

تصور مقترح لتطوير الأداء المهني للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في

ضوء رؤية ٢٠٣٠م

A proposed vision for developing the professional performance of
educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Vision 2030

مستورة عبدالله جراد الزهراني

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء المهني للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد معوقات الأداء المهني للقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء المهني للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المهني للقيادات التربوية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن واقع الأداء المهني للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية؛ لوجود معايير واضحة لتقييم الأداء المهني للقيادات التربوية، وإسهام برامج التنمية المهنية في رفع كفاءة القيادات التربوية على صنع القرار، كما بينت نتائج الدراسة أن معوقات الأداء المهني للقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية نادرة وجود قاعدة معلومات متكاملة للاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية، وضعف التزام مراكز التدريب بتنفيذ برامج التنمية المهنية وفقاً للخطة الموضوعية، ضعف اهتمام إدارات التعليم بتنفيذ الخطة السنوية للتنمية المهنية للقيادات التربوية، وضعف خطط تقييم برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات التربوية، وغياب المؤشرات الدالة على تحقق أهداف خطة التنمية المهنية للقيادات التربوية، كما بينت نتائج الدراسة أن متطلبات تطوير الأداء المهني للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية تتمثل في وضع خطة محددة الأهداف للتنمية المهنية للقيادات التربوية متوافقة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وتوافر المؤشرات الدالة على تحقق أهداف خطة التنمية المهنية للقيادات التربوية والمتوافقة مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بأهمية العمل على وضع خطة محددة الأهداف للتنمية المهنية للقيادات التربوية متوافقة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م، مع ضرورة توافر المؤشرات الدالة على تحقق أهداف هذه الخطة ومدى توافقها مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وصياغة خطة التنمية المهنية للقيادات التربوية بناءً على الاحتياجات التدريبية الفعلية.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح؛ الأداء المهني؛ القيادات التربوية؛ رؤية المملكة ٢٠٣٠م

* معلمة في التعليم العام بإدارة تعليم جدة -مكلفة حالياً بالعمل وكييلة مدرسة أم المومنين - المملكة العربية السعودية.

* البريد الإلكتروني: ms1400@hotmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the reality of the professional performance of educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia, and to identify the obstacles to the professional performance of educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. The study also aimed to determine the requirements for developing the professional performance of educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Vision 2030, in addition to developing a proposed vision for developing The professional performance of educational leaders in light of the Kingdom of Saudi Arabia's 2030 vision. The study used the descriptive analytical approach. Due to its suitability to the nature of the study, The study reached several results, the most important of which are: that the professional performance of educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia reached a high degree; There are clear standards for evaluating the professional performance of educational leaders, and the contribution of professional development programs to raising the efficiency of educational leaders in decision-making. The results of the study also showed that the obstacles to the professional performance of educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia are the scarcity of an integrated information base for the training needs of educational leaders. The results of the study also showed that the requirements for developing the professional performance of educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia are to develop a plan with specific goals for the professional development of educational leaders that is compatible with the Kingdom's Vision 2030, and the availability of indicators indicating the achievement of the goals of the professional development plan for educational leaders that are compatible with the goals of the Kingdom's Vision 2030. In light of the previous results, the study recommended the importance of working on developing a plan with specific objectives for the professional development of educational leaders that is compatible with the Kingdom's Vision 2030 AD, with the necessity of providing indicators indicating the achievement of the objectives of this plan and the extent of its compatibility with the objectives of the Kingdom's Vision 2030, and formulating a professional development plan for educational leaders based on needs. Actual training.

Keywords: proposed visualization; professional performance; Educational leaders; Kingdom Vision 2030.

الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

أصبح التركيز على الأداء المهني للمورد البشري سمة بارزة لدى الكثير من المؤسسات التعليمية لتلبية احتياجات الفرد في النمو والتطور ومسايرة كل جديد في مجالات المعرفة، كما أصبحت عمليات التنمية المهنية من المداخل التي تشغل المهتمين بقضايا تطوير التعليم لكونها ترتكز على الارتقاء بالأفكار وتعزيز الخبرات وتجويد المهارات في الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية لمواجهة تلك التحديات.

ويرتبط الأداء المهني بالتنمية المهنية المستدامة التي يمتد دورها إلى تحسين أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية بمن فيها من قادة ومعلمين وإداريين وعاملين مسئولين عن العملية التعليمية من خلال رفع كفاءتهم وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم إلى الأفضل (الطاهر، ٢٠١٠: ٢٧).

ويعد قائد المدرسة عنصراً رئيساً في تحقيق أهداف المدرسة والرقى بمخرجاتها لتصبح معينا لا ينضب للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية المحققة للتطلعات المجتمعية؛ لذا أصبح لزاماً التركيز على تنمية الأداء المهني له كي تواكب احتياجاته واحتياجات الميدان التربوي الفعلية والمتجددة لخلق كوادر قيادية مدرسية تواكب تطلعات المستقبل. (الشمري، ٢٠١٦: ٣٥٣)

وتمثل تنمية الأداء المهني للقيادات ضرورة حتمية فقد أصبحت قيادة المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي أكثر تعقيداً مما كانت عليه في الماضي بسبب النمو المطرد في حجم المؤسسات والمعوقات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، كما أن فاعلية المؤسسات ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكولة إليها ترتبط إلى حد بعيد بطبيعة القيادة التي تسير أمر المؤسسة وتعمل على تحقيق أهدافها (سعود، ٢٠١٧م: ٢١).

وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية الدور الذي يقوم به القادة في تطوير مؤسساتهم والعمل على تحقيق أهدافها، وتزداد هذه الأهمية في المؤسسات التربوية نظراً لطبيعتها الخاصة، فهي تحتاج إلى قائد له مواصفات عالية ومتميزة لا تتوفر عند الجميع؛ كالقدرة على التفكير العقلاني، وفيما يصب بالصالح العام، بالإضافة إلى القدرة على إيجاد الحلول الإبداعية لكافة المشاكل التي تواجه المؤسسة التعليمية.

وللقيادة التربوية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث إن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد، وإنما يضع نصب عينيه تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها بين تباين المواقف وبين إشباع الحاجات، ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات يعد مؤشراً واضحاً على نجاح القيادة وفعاليتها (سعود، ٢٠١٧: ١٢).

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

ففي الولايات المتحدة الأمريكية يتم تنظيم برنامج متكامل لإعداد القيادات التعليمية ضمن مجموعة من متطلبات الخبرات العملية، ويرتكز هذا البرنامج على أساس انتقاء أفضل المرشحين لبرنامج القيادة التربوية، وينفذ البرنامج من خلال التعاون بين ثلاثة أطراف من أصحاب المصلحة هم: أساتذة الجامعات والمشرفين، ومديري المدارس، ويهدف برنامج الإعداد إلى عرض الممارسات الأعلى نجاحاً وقيمة للتحسين المستمر لبرنامج القيادة التربوية، وتحديد المجالات العملية التي تلبى المطالب

التعليمية للمرشحين للبرنامج، مع تسليط الضوء على المجالات العملية التي تحتاج إلى تحسين (Jiang, et all, 2013: 79).

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

وإدراكا من الحكومة الأسترالية لأهمية إعداد القيادات قامت بالترويج على نطاق واسع لأهمية القيادة في تحسين النتائج التعليمية في المدارس، ووضعت مجموعة من الممارسات النموذجية للقيادة بدلا من التركيز على شخص القائد أو الصفات القيادية، واهتمت بتدريبهم على ممارسات القيادة من خلال مجموعة متنوعة من الأدوار والتصرفات وفقا لنظرية الممارسة الحديثة التي تستجيب للمشكلات المؤسسية بفاعلية، مع تسليط الضوء على الممارسات التي أثبتت نجاحها في الميدان التربوي (Grootenboer& Hardy, 2017: 402).

وفي المملكة العربية السعودية تواجه القيادات التربوية العديد من الصعوبات والمشكلات التي تستوجب توافر برامج تنمية مهنية عالية الكفاءة لتطوير مهارات القادة وقدراتهم على مواجهة هذه الصعوبات والمشكلات التي تواجههم داخل مدارسهم، فقد أكدت نتائج دراسة الفايدي (٢٠٠٣) أنه لا توجد برامج تدريبية لمدراء المدارس مرتبطة بالإعداد لهذه الوظيفة والاكتفاء بالبرامج التقليدية، كما لا توجد فلسفة وأهداف محددة لتدريب مديري المدارس على متطلبات وظائفهم.

كما توصلت دراسة العبري (٢٠٠٥) أنه لا توجد برامج لتنمية الأداء المهني للقيادات التربوية مرتبطة بالإعداد للوظيفة الحالية وأن محور أساليب التنمية المهنية هو الأكثر سلبية من حيث تنوع أساليب التنمية المهنية كبرامج عامة، والاكتفاء بالأساليب التقليدية مثل ورش العمل وعدم مشاركة القيادات التربوية في وضع الأهداف وتحديد أساليب تقويم برامج التنمية المهنية وضعف ارتباط محتوى البرامج بالأهداف الموضوعية.

كما أكدت دراسة الطوخي والحربي والدسوقي (٢٠١٦) ضعف برامج تنمية الأداء المهني للقيادات التربوية بالمملكة وعدم مراعاتها للاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات التربوية وأن هذا الأمر يؤثر على نفسية وفاعلية أداء هذه القيادات الأمر الذي يستلزم تطوير برامج التنمية المهنية المقدمة لهم.

وقد هدفت الرؤية الجديدة للنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية إلى الارتقاء بالمؤسسات التعليمية، كي تكون ملائمة لمتطلبات الحياة في القرن الحادي والعشرين، وتتوفر في القائمين عليها

المهارات القيادية التي تمكنهم من إعداد النشء والشباب لمستقبل مشرق ومتميز؛ لذا بذلت حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز جهوداً جبارة، من أجل إعداد شاغلي الوظائف القيادية وامتلاكهم الخصائص والمهارات التي تمكنهم من القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وممارستها بفاعلية، من خلال تدريبهم أثناء الخدمة على العديد من أنشطة وبرامج التنمية المهنية (طبيب، والوشمي، ٢٠١٦: ٩٠).

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

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية تحديات شديدة نتيجة للتغيرات التكنولوجية السريعة، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن للمؤسسات التعليمية القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها لتتواءم مع متطلبات مجتمع المعرفة.

وقد تزايدت الحاجة في المملكة إلى تطوير المؤسسات التعليمية أكثر من أي وقت مضى ولن يتم ذلك إلا من خلال الاهتمام بتطوير أداء القيادات التربوية، ومن خلال التكوين المهني الجيد والمتابعة والتدريب المستمر، فالقائد المدرسي هو المحرك الأساسي والفاعل في تحقيق جودة العملية التعليمية (سعود، ٢٠١٧: ٤).

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة ضرورة الاهتمام بتوفير منظومة متكاملة لتنمية القيادات التربوية مهنيًا؛ للقيام بمهامهم على الوجه الأكمل، فقد أكدت دراسة الهتاني (٢٠١٧) ضعف درجة تخطيط المسار الوظيفي للقيادات التربوية على المستوى التنظيمي، وضرورة تبني إدارات مكاتب التعليم لاستراتيجيات تدريبية حديثة لتنمية الكفاءة المهنية للقيادات المدرسية، وتوفير بيئة محفزة للقيادات للإبداع في عملهم.

كما أكدت دراسة طبيب، والوشمي (٢٠١٦) على ضرورة امتلاك القيادات التربوية للمهارات والكفايات القيادية، وكذلك ضرورة تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة لتنمية ممارستهم للمهارات القيادية والاستفادة من التوجهات الحديثة للمملكة في دمج وزارة التعليم العام والتعليم العالي في التعاون

مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات لتقديم برامج تدريبية للقيادات التربوية في ممارسة المهارات القيادية.

كذلك أكدت دراسة الطوخي، والحربي (٢٠١٦) ضرورة توفير برامج الإعداد والتدريب اللازمة لتنمية مهارات القيادات التربوية مهنيًا، وتوفير التدريب المستمر، وفرص النمو المهني، والعمل على رفع مستوى وكفاءة القيادات التربوية الفنية والإدارية، وتكوين الخبرة العملية.

وفي ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م سيؤسس برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية إدارة للموارد البشرية وسيقدم الدورات التدريبية لتطوير المهارات والكفاءة المهنية إلى أعلى مستوى، ووضع سياسات لتحديد قادة المستقبل وتمكينهم من خلال تعزيز فرص التدريب والتأهيل، وهو ما ينطبق أيضا على القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية (رؤية ٢٠٣٠ : ٦٥).

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

ومن خلال ما تقدم تتحدد مشكلة البحث الحالي في الحاجة لتطوير الأداء المهني للقيادات التربوية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

تساؤلات الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما واقع الأداء المهني للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما معوقات تطوير الأداء المهني للقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما متطلبات تطوير الأداء المهني للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م؟

٤. ما التصور مقترح لتطوير الأداء المهني للقيادات التربوية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع الأداء المهني للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية.
٢. تحديد معوقات الأداء المهني للقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية.
٣. تحديد متطلبات تطوير الأداء المهني للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م.

٤. وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المهني للقيادات التربوية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م.

أهمية الدراسة:

تتشكل أهمية الدراسة في جانبين رئيسين هما: الأهمية النظرية , والأهمية التطبيقية:
أولاً: الأهمية النظرية:

تتزامن الدراسة الحالية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م والتي تؤكد على ضرورة تطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، وتأهيل وبناء شخصيات قيادية قادرة على الإسهام الفعال في تحقيق أهداف هذه الرؤية، كما تتمثل أهمية الدراسة في تناولها موضوع تطوير الأداء المهني للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ظل تعقد وتنوع مسؤوليات ومهام القيادات التربوية لمواجهة مشكلات المجتمع المدرسي والقدرة على اتخاذ القرارات لحلها، فالدور القيادي أو الأسلوب الذي يمارسه القائد التربوي يسهم بشكل كبير في مستوى أداء المعلمين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الحاجة إلى تشخيص جوانب القوة في منظومة التنمية المهنية للقيادات التربوية وتعزيزها، وكذلك الحاجة إلى رصد جوانب الضعف ومعالجتها، ومن المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة الحالية مسؤولي التخطيط التربوي عند وضع البرامج التدريبية اللازمة لتنمية القيادات التربوية مهنيًا، وتحديد المواصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد، وبخاصة في ضوء الرؤية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠ م.

مصطلحات الدراسة:

١- الأداء المهني:

يعرف الأداء المهني بأنه " مجموعة من الأهداف التي تترجم في وسائل وأنشطة والتي تتخذها المؤسسة لتخطيط وتطوير مستقبل الوظائف لديها من خلال رفع الكفاءة والكفاية المستمرة للعاملين بها لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للتطور الكمي والنوعي والتقني المستمر في الوظائف وفقاً لمعايير ومتطلبات الجودة العالمية" (أحمد، ٢٠١٦: ٢٤٩).

وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنه "مجموع ما يقوم به القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وما يبذلونه من جهود منظمة وفق خطة زمنية محددة، بهدف تطوير وتحسين كفاءة الأداء المدرسي ورفع مستوى جميع العاملين بالمدرسة، وتحسين العملية التعليمية، وذلك من خلال البرامج والأنشطة التي تنفذ داخل وخارج المدرسة.

٢- القيادة التربوية:

تعرف القيادة التربوية بأنها "عملية توجيه العاملين والإشراف عليهم حيث إنهم مسئولون عن تنفيذ الأهداف التي أرساها التخطيط، ويتحمل القائد التربوي مسئولية توفير الدافعية للعاملين مهما كانت دقة الخطط أو كفاءة التنظيم" (سعود، ٢٠١٧: ٩).

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

٣- رؤية ٢٠٣٠م:

يُقصد برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م الأهداف والبرامج التي وردت في وثيقة رؤية ٢٠٣٠ والتي أعدّها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في المملكة العربية السعودية وتعرف بأنها "خارطة طريق نحو الوصول للأهداف المرادة، والبوصلة التي توجه جميع الأعمال نحوها". (عسيري، ٢٠١٧: ١٠).

وتعرفها الباحثة: بأنها الخطط التنموية التي تنتهجها المملكة العربية السعودية من أجل تنمية القطاعات التعليمية والصناعية والتجارية والصحية والخدمات المختلفة من أجل النهوض بالدولة، وقد ركزت في بعض أجزائها على ضرورة بناء الشخصية القيادية المنفتحة.

الإطار النظري للدراسة:

أهداف تنمية الأداء المهني للقيادات التربوية:

يعدّ القائد التربوي الركيزة الأساسية والدعم الرئيسة للإصلاح والتطوير المدرسي المنشود، ومن هنا كان اهتمام جودة التعليم بتنمية الأداء المهني للقيادة التربوية، فوضعت بعض المعايير والممارسات التي تسهم في تفعيل دور القائد بصورة مثلى وهي تركز على إلمام القائد بدوره ومسئوليّاته والعمل على تنفيذها والتطوير المستمر للقيادة المدرسية في استخدام التكنولوجيا الحديثة ومصادرّها المختلفة والاستفادة من التغذية الراجعة التي توجّه إليه من قبل الجهات الخارجية أو الداخلية التي تتابع سير العملية التعليمية داخل المدرسة أو حتى من خلال تقييمه لنفسه وأدائه اليومي (محمد، وعبد النعيم، ٢٠١٥: ٩٤).

ولكي تصبح بتنمية الأداء المهني للقيادة التربوية عملية استثمار فعال للموارد البشرية يلزم أن تتبع أهدافها من الاحتياجات الفعلية للقائد، لتلافي أوجه القصور في إعداد القائد قبل التحاقه بالمهنة، ومساعدة القادة الجدد في المهنة لتيسير انضمامهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم مع تبصيرهم بالمشكلات التي قد تواجههم وسبل ومواجهتها، وحل المشكلات التي تواجه القادة القدامى وإطلاعهم على أحدث

النظريات الإدارية والتربوية والنفسية وتقنيات التعليم الحديثة واستخدام الأساليب الجديدة (خليفة، ٢٠١٢: ١٢٨).

كما تهدف عملية تنمية الأداء المهني للقيادة التربوية إلى تخفيف بعض المعوقات التي تواجه القادة في عملهم وبناء برامج تنموية متكاملة وفعالة للقادة تسعى إلى تنميتهم داخل المدرسة، و تدعيم دور الإدارة المدرسية في تنمية المعلمين مهنيًا، وتحقيق الأمان الوظيفي للقادة، وتمكين القادة من ممارسة التعليم والتعلم المستمرين ومن مسايرة التطور التكنولوجي والثورة المعرفية (القطان، ٢٠١٧: ٣٦).

ومن أهداف تنمية الأداء المهني للقيادة التربوية مساعدة القادة على تنمية علاقاتهم الإنسانية وزيادة التعاون بين المدرسة والمجتمع وتنمية قدرات القادة الابتكارية وزيادة قدراتهم على الإبداع والتجديد بما يؤدي إلى ترغيبهم في المهنة نتيجةً لنجاحهم في عملهم وإكسابهم قيمًا إيجابية ورفع روحهم المعنوية مما يجعلهم يتجهون نحو مزيد من التجديد والتحديث (Hussin & Al Abri, 2015: 92).

إن الهدف من تنمية الأداء المهني للقيادة التربوية ليس توفير الخبرات والمهارات والأفراد فحسب، وإنما غرس الشعور في أنفسهم بالرغبة في تحسين قدراتهم ومهاراتهم، وتعديل الممارسات المهنية نحو غاية مقصودة بقصد تحسين وتنمية المخرجات التعليمية وإحداث التغييرات التي توصي به الهيئات والسلطات التعليمية وإحداث تغييرات لكل مشكلة دراسية يتطلب حلها إجراء تعديل في البرامج التدريبية وهكذا يؤدي النمو المهني دوره في مساعدة مديري المدارس على تنفيذ ذلك التعديل (عزت، ٢٠١٧: ٤٨).

وتهدف التنمية المهنية للقائد إلى رفع مستوى أدائه وزيادة قدرته على التفكير المبدع، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه نحو تقدير عمله ودوره في زيادة الاستقرار التنظيمي وزيادة الفاعلية التنظيمية، وترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية كما تهدف التنمية المهنية إلى النمو المهني للقائد شخصيًا وتطور قدراته وكفائته الأكاديمية والسلوكية والعلمية والإدارية (أبو جمعة، ٢٠١٧: ٥٢).

ومما سبق يمكن للباحثة تقسيم الأهداف المرجوة من عملية تنمية الأداء المهني للقيادة التربوية إلى أهداف تأهيلية توضع لتأهيل القادة الذين يحملون مؤهلات متوسطة أو غير تربوية لاستكمال تأهيلهم، وأهداف علاجية توجه لعلاج نواحي وجوانب القصور في أداء القائد المدرسي، وأهداف لمواكبة التجديد لتعريف القائد المدرسي على أحدث المعارف والعلوم والنظريات الإدارية، وأهداف الترقى الوظيفي من أجل حصول القادة على حوافز أو لترقيتهم إلى مناصب إدارية أعلى.

مبررات تنمية الأداء المهني للقيادات التربوية:

تتنوع المبررات والأسباب الداعية إلى تنمية الأداء المهني للقيادات التربوية فالبعض يشير إلى التطور التقني والذي يعد من أهم الأسباب التي تستدعي التنمية المهنية للقيادات، لما لها من انعكاسات على

العملية التعليمية بكافة أبعادها ومجالاتها، ومن خلال ذلك شعرت المؤسسات التعليمية بأهمية التنمية المهنية للقيادات نتيجة للمبررات التالية (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٦: ٧٢٥-٧٢٧):

- تستطيع القيادات من خلال عملية التنمية المهنية أداء أعمالها وواجباتها بصورة أكثر فاعلية وجودة.
- إكساب القيادات مهارات وقدرات جديدة في مجال تخصصها.
- إتاحة مجال مفتوح لتعليم على مستوى عالي ولتعليم مدى الحياة.
- المساعدة على فهم الثقافات الوطنية والإقليمية وتفسيرها وتعزيزها.
- تساعد التنمية المهنية القيادات التربوية على الانفتاح على العالم الخارجي والاستفادة من خبراتهم في مجال التعليم.
- التخلص من الأساليب التقليدية في القيادة والإدارة واستبدالها بالأساليب الحديثة.
- تزويد القيادات بما ينقصها من مهارات.
- الثورة المعرفية والتفجر المعرفي في جميع مجالات العلم والمعرفة وقد ساهمت ثورة الاتصالات في انتشارها واتساع نطاقها .
- الثورة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات أدت إلى أن يكون العالم مدينة صغيرة تنتقل فيها المعارف المستجدة بسرعة هائلة.
- تعددي أدوار القيادات التربوية وتعدد مسؤولياته في المجال القيادي والإداري.
- المستجدات المتسارعة في مجال القيادة والإدارة مما يتطلب من القائد مواكبة ذلك.
- التوجه العالمي نحو التقييد بالجودة الشاملة للعملية التعليمية والاعتماد الأكاديمي مجال الإدارة.
- مواكبة كل ما هو جديد ومتطور في العملية التعليمية وتطبيقه وفق المعايير الدولية.
- تعدد الأنظمة التعليمية وتنوع أساليب التطوير والتعلم الذاتي وفق التطور والتنوع في التقنيات المعاصرة ويجب علي المعلم مواكبة ذلك.

الدراسات السابقة:

المحور الاول: دراسات تناولت التنمية المهنية:

قام كشكو (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى التعرف على فاعلية برنامج مقترح للتنمية المهنية قائم على التعلم الذاتي لتحسين مهارات التدريس لدى معلمي الكيمياء بمرحلة التعليم الثانوي في غزة، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد قائمة بمتطلبات التنمية المهنية لمعلمي الكيمياء بالمرحلة الثانوية بغزة، كما تم إعداد أدوات البحث وهي: بطاقة الملاحظة ثم خضع معلمي الكيمياء في المجموعة التجريبية للبرنامج المقترح في حين معلمي الكيمياء في المجموعة الضابطة لم تخضع للبرنامج المقترح في التنمية المهنية بل تخضع للبرامج المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم، وبعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج المقترح تم تطبيق أدوات البحث

بعدياً على نفس مجموعة البحث (التجريبية والضابطة) من معلمي الكيمياء بمرحلة التعليم الثانوي بغزة، وكشفت نتائج البحث فاعلية البرنامج المقترح في تنمية الجوانب المهنية لدى معلمي الكيمياء. كما قام (Khuanwang, et al, 2016) بدراسة هدفت إلى تطوير معايير التقييم والمؤشرات الخاصة بتقييم برامج التنمية المهنية والتدريب المهني للطالب المعلم، وقد اعتمدت عملية تطوير هذه المعايير على المفاهيم الحديثة الخاصة بتوجهات التنمية المهنية للمعلم بالإضافة إلى النظريات والدراسات والبحوث التي أجريت في مجال التنمية المهنية للمعلم وقد تم الاعتماد في الدراسة على استمارة تقييم، ومن ثم أمكن وضع ما يلي: (١) المعايير والمؤشرات الخاصة ببرامج التنمية المهنية للمعلمين في تايلاند، (٢) المعايير الدولية للتنمية المهنية للمعلمين (٣) مهارات معلم القرن الحادي والعشرين، (٤) مفاهيم مجتمعات التعلم المهني، وفقاً للنتائج تم اقتراح أن تعتمد معايير التقييم المهني والتدريب التجريبي للطالبات المعلمات على ثلاث قواعد هي (١) كفاءة التدريس والبحث في العمل (٢) التنمية الذاتية للتقدم المهني، (٣) معايير للتقييم سيستخدمها الطلاب والمدرسين المشرفين على المعلمين التدريب المهني التجريبي.

وقام الشمري، واللوقان (٢٠١٥) بدراسة هدفت التعرف على درجة توافر متطلبات التنمية المهنية للقادة التربويين في المدارس السعودية، وكذلك التعرف على معوقات التنمية المهنية للقادة التربويين في المدارس السعودية، ودرجة تحقيق برامج التنمية المهنية للقادة التربويين لأهدافها في المدارس السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) مديراً، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات التنمية المهنية للقادة التربويين في المدارس السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة تحقيق برامج التنمية المهنية للقادة التربويين لأهدافها في المدارس السعودية جاءت بدرجة كبيرة، كما أن برامج التنمية المهنية للقادة التربويين في المدارس السعودية تواجه العديد من المعوقات.

كما أجرى كراشي (٢٠١٥) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر آليات التنمية المهنية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة. تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدقها وثباتها وتكونت عينة الدراسة من ٣٤٦ مديراً ومساعدتهم في جميع المدارس الابتدائية بدولة الكويت البالغ عددها ٢٤١ مدرسة. توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر آليات التنمية المهنية في المدارس الابتدائية بدولة الكويت جاءت بدرجة عالية، وأن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت جاءت عالية.

وأجرى (Sonia Bland ford, 2014) دراسة هدفت إلى تعرّف مفهوم التنمية المهنية للمعلم، وأهدافها، وأهميتها ومجالاتها. و الكشّف عن دور المعلم في تفعيل العملية التعليمية. و الوقوف على الاتجاهات العالمية المعاصرة في التنمية المهنية للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف

الخروج برؤية مستقبلية مقترحة يمكن أن تسهم في تحسين برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. حيث تم تحديد منظومة إجرائية تساعد في تحديد وبلورة استراتيجيه وطنية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين تتمثل في: إقامة مؤتمر تربوي دولي يساعد في الوقوف على آراء الخبراء والمتخصصين، وفي الاطلاع على المعارف والمعلومات؛ تكوين هيئة وطنية تعهد إليها مسؤولية التخطيط للتدريب أثناء العمل، ووضع سياساته وتحديد آلية تنفيذه، وطرق تقويمه؛ إنشاء معهد وطني لتخطيط التعليم والتدريب يهتم بالتخطيط والتطوير والبرمجة العلمية المنطلقة من الواقع الاجتماعي، والاحتياجات الفعلية للمجتمع والمعلم.

وقام الدوسري (٢٠١٤) بدراسة هدفت الدراسة تعرف صعوبات برامج التنمية المهنية الموجهة لمدير المدرسة الثانوية السعودية في السياق التربوي الراهن، وتعرف أفضل الممارسات العالمية المتبعة في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية، وتحسين وتطوير برامج التنمية المهنية لمدير المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات التدريبية في السياق التربوي المعاصر. تستخدم الدراسة المنهج الوصفي وذلك بتحليل مفهوم التنمية المهنية وتشخيص الوضع الراهن للتنمية المهنية الموجهة لمديري المدارس الثانوية السعودية. ثم تنتقل إلى رصد لأهم المعايير والممارسات العالمية والمداخل التي تتبع في تصميم برامج التنمية المهنية لمديري المدارس بهدف تحديد مرجعية حديثة يمكن في ضوئها تحسين برامج التنمية المهنية الموجهة لمديري المدارس.

المحور الثاني: دراسات تناولت القيادة التربوية:

أجرى صالح و أبو مخ (٢٠١٧) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في فلسطين في ضوء المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانيتين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) معلمًا ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ككل من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر كانت كبيرة، وكان ترتيبها حسب الآتي (المهارات الذاتية الشخصية ثم المهارات الفنية ثم المهارات الإدراكية التصورية ومن ثم المهارات الإنسانية الاجتماعية)، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية لمتوسطات تقديرات معلمي المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية ككل وفقا للمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها/تديرها).

وقام الشتوي، والحبیب (٢٠١٧) بدراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، ونظام الدراسة)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت

الاستبانة أداة لها، طبقت على عينة عددهم (٣٦٧) معلما، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة.

وقام العنزي (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى تعرّف الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بوصفه مشرفا تربويًا مقيمًا في ضوء متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتكوّنت عينة الدراسة من ٣٠٠ معلم ومعلمة. وقام الباحث بتطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس في جميع مجالات ممارسة مدير المدرسة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت للكفايات القيادية بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا من وجهة نظر المعلمين.

وقام النعيمات (٢٠١٦) بدراسة هدفت لمعرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان ومن وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق بين أفراد العينة حول تنمية الإبداع لدى المعلمين وفقا للمتغيرات (التخصص، وعدد سنوات الخبرة ثم المؤهل العلمي) وتم بناء الاستبانة لإغراض الدراسة وتكونت هذه الدراسة من (٢٧) حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج جاءت درجة ممارسة للقيادة المدرسية بدرجة متوسطة حسب المعيار المستخدم في هذه الدراسة. وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.0$) في دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعًا لاختلاف المؤهل العلمي.

كما قام القحطاني، والخزي (٢٠١٣) بدراسة هدفت التعرف واقع استخدام الهيئة التعليمية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتوظيفها، واتجاهاتهم نحو إدارة التنمية المهنية الذي تقدمه القيادات الإدارية المدرسية لهم بهذا الخصوص اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها ٧٥٦ معلما، ودلت النتائج على أن استخدامات أعضاء الهيئة التعليمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أقل من المتوسط وينحصر في التطبيقات التقليدية، وأن تصوراتهم لدور القيادة الإدارية المدرسية نحو دعمهم بهذا الخصوص ليس في مجمله إيجابيًا.

وقام الروقي (١٤٣٣هـ) بدراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من ٥٠٠ معلم من جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في مدينة مكة المكرمة واستخدم الباحث استبانة من إعداده كأداة للبحث وجاءت أبرز نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي وكان أقل الأنماط ممارسة النمط الترسلّي كما أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم كانت عالية.

المحور الثالث: دراسات تناولت التنمية المهنية وعلاقتها بالقيادات التربوية:

قام الطوخي، والحربي (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، وتعرف واقع التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في منطقة القصيم، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة من ٦٠ فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية ومستوى الرضا الوظيفي.

كما قام الشمري (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى تحديد الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام أحد أدوات البحوث الكيفية وهو تحليل واستقراء الأدبيات السابقة ذات العلاقة بالتنمية المهنية لقادة المدارس، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية لقادة المدارس في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، والاستفادة من الممارسات العالمية في مجال التنمية المهنية لقلدة المدارس.

كما قام العنتر (٢٠١٣) بدراسة هدفت إلى التعرف على الدور القيادي لمديري المدارس بمكة المكرمة في تنمية المعلمين مهنيًا: الإدراك والممارسة من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واشتملت عينة الدراسة على ٢٣٥ مديراً في مراحل التعليم العام الحكومي، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات إدراك وممارسة مديري المدارس في مرحلة التعليم العام لدورهم القيادي في تنمية المعلمين مهنيًا تجاه كل من محاور الدراسة.

وأجرى القحطاني (٢٠١٣) دراسة هدفت تعرف واقع استخدام الهيئة التعليمية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتوظيفها، واتجاهاتهم نحو إدارة التنمية المهنية الذي تقدمه القيادات الإدارية المدرسية لهم بهذا الخصوص. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها ٧٥٦ معلماً، ودلت النتائج على أن استخدامات أعضاء الهيئة التعليمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أقل من المتوسط وينحصر في التطبيقات التقليدية، وأن تصوراتهم لدور القيادة الإدارية المدرسية نحو دعمهم بهذا الخصوص ليس في مجمله إيجابياً.

وقام فلاح (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى تعرف مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في جميع المناطق التعليمية في محافظات دولة الكويت الست والبالغ عددهم ٤٤١٣ معلماً ومعلمة. وتم اختيار عينة عشوائية، تكونت من ٩٨٧ معلماً ومعلمة ونسبة ٢٢٪ من مجتمع الدراسة، ولغرض جمع البيانات قام

الباحث ببناء أداتين الأولى: للكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية، والثانية: للمشاركة في اتخاذ القرار، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً، وإن درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بشكل عام كانت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ في درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية يمكن ملاحظة أوجه الشبه والاختلاف وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ويمكن عرضها كالتالي: **أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات والبحوث السابقة:**

اعتمدت الدراسات السابقة في الوصول إلى نتائجها على عينات مختلفة حسب طبيعة الدراسة، وقد تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث العدد والجنس وطبيعة العينة. ولتحقيق أهداف الدراسات السابقة، تنوعت المناهج المستخدمة، وتتفق بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للمنهج الوصفي المسحي حيث تناول كلا من الشتوي والحبيب (٢٠١٧م)، ودراسة القحطاني، والخزي (٢٠١٣) كراشي (٢٠١٥)، ودراسة الدوسري (٢٠١٤)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٨)، ودراسة (Sonia Bland ford, 2014)، ودراسة الرميح (١٤٢٥هـ). كما تنوعت أدوات الدراسة المستخدمة في الدراسات السابقة ما بين استبانات ومقاييس جاهزة وأخرى من إعداد الباحثين.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات والبحوث السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأن أغلب الدراسات اهتمت بتنمية الأداء المهني ولكن من جوانب مختلفة لم تتعرض إلى تنمية القيادات التربوية وبخاصة بعد صدور رؤية المملكة ٢٠٣٠م، بينما اهتمت الدراسة الحالية بدراسة التنمية المهنية للقيادات التربوية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م.

أوجه الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة

كان لهذه المجموعة من البحوث والدراسات السابقة أثرها في توضيح الرؤية أمام الباحث في جميع المراحل، وإجراءات البحث الحالي، وتمثلت أوجه الاستفادة للباحث في الدراسات السابقة في العديد من الأمور منها: بناء الاطار النظري، وفي تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وفي توجيه الباحث إلى بعض المراجع ذات العلاقة والصلة بالبحث الحالي، وفي تفسير نتائج الدراسة وتدعيمها بنتائج الدراسات السابقة.

منهج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها فإن المنهج الملائم للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتمد على "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، حيث إنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، ٢٠١٢: ١٧٩). وذلك من خلال الإطلاع والبحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث "تصور مقترح لتطوير الأداء المهني للقيادات التربوية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م".

تصور مقترح لتطوير الأداء المهني للقيادات التربوية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية
٢٠٣٠م

أولاً- منطلقات التصور المقترح:

١. المنطلق التعليمي للمملكة العربية السعودية:

- يتزامن التصور المقترح مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م والتي تؤكد على ضرورة تطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، وتأهيل وبناء شخصيات قيادية قادرة على الإسهام الفعال في تحقيق أهداف هذه الرؤية، وذلك مواكبة لرسالة التعليم ودعماً لمسيرتها، لبناء جيل متعلم قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات مستقبلاً.
- التغيرات التي يشهدها النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية والتي تستوجب مراجعة النمط المركزي في الإدارة وضعف دوره في تحقيق التطوير المنشود لمنظومة التعليم وتزامن تطويره مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

٢. المنطلق السياسي للمملكة العربية السعودية:

- تتمثل صورة المجتمع السعودي السياسي المتوقع وفقاً لمتطلبات مجتمع القرن الحادي والعشرين، ورؤية المملكة ٢٠٣٠م فيما يلي:
- مجتمع يؤمن بحرية التعبير عن الرأي والمشاركة السياسية للمواطن في كافة الأنشطة.
 - حرص المجتمع السعودي ومؤسساته على الشفافية والنزاهة في كافة الأنشطة.
 - إعلاء قيمة العلم والثقافة في المجتمع السياسي.
 - توجه المجتمع السعودي نحو إتاحة الفرصة لتمكين المواطن من المشاركة في الحياة السياسية.
 - وجود قيادات مؤهلة لصنع القرار السياسي، وتقلد مناصب مسئولة في الدولة.

٣. المنطلق الاقتصادي للمملكة العربية السعودية:

- وجود خطة للتنمية الاقتصادية والبشرية تحقق متطلبات وطموحات المجتمع السعودي.

- ضرورة التحول نحو السوق الوطنية في ظل الأزمة المالية العالمية وتضخم الأسعار.
- مجتمع يتجه إلى المنافسة في ظل اقتصاد العولمة وتحرير الأسواق.
- وضع الحكومة سياسات وحوافز لتشجيع القطاع الخاص على المشاركة المتميزة.
- ٤. المنطلق الاجتماعي للمملكة العربية السعودية:
 - مؤشرات التنمية في المملكة تشير إلى ضرورة التقدم في المؤشرات الخاصة بالصحة والتعليم.
 - صياغة منظومة متكاملة من القيم والأخلاقيات التي تحكم المجتمع.
 - الاعتراف بدور مؤسسات المجتمع المدني التي تعمل وفق مرجعية وطنية.
 - تبني استراتيجية لتقليل معدل البطالة وصولاً إلى التوظيف الكامل (السعودة).
 - التوجه المجتمعي نحو تأمين الاحتياجات الأساسية للمواطنين من غذاء، ومسكن، وموارد مائية، وصحية.

٥. المنطلق التكنولوجي للمملكة العربية السعودية:

- مجتمع علمي تكنولوجي يركز إلى اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
- التوجه لإحلال الثقافة العلمية و التكنولوجية لغة للحوار والتفاهم بين الأجيال الجديدة.
- التوجه من مجتمع مستهلك للتكنولوجيا، إلى مستثمر، ثم منتج لها.
- نشر ثقافة التكنولوجيا ومتطلبات بناء مجتمع المعرفة لكافة أوجه الحياة في المملكة.

ثانياً_ مبررات ومرتكزات التصور المقترح:

- الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي الذي يشهده العصر فرض علي القيادات ضرورة مواجهة هذا التطور والتغير مما يتطلب تنمية القيادات مهنيًا لمواجهة والتعامل معه بحيث يكونوا علي وعي بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها وتوظيفها في عملية القيادة والإدارة داخل المدرسة.
- ضعف ثقافة التنمية المهنية وضعف انتشارها في المدارس، فمتابعة الجديد في مجال القيادة أو الإدارة محدود للغاية ولا يوجد اهتمام بالبحوث الإجرائية، بل ويفتقر المجتمع المدرسي لممارسات التنمية المهنية مثل تبادل الآراء والزيارات الصفية والنقد الموضوعي والندوات وورش العمل و التعلم من المصادر المتنوعة.
- ضعف برامج إعداد القيادات قبل تولي القيادة أدى إلي تدني مستوي القيادات، بالإضافة إلى ظهور أساليب جديدة في القيادة والإدارة كل ذلك أدى إلى أهمية وضرورة تنمية القيادات مهنيًا حتى يمكّنوا من التغلب علي نواحي القصور في الإعداد ومواجهة التطورات الحديثة في القيادة والإدارة .
- التنمية المهنية ضرورة مطلقة إذا ما أردت المدارس القيام بتطوير أهم الركائز بها ألا وهم القيادات التربوية.

- تنمية قدرات القيادات الابتكارية وزيادة قدراتهم علي الإبداع والتجديد بما يؤدي إلي ترغيبهم في المهنة نتيجة لنجاحهم في عملهم وتغيير سلوكهم إلي الأفضل وإكسابهم قيماً إيجابية ورفع روحهم المعنوية مما يجعلهم يتجهوا نحو مزيد من التجديد والتحديث.

ثالثاً_ أهداف التصور المقترح:

- تلافي أوجه القصور في إعداد القيادات قبل تولي القيادة وإعطاء نوع من التعزيز لمؤسسات الإعداد عن نوعية وكفاءة القيادات الملحقين بالتدريب حتى يتسنى لها مراجعة خطط وبرامج الإعداد.
- تحسين جودة أداء جميع القيادات من خلال تنمية مهاراتهم ومساعدتهم على مواجهة متطلبات العمل المتجددة.
- رفع معايير الأداء المتوقعة من القيادات التربوية بإزالة وتخفيف بعض المعوقات التي تواجه القيادات في عملهم.
- تمكين القيادات من ممارسة أحدث أساليب القيادة ومن مسايرة التطور التكنولوجي والثورة المعرفية.
- مساعدة القيادات علي تنمية علاقاتهم الإنسانية وتوثيق الصلة بينهم وبين العاملين معهم البيئة .
- تنمية قدرات القيادات الابتكارية وزيادة قدراتهم علي الإبداع والتجديد.
- تحقيق النمو المستمر للقيادات لرفع مستوى أدائهم المهني وتحسين اتجاهاتهم وصقل مهاراتهم وزيادة معارفهم ومن ثم الارتقاء بالمستوى القيادي لهم.
- تنمية مهارات البحث والاستقصاء العلمي بحيث يصبح القائد قادراً علي انتقاء أفضل المصادر المعرفية والمهارية اللازمة والتي تمكنه من القيام بأدواره المتعددة بفاعلية.
- تنمية قدرات القيادات على الإلمام بالأساليب الحديثة في القيادة والإدارة وتعزيز خبراته.
- تحسين اتجاهات القيادات نحو المهنة والأداء وتنمية الاتجاه الإيجابي للشعور بالانتماء للمدرسة والرضا عنها ومساعدتهم علي التكيف المهني داخل البيئة المدرسية.
- استغلال جميع الإمكانيات المادية والبشرية في تطوير عملية التنمية المهنية للقيادات لإنجاح برامجها وتحقيق أقصى فائدة منشودة من عمليات التنمية المهنية.
- التأكيد علي مبدأ التنمية المهنية الذاتية للقيادات والعمل التعاوني والعمل بروح الفريق.

رابعاً_ متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- وضع خطة محددة للأهداف للتنمية المهنية للقيادات التربوية متوافقة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ م .
- توافر المؤشرات الدالة على تحقق أهداف خطة التنمية المهنية للقيادات التربوية والمتوافقة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ م.
- صياغة خطة التنمية المهنية للقيادات التربوية بناءً على الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- قيام التخطيط الزمني لبرامج التنمية المهنية على مراعاة مسؤوليات القادة اليومية.

- ربط خطة التنمية المهنية للقيادات التربوية بالخطة الاستراتيجية لتحسين المدرسة.
- أن تسهم برامج التنمية المهنية في توعية القيادات التربوية بمسؤولياتهم.
- التعاون مع كليات التربية في وضع برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ م.
- تنفيذ مراكز التدريب برامج التنمية المهنية وفقاً للخطة الموضوعية.
- تجهيز قاعدة بيانات متكاملة عن الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية.
- تنفيذ برامج التنمية المهنية باستخدام أساليب واستراتيجيات حديثة قابلة للتطبيق.
- تحديد خطط تقييم لبرامج التنمية المهنية للقيادات التربوية تتسم بالموضوعية.
- ربط برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية بطبيعة صلاحياتهم الجديدة.
- توفر المرونة لبرامج التنمية المهنية حتى يمكن تعديلها حسب الحاجة.
- توفر حوافز تشجيعية للقيادات التربوية للالتحاق في برامج التنمية المهنية.
- تحديد القيادات التربوية المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.

خامساً_ آليات تنفيذ التصور المقترح:

١. وجود رؤية واضحة لبرامج التنمية المهنية: يجب أن تعمل برامج التنمية المهنية على أن تكون رائدة في تحسين وتطوير أداء القيادات التربوية، من خلال خطة مدروسة ترقى بهم مهنيًا طبقاً للاتجاهات العالمية الحديثة في القيادة، وبما يضمن تطوير أدائهم وفقاً لمتطلبات التنمية البشرية وضمان الجودة.
٢. وجود رسالة محددة لبرامج التنمية المهنية: تسعى برامج التنمية المهنية إلى بناء قدرات القيادات التربوية على التعامل مع متغيرات العصر، وتؤكد على تنمية الكفايات المهنية للقيادات للتعامل مع متطلبات القيادة الحديثة، من خلال كل ما تقدمه من أنشطة وبرامج تدريبية.
٣. تحديد أهداف ومهام برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية: وتطلب ذلك التحديد الدقيق والواضح لأهداف ومهام برامج التنمية المهنية ومجالاتها ووسائلها في ضوء الواقع وتحديات المستقبل، وتعمل برامج التنمية المهنية على تحقيق العديد من الأهداف التي تكون غايتها الأساسية هي تطوير وتحسين أداء القيادات.
٤. برامج التنمية المهنية للقيادات: يجب أن تقوم عملية وضع وتصميم برامج وأنشطة التنمية المهنية على التخطيط الاستراتيجي الذي ينطلق من الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات ودراسة الممارسات المهنية الراهنة وتصميم البرامج والأنشطة في ضوء الواقع واحتياجات المستقبل مع مراعاة إمكانية ومتطلبات التنفيذ وجودة محتويات البرامج والأنشطة التدريبية بما يتناسب مع الثورة المعرفية

والتكنولوجية، ومن أهم البرامج التي يجب أن تتضمن في خطة التنمية المهنية للقيادات التربوية ما يلي:

التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

- الأنماط والأساليب الحديثة في القيادة.

- إدارة الأزمات التعليمية.

- مهارات القائد الفعال.

- إدارة الوقت.

- الإدارة الإلكترونية.

- مهارات التواصل الفعال.

٥. **التخطيط الزمني لبرامج التنمية المهنية:** يجب أن يقوم التخطيط الزمني لبرامج وأنشطة التنمية المهنية علي مراعاة سير العمل المدرسي وعدم الإخلال به ووضع الجدول الدراسي اليومي بما يوفّر فرص التنمية المهنية لكل قائد، كما يجب أن يتسم بالاتساق والواقعية والتوزيع علي شهور السنة بما يتناسب وحجم المحتوى العلمي للبرامج وتوفير عنصر المرونة الذي يمكن من خلاله إدخال تعديلات علي الخطة الزمنية حسب الحاجة.

٦. **أساليب واستراتيجيات تنفيذ خطة التنمية المهنية:** يجب أن تتسم أساليب واستراتيجيات تنفيذ برامج التنمية المهنية بالحدثة والفاعلية والواقعية والمرونة والقابلية للتطبيق، وأن تقوم علي أسس التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق وتبادل الخبرات والآراء واحترام الرأي الآخر، وتقوم علي أساليب إبداعية وابتكارية تسهم في النمو المهني للقيادات المدرسية.

٧. **تقويم ومتابعة برامج وأنشطة خطة التنمية المهنية:** ويجب أن تتسم خطط التقويم والمتابعة بالشمولية والمرونة والاستمرارية واستخدام أساليب تقويم متنوعة للتأكد من مخرجات برامج التنمية المهنية ومدى تحقيقها لأهدافها وانعكاس ذلك علي التحسن في الأداء المدرسي للقيادات المدرسية، مع اتسام أدوات التقويم بالمناسبة والواقعية والتكامل.

سادساً_ معوقات تنفيذ التصور المقترح:

يأتي رصد المعوقات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح من خلال التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحدّ من تحقيق الإستراتيجية المقترحة لبرامج التنمية المهنية لأهدافها ووضع الخطط البديلة لمواجهة هذه الصعوبات المتوقعة، وتتمثل أهم المعوقات في:

- معوقات تتعلق بأهداف برنامج تنمية الأداء وعمومية وشمولية الأهداف وافتقارها إلي الصياغة

الإجرائية القابلة للقياس والتقويم والمفارقة بين أهداف البرنامج التدريبي وبين النظرة المستقبلية.

- معوقات تتعلق بالمدرّب من حيث الافتقار إلي معايير اختيار المدرّب الكفاء وضعف المكافآت

والحوافز ونقص أعداد المدرّبين المتخصصين.

- مشكلات تتعلق بالمحتوي التدريبي وأهمها التكرار في معظم البرامج التدريبية والمفارقة بين الأهداف الموضوعية للبرنامج ومحتواه وعدم احتواء البرنامج التدريبي على ما يشجع القيادات على التعلم الذاتي والنمو المهني و عدم ملائمة الخطة الزمنية المحددة للبرنامج مع محتواه.
- مشكلات تتعلق بالقيادات من عدم مراعاة الاحتياجات التدريبية للقيادات وعدم إتاحة التدريب لجميع الفئات العاملة بالتعليم وسلبية المتدرب في اختيار البرامج التدريبية ومحتواها ومواعيدها.
- مشكلات تتعلق بالتقويم: مثل الافتقار إلى المعايير الحاسمة في التقويم مما يؤدي إلى شكلية وروتينية التقويم وعدم استمراريته والمجاملة والتهاون في لجان التقويم وعدم جدية بحوث المتدربين كوسيلة لتقويمهم، حيث يجب أن تتسم خطط التقويم والمتابعة بالشمولية والمرونة والاستمرارية واستخدام أساليب تقويم متنوعة للتأكد من مخرجات وحدة التنمية المهنية ومدى تحقيقها لأهدافها وانعكاس ذلك على التحسن في الأداء المدرسي للمعلمات، مع استخدام أدوات التقويم المناسبة والواقعية.

توصيات الدراسة:

- العمل على وضع خطة محددة الأهداف للتنمية المهنية للقيادات التربوية متوافقة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ م.
- ضرورة توافر المؤشرات الدالة على تحقق أهداف خطة التنمية المهنية للقيادات التربوية والمتوافقة مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ م.
- صياغة خطة التنمية المهنية للقيادات التربوية بناءً على الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- قيام التخطيط الزمني لبرامج التنمية المهنية على مراعاة مسؤوليات القادة اليومية.
- التعاون مع كليات التربية في وضع برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ م.
- ربط خطة التنمية المهنية للقيادات التربوية بالخطة الاستراتيجية لتحسين المدرسة.
- أن تسهم برامج التنمية المهنية في توعية القيادات التربوية بمسؤولياتهم.
- تنفيذ مراكز التدريب برامج التنمية المهنية وفقاً للخطة الموضوعية.
- تجهيز قاعدة بيانات متكاملة عن الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية.
- توفر حوافز تشجيعية للقيادات التربوية للإلتحاق في برامج التنمية المهنية.
- تحديد خطط تقييم لبرامج التنمية المهنية للقيادات التربوية تتسم بالموضوعية.
- ربط برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية بطبيعة صلاحياتهم الجديدة.
- ضرورة توافر المرونة لبرامج التنمية المهنية حتى يمكن تعديلها حسب الحاجة.
- أن تنفذ برامج التنمية المهنية باستخدام أساليب واستراتيجيات حديثة قابلة للتطبيق.

- أن تسهم برامج التنمية المهنية في توعية القيادات التربوية بالاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية.
- أن تراعي مراكز التدريب النظام المدرسي عند تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية.
- أن تشمل خطط تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية على أساليب تقييمية لقياس تأثير نتائج التدريب .
- أن تسهم برامج التنمية المهنية في زيادة قدرة القيادات التربوية على صنع القرار .
- أن تسهم برامج التنمية المهنية في تطوير قدرة القيادات التربوية على مواجهة الأزمات المدرسية.
- إعطاء حوافز وميزات مالية للعاملين في مجال القيادة المدرسية .
- أن تنفذ إدارات التعليم الخطة السنوية للتنمية المهنية للقيادات التربوية بشكل دقيق.
- أن تركز برامج التنمية المهنية على الجانبين النظري والفني أثناء التدريب .

ثالثاً_ المقترحات:

انطلاقاً من أهمية موضوع تنمية الأداء المهني ودوره المهم في الارتقاء بالمستوى المهني للقيادات التربوية، وانعكاس ذلك على مستوى جودة العملية التعليمية بأثرها، يقترح الباحث إثراء هذا الموضوع من خلال البحث والدراسة من خلال المقترحات التالية:

- إجراء دراسة ميدانية حول تقييم نتائج برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات التربوية في مجال القيادة.
- دراسة فاعلية برامج التنمية المهنية في رفع كفاءة استخدام التكنولوجيا لدى القيادات التربوية.
- دراسة دور مراكز التدريب في النمو المهني للقيادات التربوية بالمملكة في ضوء رؤية ٢٠٣٠م.
- دراسة دور إدارات التعليم في تحقيق النمو المهني للقيادات التربوية في مجال القيادة.
- دراسة تقييمية لجودة برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية في مجال القيادة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد، محمد منصور. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المرتكزة على المدرسة (S-BPD) في ضوء التوجهات العالمية الحديثة، المجلة التربوية، ٤٦ (٢)، كلية التربية، جامعة سوهاج. ص ٢٤٥-٢٤٦
٢. جمال الدين، نجوى يوسف، جابر، سامي سليمان حامد، حامد، نجلاء محمد. (٢٠١٥). الأساليب القيادية السائدة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا، مجلة العلوم التربوية: ٢٢ (٢)، ٣٧-٤

٣. الدوسري، نادية سالم بن سعد. (٢٠١٤). تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل
٤. الروقي، عبدالله بن عايض. (١٤٣٣هـ). الانماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٥. سعود، سعود العيص. (٢٠١٧). الأنماط القيادية السائدة لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة وادي الدواسر وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٦. الشتوي، سليمان بن عبد الله، الحبيب، عبد الرحمن بن محمد. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. ٦ (٤). ص ص ٥٢-٨٩
٧. الشمري، مشعان بن ضيف الله بن مقبل. اللوقان، محمد بن فهد. (٢٠١٥). واقع التنمية المهنية للقادة التربويين في المدارس السعودية من وجهة نظر مديري المدارس: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية. مج. ٢٣ (١). ص ص ٥٨١-٦١٩.
٨. الشمري، مشعان بن ضيف الله بن مقبل. (٢٠١٦). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية. ٣٢ (٣)، ص ص ٣٥١-٣٨٧
٩. صالح، علي محمد جبران. أبو مخ، محمود محمد زكي. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية. ٤١ (١). ص ص ١١٢-١٤٧.
١٠. الطاهر، رشيدة السيدة أحمد. (٢٠١٠). التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية، تحديات وطموحات، القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
١١. الطوخي، هيثم محمد؛ الحربي، حماد دغيم؛ محمد، إبراهيم الدسوقي. (٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية. ٢٤ (٣) ص ص ٤٠٥-٤٤١.
١٢. طيب، عزيزة عبد الله؛ الوشمي، أسماء ناصر إبراهيم. (٢٠١٦). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، مجلة العلوم التربوية. ٢٤ (٢). ص ص ٨٧-١٤٣.

١٣. العبري، بدر بن محمد بن مبارك. (٢٠٠٨) تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
١٤. عسييري، خلود بنت محمد مفرح آل ماطر. (٢٠١٧م). واقع حوكمة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأمير سطاتم.
١٥. العنتر، ياسر سليمان. (٢٠١٣) الدور القيادي لمديري المدارس بمكة المكرمة في تنمية المعلمين مهنيًا: الإدراك والممارسة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
١٦. العنزي، خالد خلف. (٢٠١٦). الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بوصفه مشرفًا تربويًا مقيمًا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
١٧. فلاح، عبدالرحمن عيد فرحان. (٢٠١٢) مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
١٨. القحطاني، عبد المحسن عايض. الخزي، فهد عبد الله. (٢٠١٣). دور القيادة الإدارية المدرسية في إدارة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في مجالات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. المجلة التربوية. ٢٧ (١٠٧). ص ص ١٥-٥١.
١٩. كراشي، محمد يعقوب علي ملا. (٢٠١٥). درجة توافر آليات التنمية المهنية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
٢٠. كشكو، عماد جميل حمدان. (٢٠١٧). برنامج مقترح للتنمية المهنية قائم على التعلم الذاتي لتحسين مهارات التدريس لدى معلمي الكيمياء بمرحلة التعليم الثانوي في غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٥ (٢)
٢١. المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦م). رؤية السعودية ٢٠٣٠م، مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
٢٢. النعيمات، محمود موسى. (٢٠١٦). دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية قسبة عمان ومن وجهة نظر المعلمين، مجلة التكاملية في العلوم الرياضية، المجلد الثاني.

٢٣. الهتاني، ناقيه سالم حسين. (٢٠١٧). تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. ٦(٨). ٢١٣-٢٤٦.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Sonia Bland ford(2000) " *Managing professional Development in school* " , London , Routledge .
2. Sonia Bland ford(2014). *A Future Vision for the development of professional instructor in the light of the trends of contemporary world*, Journal of work place learning , Employee Counseling to day , v.12, p.52-79.
3. Watcharaporn Khuanwang, et al. (2016) *Development of evaluation standards for professional experiential training of student teachers*, Procedia – Social and Behavioral Sciences 217 .P 878 – 886.
4. Grootenboer, Peter; Hardy, Ian(2017) *Contextualizing, Orchestrating and Learning for Leading: The Praxis and Particularity of Educational Leadership Practices, Educational Management Administration & Leadership*, 45 (3) p402-418.
5. Jiang, Binbin, et all (2013) *The Effectiveness of an Embedded Approach to Practicum Experiences in Educational Leadership: Program Candidates' Perspectives*, International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, 25 (1) p79-91.
6. Jonathan, Supovitz (2015) *School Leadership Lessons from England*, Phi Delta Kappan, 97 (3) p38-41.
7. Hussin, Sufean; Al Abri, Saleh(2015) *Professional Development Needs of School Principals in the Context of Educational Reform*, International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 7 (4) , 90-97.