمل متنوعة من المعلمين لتنفيذ خطط المدرسة.
- إشراك المعلمين في وضع وتحديد معايير ومؤشرات الأداء المتميز (الفردى + المدرسي).
- مكافأة الإنجازات التي يقوم بها المعلمون.
- تدريب المعلمين على اتخاذ القرارات اعتماداً على تحليل البيانات والمعلومات والإحصائيات الخاصة بالمدرسة مثل: نتائج المتعلمين، نسبة عدد المعلمين لعدد الطلاب،

٣- في مجال خدمة المجتمع المحلي:

- تحويل المدرسة لمركز لتنمية وخدمة المجتمع المحلي، من خلال عقد عقد شراكات مع هيئات وجمعيات من مؤسسات المجتمع المدني وتشجيع المعلمين على الانضمام لها، مثل: عقد شراكة مع الهيئة العامة لتعليم الكبار ومكاتبها؛ لتمكين المعلمين من المشاركة في الأنشطة التطوعية المجتمعية مثل تعليم الكبار ومحو الأمية.
- فتح فصول لمحو أمية الكبار، وتشجيع المعلمين على التدريس فيها.
- عقد فعاليات وأنشطة متنوعة في المناسبات والفعاليات الوطنية والقومية، وحث المعلمين على المشاركة فيها مثل: اليوم العالمي للمعلم، اليوم العالمي للمناخ.....
- إشراك المعلمين في أعمال مجلس الأمناء بالمدرسة، وفي عمليات الشراكة مع الجهات والهيئات المجتمعية المحيطة بالمدرسة.
- عقد الندوات واللقاءات المتعلقة بتشجيع المعلمين على العمل التطوعي داخل المدرسة وخارجها.

٤- في مجال التنمية المهنية

- تفعيل دور وحدة التدريب والجودة على مستوى المدرسة.
- تزويد المعلمين بمصادر متنوعة للمعرفة وآليات البحث فيها والتي تساعد المعلمين على التعلم والنمو الذاتي.
- دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين بشكل دوري.
- التنسيق مع التوجيه الفني والمعلمين الأوائل في متابعة وتقييم وتقويم المعلمين، وتحديد أوجه الاحتياج للتدريب، ووضع خطط التنمية المهنية المستدامة.

- توفير برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجات المعلمين الفعلية آنياً ومستقبلاً، وتسهم في التنمية المهنية المستدامة لهم.
- ربط محتوى البرامج التدريبية المقدمة بتطوير الأداء المهني للمعلمين.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لتحفيز المعلمين على حضور البرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية المرتبطة بالتخصص.
- قياس أثر التدريبات وورش العمل التي يجتازها المعلمون ومدى انعكاسها على تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

المراجع والهوامش

- (١) إيمان حمدي رجب زهران: "الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية" - مجلة الإدارة التربوية - ع(٣٠) - أبريل ٢٠٢١، ص ٢١٨.
- (2) *Abida Ferindistika Putri and et.al: "Teacher Function in Class: A Literature Review"-5th International Conference on Education and Technology-Advances in Social Science, Education and Humanities Research-Vol. (382)-2019, P 5.*
- (٣) نسرين صالح محمد صلاح الدين: "تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج" - مجلة البحث العلمي في التربية - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس - ج(٩) - ع(٢١) - ٢٠٢٠، ص ص ٣٣-٣٤.
- (٤) الحسين فرساس، " دور مفتش التربية في تنمية الأداء الوظيفي للمعلم"، *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز جيل البحث العلمي*، العدد الثالث والخمسون، مايو ٢٠١٩، ص ١٢٣.
- (٥) كروز تراحيب العجمي: " دور الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بالكويت في تطوير الأداء المهني للمعلم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة" - *مجلة الإدارة التربوية* - ج(٢) - ع(٢) - أبريل ٢٠١٩، ص ٥٦.
- (٦) ناجي عبد الوهاب هلال، حنان البدري كمال: " الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدي مديري مدارس التعليم العام: دراسة ميدانية" - *مجلة دراسات تربوية واجتماعية - كلية التربية - جامعة حلوان - مج(٢٤) - ع(٤) - ٢٠١٨، ص ٨٢٣.*
- (٧) المرجع السابق، ص ٨٢٣.
- (8) *Eric Delle and Ben Searle: " Career Adaptability: The Role of Developmental Leadership and Career Optimism -Journal of Career Development-Vol. (xx)- No.(x)-2020,P3.*
- (٩) عصام جمال سليم غانم: "إمكانية توظيف القيادة التنموية" في المؤسسات التعليمية المصرية: رؤية مقترحة" - (مرجع سابق)، ص ٥٩٦.
- (١٠) إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني: " دور القيادة التنموية في تحقيق متطلبات الجامعة المستدامة جامعة القصيم نموذجًا." - *مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية* - ع (١) - ٢٠٢٠، ص ص ٢٥-٢٦.
- (١١) إيمان حمدي رجب زهران (مرجع سابق)، ص ٢٩٦.
- (١٢) أسامة محمود قرني: " تدعيم علاقة القيادة التحولية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية رؤية مقترحة" - *مجلة الإدارة التربوية - تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية* - مج(١) - ع (٢) - سبتمبر ٢٠١٤، ص ٤١.
- (١٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦، بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦)، ص ص ٤-٩.
- (١٤) إيمان محمود محمد عبد النعم : "التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية في محافظة أسوان)" - *مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية* - ع(٣٠) - ٢٠٢١، ص ص ٤٩-٥٠.
- (١٥) المرجع السابق، ص ص ٤٩-٥٠.
- (١٦) المرجع السابق، ص ص ٤٩-٥٠.
- (١٧) عزة جلال مصطفى، "تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية"، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - جامعة عين شمس*، العدد السادس والأربعون، الجزء الرابع، ٢٠٢١، ص ٩١.
- (١٨) ناجي عبد الوهاب هلال، حنان البدري كمال (مرجع سابق)، ص ٨٢٨.
- (١٩) نور الهدى على محمد، "تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر في ضوء الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن"، *مجلة البحث العلمي في التربية*، العدد التاسع عشر، ص ٦٢٥.
- (٢٠) إيمان حمدي رجب زهران (مرجع سابق)، ص ص ٢٢٤-٢٢٥.
- (٢١) المرجع السابق، ص ٦٦-٧٣.
- (٢٢) عزة جلال مصطفى، "تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مرجع سابق، ص ٩١.

- (٢٣) جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين و أمين محمد عبد السلام، "متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة"، *مجلة كلية التربية - جامعة بنها*، المجلد (٢٩)، العدد (١١٦)، أكتوبر ٢٠١٨، ص ٣٥٦.
- (٢٤) عزة جلال مصطفى، "تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية"، *مرجع سابق*، ص ٩١.
- (٢٥) نور الهدى على محمد، *مرجع سابق*، ص ٦٢٥.
- (٢٦) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠*، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)، ص ٦٦-٧٣.
- (٢٧) إيمان زغلول راغب وأسامة عبد السلام علي، "تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية - تصور مقترح"، *مجلة الإدارة التربوية*، العدد الرابع والثلاثون، إبريل ٢٠٢٢، ص ٩٠.
- (٢٨) إيمان محمود محمد عبد النعيم، *مرجع سابق*، ص ٤٩-٥٠.
- (٣٠) إيمان حمدي رجب زهران (مرجع سابق)، ص ٢٢٤-٢٢٥.
- (31) خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، *معجم المصطلحات الإدارية*، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧)، ص ٧٦١.
- (32) *David A. Statt, Concise Dictionary of Business Management, (London: Taylor & Francis e-Library, 2003), P.145..*
- (33) هاني عبد الرحمن الطويل، *الإدارة التعليمية*، (عمان: مكتبة وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٨)، ص ٦٩.
- (34) محمد منير مرسي، *الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها*، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠١٠)، ص ١٣٣.
- (٣٥) أحمد مختار عبد الحميد عمر: *معجم اللغة العربية المعاصرة - عالم الكتب - القاهرة - ٢٠٠٨*، ص ٢٨٩.
- (٣٦) ليلى محمد زكريا، موسى بن علي الجابري: "التنمية البشرية ومهارات تطوير الأداء والذات" - *مجلة الإداري* - معهد الإدارة العامة - ع (١٥١) - ٢٠١٧، ص ١١٠.
- (٣٧) إبراهيم بن أحمد عواد أبو جامع: "أثر التنمية المهنية في تطوير أداء العاملين بجامعة طيبة: - *مجلة التربية - جامعة الأزهر - ع (١٥٦) - ٢٠١٣*، ص ٧٦١.
- (٣٨) عبد الرحمن عنيزان حمدان ثامر الرشيدى: "تصور مقترح لتفعيل التدريب المدمج في تنمية الأداء المهني لمعلمي التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت في ضوء بعض التوجهات المعاصرة" *مجلة الثقافة والتنمية - جمعية الثقافة من أجل التنمية - ع (١٥١) - أبريل ٢٠٢٠*، ص ١٩٠.
- (٣٩) رياض الصلح: *المنجد في اللغة والإعلام - دار المشرق - بيروت - ٢٠٠٤م*، ص ٦.
- (٤٠) إيمان حمدي رجب زهران: "دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء معلمي التعليم الثانوي الصناعي على ضوء معايير الجودة والاعتماد: دراسة ميدانية" - *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط - مج (٣٣) - ع (٧) - ٢٠١٧*، ص ٥٩.
- (٤١) سهير عبد اللطيف أبو العلا: "تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة دراسة ميدانية" *المؤتمر السنوي الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - بعنوان اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي - المنعقد في الفترة من ٦-٧ فبراير ٢٠١٠ - المجلد (٢) - دار الفكر العربي - القاهرة ٢٠١٠م*، ص ٣٤٨.
- (42) Murtedjo Suharningsih: "Contribution to Cultural Organization, Working Motivation and Job Satisfaction on the Performance of Primary School Teacher" - *International Journal of Higher Education*-Vol. 5- No. 4- 2016,P89.
- (43) Ansar fip: "Measuring the Performance of School Superintendent" - *Journal of Education and Practice*- Vol.(6)- No.(2)- 2015,P 104.
- (٤٤) آمنة بنت محمد صالح الغامدي: "تقويم برنامج إعداد المعلم من وجهة نظر طالبات جامعة أم القرى في ضوء معايير جودة الأداء المهني للمعلم في المملكة العربية السعودية" - *مجلة التربية - كلية التربية - جامعة الأزهر - ع (١٨٠) - ٢٠١٨*، ص ١٣٠.
- (٤٥) عمار حسن صقر، ناصر حسين أغا: "العوامل المؤثرة في الأداء المهني لمعلمي العلوم في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظرهم دراسة تحليلية تقويمية" - *مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية - ع (١) - مارس ٢٠٢١*، ص ١٢.
- (٤٦) حسين قرساس، *مرجع سابق*، ص ١١٩.

(47)Asril, Bukman Lian and Tobari : " The Effect of Organizational Climate and School's Culture on Teachers' Professional Performance in Palembang, Indonesia"- **European Journal of Education Studies**- Vol.(47) No.(1)- 2019 , P 85.

(٤٨) أحمد مختار عبد الحميد عمر (مرجع سابق) ص ٣٨٢.

(49) Manoj Kumar Sharma and Shilpa Jain:" Leadership Management: Principles, Models and Theories"-**Global Journal of Management and Business Studies**-Vol.(3)-No.(3)-2013,P 310.

(50) Sorin George Toma , Ștefan Catana and Cătălin Alexandru:" : Leadership - an overview" **Challenges of entrepreneurship in the 21st century**- No.(32)-2020,P 52.

(٥١) محمد بن كامل بن محمد داغستاني: " القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة" - المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية- الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية-مج(٤٢)-ع(٦٠)-٢٠٢٠، ص ٦٨.

(52) Gilley, J. W., Shelton, P. M., and Gilley, A.:". Developmental leadership: A new perspective for human resource development -**Advances in Developing Human Resources**-Vol.(13)-No.(3)- 2011,P 388..

(٥٣) منى شعبان عثمان محمد: ". آليات تفعيل ممارسات القيادة التنموية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق التنافسية العالمية: دراسة حالة بجامعة الفيوم." - **مجلة الإدارة التربوية** - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- ع (٢٨) - س (٧) -٢٠٢٠، ص ٩٢.

(54)Fatmawati Edi, Harapan Rohana": **Professional Performance Of Public High School Teachers In Sekayu City (As a Result of Strategic Planning and Principal Leadership)"- Halaman**-Vol.(5)-No.(2)- 2021,PP5128-5133.

(٥٥) إيناس السيد محمد سليمان: " تصور مقترح لتطوير أداء معلمي تعليم ما قبل الجامعي في مصر علي ضوء منهجية جمبا كايزن" - **مجلة البحث العلمي في التربية** - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس-مج(٢٢)-ع(١٠)- أكتوبر ٢٠٢١-ص ص ٩٥-١٢٤.

(56)Eveline Richard Mduma and Demetria Gerold Mkulu:" Influence of Teachers' Professional Development Practices on Job Performance in Public Secondary Schools: A Case of Nyamagana District, Mwanza – Tanzania"- **International Journal of English Literature and Social Sciences**Vol.(6)-No.(1)- Jan-Feb, 2021,PP 215-230. .

(57)İbrahim Limon and Şenay Sezgin-Nartgün : " Development of Teacher Job Performance Scale and Determining Teachers' Job Performance Level"-**Journal of Theoretical Educational Science**-Vol.(13) – No.(3)-, July 2020,PP564-590.

(58) Imhangbe OS , Okecha RE and Obozuwa J:" Principals' leadership styles and teachers' job performance: Evidence from Edo State, Nigeria" **Educational Management Administration & Leadership**, Vol.(6) -No.(6)- 2019 , PP 909 -924.

(59)Asril, Bukman Lian and Tobari : " The Effect of Organizational Climate and School's Culture on Teachers' Professional Performance in Palembang, Indonesia"- **European Journal of Education Studies**- Vol.(47) No.(1)- 2019 , PP75- 99.

(٦٠) ناجي عبد الوهاب هلال، حنان البدري كمال، مرجع سابق، ص ص ٨١٧-٩٤٢.

(٦١) فاطمة علي عبدالله آل حارث: " الثقافة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية وتأثيرها علي الأداء المهني للمعلمين دراسة ميدانية" - **مجلة العلوم التربوية** - كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة - ع(٤) - ج(٢) - أكتوبر ٢٠١٨، ص ص ٣١٢-٣٤٢.

(٦٢) عبد المحسن بن سعد الداود: " الإشراف التربوي وأهميته في تطوير الأداء المهني للمعلم : دراسة نظرية تقويمية" - **مجلة البحث العلمي في التربية** - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس - ج(٢) - ع(١٤) - ٢٠١٣، ص ص ٩-٥٢.

(63) Eric Delle and Ben Searle:" Career Adaptability: The Role of Developmental Leadership and Career Optimism -**Journal of Career Development**-Vol. (xx)- No.(x)-2020,PP 269-281.

(64)Geunpil Ryua and Dong Chul Shim:" Developmental leadership, skill development, and work engagement"-**International Review of Public Administration**-No. (1229) -2020,PP 2-15.

(٦٥) منى شعبان عثمان محمد، مرجع سابق، ص ص ٨٣ - ١٨٢

(٦٦) إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص ص ٨٤ - ١١.

(٦٧) خالد بن سليمان صالح الصالح: " القيادة التنموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين" - *مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط* - مج (٣٤) - ع (٣) - ٢٠١٨، ص ٨٤-١٥٥.

(٦٨) عصام جمال سليم غانم، مرجع سابق، ص ٥٨٥-٦١٦.

(٦٩) عصام جمال سليم غانم، عصام قمر: " القيادة التنموية كمدخل جديد للقيادة التربوية رؤية مقترحة" - *مجلة مستقبل التربية العربية - المركز العربي للتعليم والتنمية* - مج (٢١) - ع (٩١) - ٢٠١٤، ص ١٣٥ - ٢٠٢.

(70) Gilley, J. W., Shelton, P. M., and Gilley, A. (2011). *Developmental leadership: A new perspective for human resource development - Advances in Developing Human Resources*-Vol.(13)-No.(3)- 2011, PP 386-405.

(71) Alannah E. Rafferty and Mark A. Griffin: " Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership" - *Journal of Occupational and Organizational Psychology*-Vol. (79)-2006 -PP 37-61.

(٧٢) بشير صالح الرشيد: *مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة* - دار الكتاب الحديث - القاهرة - ٢٠٠٠م، ص ٥٩.

(73) Nebi Altunova and Mahmut Kalman: " Factors Affecting Classroom Teachers' Job Performance: A Qualitative-Dominant Analysis With Q-Sorting3-Research in Pedagogy- Vol.(10)- No.(2) 2020, P286.

(٧٤) فاطمة علي عبدالله آل حارث (مرجع سابق)، ص ٣٢١.

(٧٥) إبراهيم هادي بن إبراهيم دغري: " درجة توافر معايير الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة صامطة" - *المجلة العلمية بكلية التربية جامعة أسيوط* - مج (٣٦) - ع (١) - ٢٠٢٠، ص ٤٦٥.

(٧٦) ناجي عبد الوهاب هلال، حنان البدري كمال: " (مرجع سابق)، ص ٨٤٧.

(٧٧) المرجع السابق، ص ٨٤٧.

(٧٨) أحمد عبد العظيم سالم: " برنامج تدريبي مقترح للتنمية المهنية للمعلمين علي ضوء "نموذج التميز الأوروبي" - *مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف* - ج (٢) - أكتوبر ٢٠١٩، ص ٦٢.

(٧٩) أسامة رءوف علي إبراهيم، سميرة علي مخلوف، عبير أحمد محمد: " دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التعليم بمراحل التعليم قبل الجامعي" - *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* - ج (٢) - ع (٦) - ٢٠١٦، ص ٣٥٢.

(٨٠) شبل بدران: " تنمية قدرات المعلمين وتكوينهم المهني في ضوء التحديات المعاصرة" - *مجلة التربية المعاصرة* - رابطة التربية الحديثة - ع (١٠٠) - أغسطس ٢٠١٥، ص ١١.

(٨١) فاطمة علي عبدالله آل حارث: " (مرجع سابق)، ص ٣٢٢-٣٢٣.

(٨٢) السيد محمد سالم زيدان وآخرون: " التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في الاتجاهات المعاصرة" - *مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد* - ع (٢٤) - يونيو ٢٠١٨، ص ٣٧٣.

(٨٣) أحمد عبد العظيم سالم (مرجع سابق)، ص ٧٨.

(٨٤) مفهوم التنمية المهنية وأهميتها :

Available at: <https://www.moe.edu.kw> - Accessed on : 8-3-2022.

(٨٥) عماد صموئيل وهبه: " تطوير أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية للمعلم في مصر في ضوء الاتجاهات الحديثة في هذا المجال دراسة ميدانية" - *المجلة التربوية* - كلية التربية - جامعة سوهاج - ع (٣٣) - يناير ٢٠١٣، ص ٤١٦.

(٨٦) أروي بنت يحي النجار، عبدالله بن مزعل الحربي: " الأداء المهني وعلاقته بجودة الحياة لدي معلمي التعليم العام بحفر الباطن" - *مجلة القراءة والمعرفة* - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة - كلية التربية - جامعة عين شمس - ع (١٣) - ٢٠١٢، ص ٤٦.

(٨٧) سعيد بن راشد بن علي الشهومي، حسام الدين السيد محمد: " تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منه بسلطنة عمان" - *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع* - كلية الإمارات للعلوم التربوية - ع (٣٥) -

٢٠١٩، ص ٢٠٧.

- (٨٨) سعيد بن راشد بن علي الشهومي، حسام الدين السيد محمد: "تقوم الأداء الوظيفي للمعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منه بسلطنة عمان" - مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع - كلية الإمارات للعلوم التربوية - ع (٣٥) - ٢٠١٩، ص ٢٠٧.
- (٨٩) كروز تراحيب سالم العجمي (مرجع سابق)، ص ٧٨.
- (٩٠) جواد محمد الشيخ خليل، عزيز عبدالله شير: "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين بمحافظة عزة" - المجلة الإسلامية - مج (١٦) - ع الأول - ص ٧٤١.
- (٩١) عبد المحسن بن سعد الداود (مرجع سابق)، ص ٢٨.
- (٩٢) محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠٩، ص ٣٠.
- (٩٣) ناجي عبد الوهاب هلال، حنان البدري كمال (مرجع سابق)، ص ٨٥٢.
- (٩٤) كافة جابر شامي العمري، زينب محمد العربي إسماعيل: "فاعلية الفصول الافتراضية المتزامنة في تنمية الأداء المهني لدى معلمات الرياضيات بالمرحلة المتوسطة" - مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط - مج (٣٥) - ع (٣) - ٢٠١٩، ص ص ١٣٤-١٣٥.
- (٩٥) هند أحمد الميعان: "مدي توافر بيئة عمل حافزة لمعلم اللغة العربية المبتدئ وأثرها على النمو المهني لديه" - المجلة التربوية - مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت - مج (٢٧) - ع (١٠٥) - ديسمبر ٢٠١٢، ص ٥٩.
- (٩٦) خالد محمد التركي: "استخدام التعلم الذاتي في تطوير الأداء المهني للمعلمين" - مجلة العلوم الإنسانية - كلية الآداب بالخمسة - جامعة المرقب - ع (١٠) - ٢٠١٥، ص ٧١.
- (٩٧) ماجدة الدجاني "أبعاد وتحديات النمو المهني للمعلمين" المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة: آفاق الشراكة بين قطاعي التعليم العام والخاص - مركز ديونو لتعليم التفكير ونقابة أصحاب المدارس الخاصة الأردنية و شركة طيف للخدمات التعليمية - ٢٠١١، ص ٢٣٨.
- (٩٨) حسن محمد الفجام، مشعل بدر المنصوري، عبد الرحمن عبد الله الدولية: "واقع النمو المهني لمعلمي العلوم والرياضيات بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت" - مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر - ع (١٧٦) ج الأول - ديسمبر ٢٠١٧، ص ص ٥٨٤-٥٨٥.
- (٩٩) هاني سالمين عمر بلعفير، عبدالله محمد عبدالله ابن ثعلب: "مدى تبنى مهارات إدارة الصف في المنظمات التعليمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الطلاب الثانوية في مديرية مدينة المكلا" - مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية - جامعة الريان - مج (٣) - ع (٢) - ٢٠٢٠، ص ٢١٥.
- (١٠٠) ولاء السيد عبد الله: "القيادة الودودة لتفعيل القيادة الصفية بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية" - مجلة الإدارة التربوية - ع (٢٦) - أبريل ٢٠٢٠، ص ١٠٣.
- (١٠١) خلود سلطان غانم: "دور التدريب الموجة بالأداء في النمو المهني للمعلم بدولة الإمارات العربية المتحدة" - مجلة القراءة والمعرفة - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة كلية التربية - جامعة عين شمس - ع (٢٢٠) - فبراير ٢٠٢٠، ص ٦٠.
- (١٠٢) منى شعبان عثمان: "المشاركة الطلابية في إدارة الصف الدراسي إجراءات مقترحة" - مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مج الأول - ع (٢) - سبتمبر ٢٠١٤، ص ١١٨.
- (١٠٣) المرجع السابق، ص ١٢٤.
- (١٠٤) عدنان علي أجميلي، وداد مهدي الجبوري: "بعض العوامل المؤثرة في الإدارة الصفية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس الثانوية" - مجلة القادسية في الآداب والعلوم - مج (٨) - ع (١) - ٢٠٠٩، ص ١٥٢.
- (١٠٥) نورة بنت محمد البليهد: "واقع أدوار معلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الدورات التدريبية المقدمة - دراسة ميدانية" - مجلة التربية - كلية التربية جامعة الأزهر - ج (١) - ع (١٦٢) - ٢٠١٥، ص ٧٠٦.
- (١٠٦) ناجي عبد الوهاب هلال، حنان البدري كمال (مرجع سابق)، ص
- (١٠٧) أحمد إبراهيم أحمد، عبد الحميد عبد الفتاح شعلان، شبيب عبدالله شبيكان: "دور معلم المدرسة الثانوية في تحقيق التماثل التنظيمي بين وحداتها: دراسة تحليلية" - مجلة المعرفة التربوية - الجمعية المصرية لأصول التربية - مج (٦) - ع (١) - يناير ٢٠١٨، ص ١٨٨.

- (١٠٨) صلاح أحمد الناقبة، إبراهيم سليمان شيخ العيد: " دور المعلم الفلسطيني في تعزيز الإصلاح والتطوير المجتمعي" - مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) - مج (١٦)، ع (١) - يناير ٢٠١٢، ص ٣.
- (١٠٩) ناجي عبد الوهاب هلال، حنان البدري كمال (مرجع سابق)، ص ٨٥٦-٨٥٧.
- (١١٠) عابدين أحمد محمد عابدين، عبدالله محمد شوقي أحمد، أماني عبد المحسن عيسى: " دور المعلم في خدمة المجتمع المحلي والعوامل المؤثرة فيه" - مجلة كلية التربية بينها - ج (٢) - ع (١١٨) - أبريل ٢٠١٩، ص ٤١٥.
- (١١١) النمو المهني للمعلم، ص ١٠٦.

Available at: <https://ia903000.us.archive.org/> - Accessed on :14-5-2022.

- (١١٢) عبدالقادر بن عبدالله بن عبدالله: "بطاقة مقترحة لتقويم أداء المعلمين في ضوء أنموذج الإشراف الإبداعي" - مجلة دراسات في المناهج والإشراف التربوي - كلية التربية - جامعة أم القرى - مج (٤) - ع (٢) - ٢٠١٢، ص ٣٥.
- (١١٣) مهدي بن مانع مهدي عسيري: "أساليب التنمية المهنية للمعلم ومعوقات تنفيذها" - مجلة البحث العلمي في التربية - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس - ج (٧) - ع (١٨) - ٢٠١٧، ص ١٥٨.
- (١١٤) فاطمة بنت محمد بن سالم: "أهمية التنمية المهنية المستدامة ودورها في تطوير العمل المدرسي في ضوء معايير الجودة الشاملة" - المؤتمر الدولي الثالث مستقبل إعداد المعلم وتنميته بالوطن العربي - كلية التربية - جامعة ٦ أكتوبر بالتعاون مع رابطة التربويين العرب - مج (٦) - أبريل ٢٠١٧، ص ١٥٣٧-١٥٣٨.
- (١١٥) يسري يوسف العلي: "درجة ممارسة مدير المدرسة الأساسية والثانوية الخاصة في الأردن لدوره في تحقيق النمو المهني للمعلمين: دراسة ميدانية" - مجلة البحث العلمي في التربية - كلية البنات للآداب والعلوم التربوية - جامعة عين شمس - ج (٤) - ع (١٥) - ٢٠١٤، ص ٦٠١.

- (١١٦) عبد اللطيف بن علي العجاجي: "متطلبات التطوير المهني الذاتي لمعلمي التعليم العام بالملكة العربية السعودية" - مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط - مج (٣٣) - ع (١) - يناير ٢٠١٣، ص ١٧٨.
- (١١٧) نسرین صالح محمد صلاح الدين: "تطوير برامج الإنماء المهني للمعلمين بسلطنة عمان في ضوء متطلبات التنمية المستدامة" - مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر - ج (١) - ع (١٧٤) - ٢٠١٧، ص ٥٨٦-٥٨٧.
- (١١٨) ناجي عبد الوهاب هلال، حنان البدري كمال (مرجع سابق)، ص ٨٦٤.
- (١١٩) بيداء عبد الصاحب عنبر، انتصار معاني علي: "النمو المهني للمعلم والتعليم" - مجلة الجامعة العراقية - ع (٤١) - ٢٠١٨، ص ٢٤٥.
- (120) Yan Zhang and Chao C. Chen: "Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification" - *The Leadership Quarterly* - Vol. (24) - No. (4) - P536.

- (١٢١) عصام جمال سليم غانم، مرجع سابق، ص ٥٦٩.
- (١٢٢) عصام جمال سليم غانم، عصام قمر، مرجع سابق، ص ١٦٤-١٦٥.
- (١٢٣) مشاري ظاهر الحسيني: "واقع تطبيق ممارسات القيادة التنموية في بعض المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها" - مجلة العلوم التربوية - كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة - مج (٢٩) - ع (١) - ٢٠١٨، ص ٢٦٩.
- (١٢٤) محمد ثابت الكرعوي، طالب عارف ثابت: "أثر التفكير الاستراتيجي في ممارسات القيادة الاستباقية" - مجلة الإدارة والاقتصاد - مج (٩) - ع (٣٦) - ٢٠٢٠، ص ٣٦.

(125) Jerry W. Gilley, Paul M. Shelton and Ann Gilley (Op. Cit), P393.

(126) Ibid, P 393.

(127) Roman Dorczak: "Developmental Leadership — An Attempt to Define Specificity of Educational Leadership" - *Zarządzanie Publiczne* - Vol. (4) - No. (20) - 2012, PP.22-23.

(128) David Bergman, Marie Gustafsson and Erik Berntson: "From Believing to Doing The Association Between Leadership self-Efficacy and The Developmental Leadership" *Original Research* - Vol. (12) - December 2020, P2.

(١٢٩) مشاري ظاهر الحسيني: "واقع تطبيق ممارسات القيادة التنموية في بعض المؤسسات الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها" - مجلة العلوم التربوية - كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة - مج(٢٩) - ع الأول - ٢٠٢١، ص ٢٩٧.

(130) Eric Delle and Ben Searle (Op. Cit) ,PP2-3.

(131) Kibum Kwon and Daegyeon Cho : " How Transactive Memory System Relate to Organtional Innovation :The Role of Developmental Leadership -Journal of Knowledge Management -Vol. (20)- No.(5)-2016,P 1028.

(132)Geunpil Ryu and Dong Chul Shim:" Developmental Leadership Skill Development and Work Engagement"-International Review of Public Administration - No.(1229)-2020,P 3.

(133)Kibum Kwon and Daegyeon Cho : " How Transactive Memory System Relate to Organtional Innovation :The Role of Developmental Leadership -Journal of Knowledge Management -Vol. (20)- No.(5)-2016,P 1028.

(١٣٤) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧-٢٠١٢، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ص ٣، ١٥، ١٤٥)

(١٣٥) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ص ٧٥)

(١٣٦) رئيس الجمهورية: قانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م (مرجع سابق) - المادة ٧١.

(١٣٧) جمهورية مصر العربية (وزارة التربية والتعليم): قرار وزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٣١-٥-٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم - مكتب الوزير، ص ٢-١.

(١٣٨) المرجع السابق، ص ٤-٢٠.

(١٣٩) جمهورية مصر العربية (وزارة التربية والتعليم): قرار وزاري رقم (٢٥٤) بتاريخ ١٩-١٠-٢٠٠٠م بشأن إنشاء وحدات التدريب بالمدارس - المادة الأولى.

(١٤٠) جمهورية مصر العربية (وزارة التربية والتعليم): قرار وزاري رقم (٩٠) لسنة ٢٠٠١م بشأن وحدات التدريب بالمدارس - المادة الأولى.

(١٤١) جمهورية مصر العربية - (وزارة التربية والتعليم): قرار وزاري رقم (١٣٧) بشأن إنشاء وحدات التدريب والجودة في المدارس بتاريخ ١١-٣-٢٠١٢ م - المادة الأولى - مكتب الوزير، ص ١.

(١٤٢) المرجع السابق، المادة (٢)، ص ١.

(١٤٣) أماني محمد شريف عبد السلام: "تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية بالأكاديمية المهنية للمعلم لتلبية متطلبات الترخيص في ضوء خبرات بعض الدول" - المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط - مج (٣٥) - ع (٢) - فبراير ٢٠١٩، ص ٣.

(١٤٤) قرار رئيس الوزراء رقم ٢٨٤٠ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م المضاف بالقانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م - المادة (١).

(١٤٥) قانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م - الباب السابع أعضاء هيئة التعليم - المادة (٧٥) - الجريدة الرسمية - العدد (٢٥) - ٢١ يونيو ٢٠٠٧م.

(١٤٦) المرجع السابق - المادة ٧٤.

(١٤٧) قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها - المادة ١، ص ١-٢.

(١٤٨) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦، بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، مرجع سابق، ص ٤-٩.

(١٤٩) نسرين صالح محمد صالح الدين، "القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج مقترح"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، المجلد الأربعون، العدد الأول، ٢٠١٦، ص ٧٥.

- (١٥٠) عزة جلال مصطفى، "تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مرجع سابق، ص ٩١.
- (١٥١) نور الهدى على محمد، مرجع سابق، ص ٦٢٥.
- (١٥٢) محمود سيد علي أبو سيف، إستراتيجية مقترحة للتربية لريادة الأعمال بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة" ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٧)، الجزء الثاني، يناير ٢٠١٦، ص ٥٤.
- (١٥٣) جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين و أمين محمد عبد السلام، "متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة"، مجلة كلية التربية- جامعة بنها، المجلد (٢٩) ، العدد (١١٦) ، أكتوبر ٢٠١٨، ص ٣٥٦.
- (١٥٤) المرجع السابق، ص ٧٥.
- (١٥٥) المرجع السابق، ص ٧٥.
- (١٥٦) نور الهدى على محمد مرجع السابق، ص ٦٢٥.
- (١٥٧) المرجع السابق ، ص ٦٢٥.
- (١٥٨) المرجع السابق ، ص ٦٢٥.
- (١٥٩) عزام عبد النبي أحمد، "دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، العدد السادس عشر ، ديسمبر ٢٠١٧، ص ٣٣٧-٣٣٨.
- (160) عزة جلال مصطفى مصطفى، "رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S"، مرجع سابق، ص ٧٥٧.
- (١٦١) عماد حمدي خميس محمد، "الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر"، مجلة كلية التربية- جامعة كفر الشيخ، المجلد الخامس عشر، العدد (٩٧)، ٢٠٢٠، ص ٢٦٦.
- (١٦٢) جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين و أمين محمد عبد السلام، مرجع سابق ، ص ٣٥٦.
- (١٦٣) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)، ص ٦٦-٧٣.
- (١٦٤) المرجع السابق، ص ٦٦-٧٣.
- (١٦٥) عزة جلال مصطفى، "تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مرجع سابق، ص ٩١.
- (١٦٦) نور الهدى على محمد، مرجع سابق، ص ٦٢٥.
- (١٦٧) جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين و أمين محمد عبد السلام، مرجع سابق ، ص ٣٥٦.
- (١٦٨) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)، ص ٦٦-٧٣.
- (١٦٩) عزة جلال مصطفى، "تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مرجع سابق ، ص ٩١.
- (١٧٠) هايدي مصطفى سيد، "تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في التعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الثالث، الجزء الثاني، مارس ٢٠١٨، ص ٣٢١.
- (١٧١) المرجع السابق، ص ٣٢١.
- (١٧٢) المرجع السابق، ص ٣٢١.
- (١٧٣) المرجع السابق، ص ٣٢١.
- (١٧٤) إيمان زغلول راغب وأسامة عبد السلام علي، مرجع سابق ، ص ٩٠.
- (١٧٥) نور الهدى على محمد، مرجع سابق، ص ٦٢٥.
- (١٧٦) جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبد العظيم حسين و أمين محمد عبد السلام، مرجع سابق، ص ٣٥٦.
- (177) عزة جلال مصطفى مصطفى، "رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S"، مرجع سابق، ص ٧٢٢.

- (178) المرجع السابق، ص ٧٥٧.
- (١٧٩) عزة جلال مصطفى، "تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية"، مرجع سابق، ص ٩١.
- (١٨٠) غادة محمد عبد السلام، "العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية- دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، العدد السادس والأربعون، الجزء الأول، ٢٠٢٢، ص ص ٣٤٩-٣٥٠.
- (١٨١) المرجع السابق، ص ص ٣٤٩-٣٥٠.
- (١٨٢) المرجع السابق، ص ص ٣٤٩-٣٥٠.
- (١٨٣) إيمان زغلول راغب وأسامة عبد السلام علي، مرجع سابق، ص ٨٩.
- (١٨٤) المرجع السابق، ص ٨٩.
- (١٨٥) المرجع السابق، ص ٨٩.
- (١٨٦) المرجع السابق، ص ٨٩.
- (١٨٦) غادة محمد عبد السلام: "العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية- دراسة تحليلية" مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس - ج(١) - ع(٤٦) - ٢٠٢٢، ص ٣٤٣.
- (١٨٦) عزة أحمد محمد الحسيني: "المدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية" - مجلة الإدارة التربوية - تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- العدد (٥) - السنة (٢) - ٢٠١٥ م، ص ص ٥١-٥٢.

ملحق رقم (١)استمارة استطلاع رأى خبراء الإدارة والتخطيط التربوي بشأن القائمة المقترحة بأدوار
مديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية

السيد الأستاذ الفاضل / ة

تحية طيبة وبعد،،،

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،،،

يقوم الباحثان بإجراء بحث علمي بعنوان " دور مديري المدارس الثانوية بمصر في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية: دراسة تحليلية "؛ وتهدف هذه الاستمارة إلى التوصل إلى قائمة مقترحة بمجموعة من أدوار مديري المدارس الثانوية العامة بمصر في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية. وقد عرف الباحثان القيادة التنموية بأنها: "مجموعة من العمليات والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة لإتاحة الفرص أمام المعلمين بهدف تطوير وتحسين أدائهم باستمرار من خلال تزويدهم بالمهارات وتكوين علاقة مع المعلمين تتسم بالثقة والوضوح والمصادقية".

كما عرفنا الأداء المهني للمعلمين في سياق البحث بأنه: " مجموعة الممارسات والأنشطة التي يقوم بها المعلمون بمدارس التعليم الثانوي العام المرتبطة بالإدارة المدرسية والصفية وخدمة المجتمع والنمو المهني من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية".

ويقتصر البحث في تناوله لدور مديري المدارس الثانوية بمصر في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية على المجالات الأربعة التالية:

٢- إدارة المدرسة.

- إدارة الفصل.

٤- النمو المهني.

- خدمة المجتمع المحلي.

وفي ضوء ما تمتعون به سيادتكم من خبرات واسعة في هذا المجال، لذا يرجو الباحثان من سيادتكم التفضل بإبداء آرائكم ومقترحاتكم الثمينة حول درجة أهمية كل دور من الأدوار المقترحة باختيار درجة من (١-٥) تعبر عن أهمية هذا الدور، وكذلك ترتيب كل دور، وإضافة ما ترونه مناسباً من مقترحات وتعديلات. ويتقدم الباحثان لسيادتكم سلفاً بالشكر والتقدير على كل ما ستقدمونه من آراء ومقترحات مفيدة تسهم في إثراء البحث وتحقيق الهدف منه.

ونفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير،.....

الباحثان

**القائمة المقترحة بأدوار مديري المدارس الثانوية العامة بمصر
في تنمية الأداء المهني لمعلميها على ضوء القيادة التنموية**

م	الممارسات	درجة الأهمية					الملاحظات
		١	٢	٣	٤	٥	
المجال الأول: إدارة الفصل							
١	تزويد المعلمين بالأساليب المتنوعة للحفاظ على النظام والانضباط داخل الفصل.						
٢	تشجيع المعلمين على استخدام التعزيز الإيجابي للطلاب أثناء التفاعل الصفّي.						
٣	تنمية مهارات التعامل باحترام مع الطلاب داخل الفصل لدى المعلمين.						
٤	مشاركة المعلمين في توفير جو تعليمي صحي داخل الفصل.						
٥	تشجيع المعلمين على التقويم الذاتي.						
٦	حث المعلمين على تقبل النقد لتحسين أدائهم.						
٧	دعم المعلمين في حل المشكلات الصفية حال وقوعها.						
٨	مساعدة المعلمين على أداء مهامهم داخل الفصل بطريقة نموذجية.						
٩	مساعدة المعلمين على تنظيم الفصل بالشكل الذي يتناسب مع الأنشطة الدراسية المختلفة.						
١٠	تنمية مهارات المعلمين على التواصل الفعال مع الطلاب داخل الفصل وخارجه.						
١١	توجيه المعلمين إلى بناء علاقات اجتماعية جيدة مع طلابهم داخل الفصل.						
أدوار أخرى ترون إضافتها:							
.....							
.....							

المجال الثاني: إدارة المدرسة:					
					١ إشراك المعلمين في صنع القرارات التطويرية والتنموية بالمدرسة.
					٢ غرس الالتزام بأنظمة العمل المدرسي في نفوس المعلمين.
					٣ تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.
					٤ إشراك المعلمين في صياغة الأهداف والغايات الاستراتيجية للمدرسة.
					٥ تفويض المعلمين المتميزين في أداء بعض مهامه القيادية.
					٦ تنفيذ الأفكار الإبداعية للمعلمين المتعلقة بحل المشكلات المدرسية.
					٧ تكوين فرق عمل متنوعة من المعلمين لتنفيذ خطط المدرسة.
					٨ إشراك المعلمين في عمليات تقييم الأداء المدرسي.
					٩ إتاحة الفرصة أمام المعلمين لتحديد معايير ومؤشرات الأداء المتميز.
					١٠ مكافأة الإنجازات التي يقوم بها المعلمون.
					١١ تنمية قدرة المعلمين على تحمل المسؤولية ومخاطر العمل.
أدوار أخرى ترون إضافتها:					
.....					
.....					
المجال الثالث: خدمة المجتمع المحلي					
					١ تشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التطوعية المجتمعية مثل تعليم الكبار ومحو الأمية.
					٢ تشجيع المعلمين على الانضمام لمؤسسات المجتمع المدني الفاعلة.
					٣ حث المعلمين على المشاركة في المناسبات والفعاليات الوطنية والقومية.
					٤ إشراك المعلمين في أعمال مجلس الأمناء بالمدرسة.
					٥ دفع المعلمين نحو المشاركة في الجهود التوعوية المجتمعية (الصحية والاجتماعية).

						٦	عقد الندوات واللقاءات المتعلقة بتشجيع المعلمين على العمل التطوعي داخل المدرسة وخارجها.
						٧	إشراك المعلمين في عمليات الشراكة مع الجهات والهيئات المجتمعية المحيطة بالمدرسة.
						٨	تنفيذ المبادرات التطوعية الفردية والجماعية المتميزة المقدمة من المعلمين.
						٩	تنمية روح المسؤولية المجتمعية لدى المعلمين كافة.
						١٠	تشجيع المبادرات الفردية للمعلمين والعمل التطوعي الهادف الذي يضمن المشاركة الفاعلة لهم.
						١١	مكافأة المعلمين ذوي النشاط الخدمي المتميز.
أدوار أخرى ترون إضافتها:							
.....							
.....							
المجال الرابع: التنمية المهنية							
						١	مساعدة المعلمين على تحسين كفاءتهم المهنية.
						٢	تشجيع المعلمين على التنمية المهنية المستدامة.
						٣	مساعدة المعلمين على التعلم والنمو الذاتي.
						٤	دراسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين بشكل دوري.
						٥	توفير برامج تدريبية تلبي احتياجات المعلمين الفعلية.
						٦	تشجيع المعلمين على حضور البرامج التدريبية المرتبطة بأدائهم المهني.
						٧	تشجيع المعلمين على البحث عن الجديد في مجال تخصصهم.
						٨	مساعدة المعلمين على توظيف خبراتهم لأداء مهامهم بشكل أفضل.
						٩	تقديم بعض التوجيهات المهنية للمعلمين التي تساعدهم على اكتساب الخبرات المختلفة.
						١٠	مساعدة المعلمين على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية.
						١١	تحفيز المعلمين على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية المرتبطة بالتخصص.

						١٢	تحفيز المعلمين على تجريب أفكارهم الإبداعية داخل الفصول.
						١٣	دعم المعلمين في اتخاذ قرارات مهنية مهمة بأنفسهم.
أدوار أخرى ترون إضافتها:							
.....							
.....							
.....							
.....							

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء السادة محكمي استطلاع الرأي

الدرجة العلمية والوظيفية	أسماء المحكمين	م
أستاذ أصول التربية والتخطيط - كلية التربية جامعة عين شمس.	أ.د/ أحمد محمد محمد عبد العزيز	١-
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة الزقازيق	أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس	٢-
أستاذ التخطيط والتطوير المؤسسي - بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.	أ.د/ إيمان زغلول راغب	٣-
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية جامعة كفر الشيخ	أ.م. د/ رمضان محمد السعودي	٤-
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.	أ.د/ سعاد بسيوني عبد النبي	٥-
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية جامعة عين شمس.	أ.م. د/ شريف عبد الله سليمان	٦-
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.	أ.د/ عادل عبد الفتاح سلامة	٧-
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - وعميد المعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة بطنطا.	أ.د/ عبد المنعم الدسوقي الشحنة	٨-
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - ووكيل كلية التربية جامعة عين شمس لشتون الدراسات العليا والبحوث.	أ.د/ عبد الناصر محمد رشاد	٩-
أستاذ التخطيط والتطوير المؤسسي - بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.	أ.د/ فؤاد أحمد حلمي	١٠-
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية جامعة الأزهر.	أ.د/ محمد يوسف نصر	١١-
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.	أ.د/ مرفت صالح ناصف	١٢-
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.	أ.د/ هجلة عبد القادر هاشم	١٣-