



مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908



التنمية المهنية لقادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات
مجتمع المعرفة(*)

إعداد

د/ فؤاد شبيب الخصاونة
أستاذ الإدارة التربوية المساعد
بجامعة نجران المملكة العربية
السعودية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التنمية المهنية لقادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات، وتكون من (٤٢) فقرة، طبقت على عينة بلغت (151) معلماً ومعلمة، منهم (72) معلماً، (79) معلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة التنمية المهنية لقادة مدارس التعليم العام بنجران على الأداة ككل بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)، فقد جاء مجال إدارة المصادر البشرية والمالية في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم مجال تفعيل العلاقات الإنسانية بالمرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، ثم جاء التخطيط المدرسي في المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة، ثم جاء مجال تنمية المعلمين مهنيًا في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال تطوير المناهج وتنفيذها وبدرجة متوسطة. وكشفت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التنمية المهنية لقادة مدارس التعليم العام بنجران تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية). وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أهداف التنمية المهنية لدى قادة المدارس في منطقة نجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

الكلمات المفتاحية: التنمية المهنية، مجتمع المعرفة، قائد المدرسة.

Professional Development for Public School Principals in the Light of Knowledge Society Requirements in Najran

Abstract:

The present study aims to identify the degree of professional development for public school principals in Najran in the light of knowledge society requirements. To achieve its objectives, the study utilized the descriptive analytical approach and designed and applied a 42-item questionnaire to a randomly selected sample of (151) teachers; (72) males and (79) females. The results revealed that the total degree of professional development for public school principals in Najran was high with an arithmetic mean of (3.56). While the management of human and financial resources was ranked first, activating the human relations was ranked second, and school planning was ranked third. They were rated high. The professional development for teachers and curriculum development and implementation were ranked fourth and fifth, respectively. They were rated moderate. Furthermore, there were no statistically significant differences in the degree of professional development for public school principals in Najran due to (gender, academic qualification, and teaching experience). The study recommended developing the objectives of professional development for school principals in Najran in the light of knowledge society requirements.

Keywords: Professional development, knowledge society, school principal.

المقدمة:

اتسم العصر الحالي بالعديد من التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة ميادين الحياة، والتي لها تأثير على جميع العاملين في المؤسسات، ولعل من أهم هذه التغيرات: الثورة العلمية والتكنولوجية، وظاهرة العولمة، مما جعل أساليب الحياة متغيرة ولم تعد تتناسب معطيات العصر الجديدة الذي أطلق عليه عصر المعرفة.

ولم تكن النظم التعليمية بمنأى عن التأثير بالثورة المعرفية والتكنولوجية، وكان هو من أكثر الميادين تأثراً، إذ إن التربية هي مسرح تلقي المعرفة، ونموها وتطورها، لذلك ظهرت تحديات جديدة أمام منظومة التعليم، فالعملية التعليمية لم تعد تركز على الكتاب المدرسي، وفرض ذلك على القائمين عليها ضرورة تزويد كل من له علاقة بالتعليم، بالمهارات والمعلومات حول استخدام مصادر المعرفة المختلفة، فالتعليم الجيد أصبحت مهمته إعداد الأجيال القادمة لمجتمع المعرفة، وتطوير مهارات العاملين لمواكبة هذا التقدم (السلمي، ٢٠٠٨، ١١٧).

ويعد قائد المدرسة الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية حيث يقوم بدور مهم في تسيير العملية التعليمية التعليمية وإنجاحها، وتقع عليه مسؤوليات وأعمال عديدة: إدارية، وفنية إشرافية، وأعمال فنية تسعى لتغيير سلوك العاملين من معلمين وإداريين وطلاب بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة (الغامدي، ٢٠١٤م).

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن الإمكانيات المتاحة وما يصاحبها من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين الذي ينبغي تدريبهم وتأهيلهم وتجديد كفاياتهم وتجويدها والمتمثل في الاستثمار الأمثل في الانسان تعليماً وتأهيلاً وتدريباً وصحة ورفاهية (جبريل، ٢٠١٥م، ص ٤٧٨).

وتعد المملكة العربية السعودية من الدول التي تسعى باستمرار لتطوير واقع الإدارة المدرسية، وتطوير دور قائد المدرسة لمواكبة التطورات والمستجدات التكنولوجية العالمية السريعة، وعكفت وزارة التربية والتعليم على تنفيذ إجراءات متعددة من أجل التنمية المهنية لقائد المدرسة، كما ويواجه قائد المدرسة متغيرات شتى لا يمكن مواكبتها إلا بتزويده بالمهارات بالخبرات والمعارف التي تؤهله لذلك، فالعلوم والأبحاث والتقنيات الحديثة تتغير باستمرار، لذلك يواجه قائد المدرسة تحدياً كبيراً في مواجهة تلك المتغيرات التي تعنى بعناصر عمليتي التعليم والتعلم.

وتتبنى وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية العديد من المشاريع التطويرية ومنها مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم والذي يهدف إلى الارتقاء بجميع مدارس التعليم العام وبرنامج التنمية المهنية للمعلمين، وبرنامج النمو المهني للقيادات الإدارية بهدف تنمية قدرات قادة المدارس ليكونوا قادة تربويين في مدارسهم (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٥هـ).

وأكد جمال الدين وآخرون (٢٠١٤م، ص ٢٠٤) أن المدرسة هي إحدى منظمات المجتمع التي تتأثر بالتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، مما يجعل التطوير لبرامجها وأهدافها وسياساتها عملاً مستمراً

وهادفاً، وهذا يشكل تحدياً للعاملين في المجتمع المدرسي وعلى رأسهم قائد المدرسة في القدرة على متابعة الجديد في مجال المهنة ومواجهة أي تغيرات طارئة، مما يؤكد أهمية التنمية المهنية باعتبارها من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الإصلاح الشامل والتمكامل، وتحقيق أهداف المدرسة.

وتعد التنمية المهنية مسؤولة كاملة عن اكساب قادة المدارس المهارات والخبرات الإدارية والأكاديمية التي تزيد من قدرتهم على حل المشكلات وصنع القرارات والاستفادة من كافة الموارد والخبرات المتوفرة في مجال عملهم، ويتم ذلك من خلال تنظيم الدورات والندوات والمؤتمرات وورش العمل التي يتم تنفيذها داخل المدرسة أو خارجها، من أجل بناء وتطوير القدرات والمهارات والخبرات المختلفة لقادة المدارس وإعدادهم للقيام بالأدوار المتغيرة التي تفرضها متغيرات عصر التدفق المعرفي بطريقة أكثر كفاءة وفعالية (محمد، ٢٠١١م). فهم يتأثرون بالتنمية المهنية بشكل كبير ولهم دور كبير في التنمية المهنية، سواء التنمية المهنية الذاتية أو تنمية العاملين بالمدرسة من معلمين ومرشدين وطلاب، وبالتالي تساعد على النهوض بالمدرسة وتحقيق أهدافها، ورفع المستوى التحصيلي للطلاب في المدرسة (السريحي، ٢٠١٢م، ص٣).

وتظهر الحاجة الماسة إلى تنمية القيادات المدرسية في ضوء ما يشهده النظام التربوي من تطور وتجدد في المعلومات والمهارات والاتجاهات؛ لذا يستوجب تنمية قائد المدرسة ليوكب عجلة التنمية والتقدم والتطور المستمر.

وعرف الشخشير (٢٠١٠م، ص٨) التنمية المهنية بأنها: "عملية تزويد العاملين بالمهارات والقيم المهنية الداعمة لعملهم". أما عبدالمنعم والعزة (٢٠٠٨، ص١٥٧) عرفاها بأنها: هي عمليات وأنشطة يمكن من خلالها إحداث التغيرات والتحسينات المطلوبة في اتجاهات القيادات وسلوكهم ومهاراتهم وقدراتهم، وإكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يكون لها انعكاس على أداء جميع العاملين بالمدرسة. كما عرفها العمري، أحمد (٢٠١٤، ص٢٧) بأنها جهود منظمة مستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية والفنية والتكنولوجية وإحداث تغيرات جذرية إيجابية في اتجاهاتهم وسلوكهم وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق جودة مهارات الاتجاهات الحديثة في القيادات التربوية لمديري المدارس.

وأكد التميمي (٢٠١٠م، ص٣) أن التنمية المهنية تؤدي إلى تحسين وتطوير المهارات والقيم المهنية لدى كافة العاملين في القطاع التعليمي، مما يسمح لهم بالتطور المهني والوظيفي، وتعزز مبدأ العمل الجماعي التعاوني بين أفراد المؤسسة، ويعزز أيضاً قيم الاحترام وروح الفريق الواحد القائم على مبدأ مصلحة الجماعة، وبالتالي يعود بالنفع والفائدة على القطاع التعليمي ككل.

وأكد كل من الغافري (٢٠١٤م، ص٥٧) وعبدالمنعم (٢٠٠٨، ص١٦٣) أن أهمية التنمية المهنية لمدراء المدارس تتمثل في الاستجابة لمعطيات العصر، والتي نتجت عن الثورة العلمية والتكنولوجية، والتي فرضت أدواراً ومسؤوليات جديدة على المدراء، فالتنمية المهنية من الوسائل التي تساعد على تنمية قدراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم وقيمهم حتى يتمكنوا من ملاحقة المستجدات المهنية، ويكونوا قادرين على أداء أدوارهم في تطوير جميع العاملين بالمؤسسة.

وأكد جمال الدين وآخرون (٢٠١٤، ص ٢٠٦) أن أهمية التنمية المهنية لمدراء المدارس في تطوير العمل ورفع مستوى أدائهم، فلم يعد دوره يقوم على أعمال روتينية محددة مثل متابعة حضور وغياب الطلبة، والتأكد من سير الدراسة، فاصبح يقوم بأدوار جديدة، مثل متابعة الجودة الشاملة وتحقيق معاييرها في المدرسة، وإدارة الازمات والصراعات في المدرسة، والقدرة على إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت بفاعلية، وحتى يمتلكها القائد المدرسي بشكل فعال لا بد من تحقيق التنمية المهنية المستمرة التي تسهم في تطوير قدراته ومهاراته في مواكبة التغيرات والمستجدات المعاصرة واستثمارها في تحقيق أهداف المدرسة.

وأشار مصطفى وعبدالنبي (٢٠٠٩، ص ٦٠) إلى أن التنمية المهنية لمدراء المدارس تعود عليهم بالنفع والعديد من الفوائد منها ما يلي: قيادة العملية التعليمية نحو تحقيق أهدافها المنشودة، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعية، والتفاعل الجيد مع المجتمع المحلي، واختيار نمط القيادة للتأثير على الآخرين، والتعاون مع الآخرين نحو تحقيق الأهداف، وتهيئة المناخ المدرسي الملائم الذي يؤدي إلى الشعور بالأمن الوظيفي، وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين من خلال الاطلاع على المستجدات وتزويدهم بها وإحداث تغييرات عميقة في الأعمال وفي العلاقات مع المدرسين والاداريين والطلاب، وتحسين عمليات التعلم عند التلاميذ.

وذكر العمري (٢٠١٤، ص ٣٠) أن من أهداف التنمية المهنية: تقديم العون والمساعدة للقيادات التربوية والمعلمين الجدد، ومن يمارس لأول مرة مسؤولية جديدة، وتدريب المعلمين الغير مؤهلين، وزيادة قدرة الأفراد على التفكير المبدع ومواجه المشكلات والتحديات المختلفة، وتنمية الاتجاهات الايجابية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته.

ومن أهم أساليب وطرق التنمية المهنية لمدراء المدارس: زيارة المدارس الأخرى للتعرف على كل ما يجري فيها، وعمل مقارنات بكل ما يحدث فيها مع مدارسهم، مما يكسبهم الخبرات التي تفيد في تطوير وتحسين المدرسة، وتوفر شبكة عمل في المدرسة بين العاملين لمناقشة مشكلاتهم والتوصل إلى حلول لها، المرشد أو المستشار فيكون من أصحاب الخبرات من خارج المدرسة حيث يقوم بتدعيم جهود الإدارة وإمدادهم بالخبرات والنصح والاستشارة في كيفية إدارة شؤون المدرسة المالية، وكيفية الاتصال والتعامل مع أولياء الأمور والمجتمع وإعداد الميزانية وتحديد احتياجات المدرسين، والاجتماعات المدرسية تعد فرصة للتطور المهني وتهدف إلى اكتسابهم طرق وحلول للصعوبات التي تواجههم في الميدان التربوي وتبادل الخبرات فيما بينهم مما يحقق تنمية مهنية في تيسير العمل، وملاحظة المعلمين داخل الصفوف للتعرف على أساليب وطرق التعليم والتعلم، واستخدام الوسائل التكنولوجية، وطرق التعامل مع الطلاب المتفوقين والطلبة منخفضي التحصيل العمري (٢٠١٤، ص ٣٤).

وأشار زيدن ومنصور (٢٠٠٧، ص ٤) أن من الأسباب التي تجعل من التنمية المهنية جزءاً من العملية التربوية هي: تطوير أساليب وقيادة المدارس، وتطوير المناهج، ظهور طرق واستراتيجيات تدريس حديثة، وظهور التقنيات التكنولوجية الحديثة، كثرة المهام والأعمال المنوطة بالإدارة، تغير الوظائف، وظهور أقسام وإدارات جديدة داخل المؤسسة تتطلب توفر مهارات معينة.

وتوصلت دراسة (الزهراني، ٢٠١٠م) في جانب أسلوب إدارة الفريق (القراءة، والكتابة، والاستماع والتحدث) إلى أن درجة ممارسة قائد المدرسة لأسلوب إدارة الفريق كان بدرجة متوسطة، وفي جانب إدارة الاجتماعات فقد توصلت دراسة (الزايد، ٢٠١٣م) إلى أن درجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف كانت بدرجة عالية، بينما في جانب التفويض، فقد أجرى (نياب، ٢٠٠٣م) دراسة للتعرف على مستوى تفويض السلطة لقادة المدارس في شمال فلسطين حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطة في المجال الإداري والتربوي والفني متوسط، أما في المجال الاجتماعي فكان مرتفعاً.

بينما هدفت دراسة فاسوماثي (Vasumathi, 2009) إلى التعرف على أثر ثورة المعلومات والاتصالات على التنمية المهنية للتربوي وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى تطور كبير في العملية التعليمية، وفرضت على المتعلمين أدوراً ومطالب جديدة تتمثل في مهارة التعامل مع الحاسب واستخدام شبكه الانترنت، وكيفية توجيه الطلاب في الحصول على المعلومات. فالتنمية المهنية بصفة عامة عملية مقصودة يتم من خلال برامجها إكساب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنه من استيعاب مستجدات مهنته وتطويرها (السدة، ٢٠١٣م، ص٢١٨).

أما فيما يتعلق بمجتمع المعرفة، فيعد مجتمع الحاضر والمستقبل نظراً لأهميته في حياة المجتمعات والدول حتى الأفراد، وللوصول إلى هذا المجتمع يجب إعطاء عناية أكبر بالمعرفة والتي تمثل مفتاح التطور الاقتصادي والاجتماعي، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب الاهتمام بالتعليم، فالعيش في مجتمع المعرفة يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري المنتج للمعرفة، والتي هي مصدر أساسي من مصادر القوة ويصبح الاستثمار في مجال التربية أكثر وأهم الاستثمارات من ناحية العائدات (مخداني، ٢٠٠٨م). إن مجتمع المعرفة هو مجتمع ذو أهداف مثالية، تبدأ دورته الحيوية بأهداف مجتمع المعرفة في تحقيق الرفاهية والأمن والاستقرار، ولن يتم ذلك إلا على بنية اتصالات مؤهلة وتقانة معلوماتية عالية، وقدرة على التعامل مع هذه التقانة، يلي ذلك القدرة على الاستخدام الأمثل للمعلومات والاتصالات في اكتساب ومعرفة المهارات المطلوبة ولينتج عن ذلك مجتمع النمو والتطور والابتكار (أحمد، ٢٠١١م).

وأشار علي (٢٠١٧م) إلى أن مجتمع المعرفة Knowledge Society هو حالة من الامتياز الفكري والمعرفي والتقني زمن التقدم العلمي والبشري الذي شجع بعض المختصين على وصفه بالثورة المتعددة المعاني والاتجاهات.

وأشار تقرير التنمية الإنسانية العربية (٢٠٠٣، ص٣٦-٣٧) إلى أن مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي (الاقتصادي، والسياسي، والمدني والحياة الخاصة) سعياً للارتقاء بالمجتمع الإنساني من خلال عمليات التنمية الإنسانية المختلفة وصولاً إلى الحرية والكرامة والعدالة الإنسانية

ولقد أشار بدر (٢٠١٠م) إلى أنه يستلزم على قادة المدارس مواكبة المستجدات العالمية في ضوء متطلبات بناء مجتمع المعرفة، وتترتب عليه أدوار جديدة من خلال الفهم العميق للأطر المعرفية

واستخداماتها ومعاييرها، وفهم جيد للطلبة وخصائصهم والتفاعل مع المعلمين وإتاحة الفرص لهم بإبداء الرأي وإقامة علاقات ديمقراطية معهم وكذلك استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية.

وبناءً على ما سبق؛ فإن الحديث عن التنمية المهنية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة يستحق أن يحظى بشيء من الاهتمام والدراسة؛ لما له من أهمية في تطوير العملية التعليمية، والرفع من المستوى المهني للمعلم، والمستوى التحصيلي للطلاب، وهذا ما سنتزج إليه هذه الدراسة، آخذة بعين الاعتبار درجة التنمية المهنية لقادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

وقد حظي موضوع التنمية المهنية في المؤسسات التعليمية باهتمام الباحثين العرب والأجانب، التي مجملها أكدت على أهميته للقادة في جميع الميادين، لكن لم تتناول هذه الدراسات مجالات التنمية المهنية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، وهذا ما تم تناوله في هذه الدراسة، وفيما يلي أبرز الدراسات السابقة التي تناولت التنمية المهنية.

فقد أجرى براد (Brad, 2011) دراسة هدفت إلى فحص طبيعة التطوير المهني لمديري المدارس الريفية في ولاية فرجينيا، وتكونت عينة الدراسة من (١٣) من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، تم مقابلتهم حول تجاربهم للتطوير المهني، استخدم الباحث المنهج النوعي، وبينت نتائج الدراسة غياب التطوير المهني، وتدني المعرفة بالتطوير المهني وتدني مستوى استخدام التقنيات الحديثة، وقلة فرص التطوير المهني التي توفرها المنطقة التعليمية.

وفي دراسة نجوى (Ibrahim, 2011) التي هدفت إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية، وتحديد العوامل التي تسهل أو تعيق التنمية المهنية، استخدمت فيها المقابلة وتحليل الوثائق، وأظهرت الدراسة أن هناك مشكلات تعيق التنمية مثل عدم انضباط الطلاب، عدم حضور الورش والدورات التدريبية والندوات، نقص الموارد المالية، ضعف تفويض المهام.

وفي دراسة السريحي (٢٠١٢م) فهذفت إلى تحديد درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، طبقت على عينة تكونت من (٢٠٠) مديراً، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن مستوى توفر آليات بناء فرق العمل لدى مديري المدارس عالياً جداً، وأن مستوى توفر التدريب والتطوير لدى مديري المدارس عالياً، ومستوى التغلب على الصعوبات عالياً متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس بمحافظة جدة تعزى لتأثير متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والتخصص.

ومن ناحية أخرى أجرى العتيبي (٢٠١٢م) دراسة هدفت إلى تقديم تصور مقترح للتنمية المهنية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات المعرفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، طبقت على عينة تكونت من (١٢٦) مدير عام تربية وتعليم ومساعدتي المديرين، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى استخلاص أدوار لمديري التربية والتعليم وفقاً لاستراتيجيات المملكة العربية

السعودية في ضوء التحول إلى مجتمع، ووضع تصور مقترح للتنمية المهنية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم في ضوء متطلبات المعرفة.

ومن جانب آخر قام جمال الدين وآخرون (٢٠١٤م) بدراسة هدفت إلى التعرف على التنمية المهنية لمديري المدارس بوزارة التربية والتعليم الأردنية، استخدم الباحثون المنهج النوعي، وتوصل الباحثون في ضوء التحليل والاستنتاج النظري إلى تطوير أهداف برامج للتنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء المستجدات العصرية، وضرورة التعدد والتنوع في أساليب التنمية المهنية لتلائم التطورات والمستجدات، والتخصصية في تدريبي برامج التنمية المهنية، وتكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس، وتفعيل دور الجامعات في برامج التنمية المهنية.

بينما دراسة الدوسري (٢٠١٤م) التي هدفت إلى التعرف على صعوبات برامج التنمية المهنية الموجهة لقائد المدرسة الثانوية بالسعودية في السياق التربوي الراهن، والتعرف على أفضل الممارسات العالمية المتبعة في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس الثانوية، استخدم الباحث المهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الصعوبات في برامج التنمية المهنية كارتفاع معدلات الرسوب والتسرب ونمطية التشعب إلى الأدبي والعلمي، وضعف الموازنة بين مخرجات التعليم العام وحاجات الاقتصاد والمجتمع من المهارات المختلفة، وحاجة المملكة إلى خريجين لديهم مهارات تقنية للحاق بمجتمع اقتصاد المعرفة، وأيضاً البرامج التدريبية تقتصر على تنمية مفهومات ونظريات تربوية وليس فيها تركيز على مهارات وكفايات يحتاجها قائد المدرسة، وأشارت النتائج إلى أن أفضل الممارسات في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس الثانوية أن تأخذ برامج التنمية المهنية تطبيقية عملية.

كما وهدفت دراسة كاكولي (٢٠١٤م) إلى الوقوف على واقع الحاجة للتنمية المهنية لمديري المدارس الحكومية في الكويت، وطرح تصور مقترح يمكن أن يساهم في تطوير التنمية المهنية لمديري المدارس الحكومية بالكويت، قامت الباحثة باختيار (٤٠٠) موظف من أقسام الوزارة كعينة عشوائية من العاملين في أقسام وزارة التربية في دولة الكويت، اعتمدت الباحثة على المقابلات مع بعض القادة التربويين في مدارس الكويت حول إمكانية تطوير التنمية المهنية لمديري المدارس، واستخدمت أيضاً الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاحتياج المتعلق بالتخطيط المدرسي وإدارة الموارد البشرية والمالية والحاجة إلى تطوير المناهج وتنمية المعلمين وتقويمهم مهنيًا وكذلك الحاجة إلى خدمة المجتمع، وأجمع غالبية القادة التربويين ومديري المدارس على أن من أهم المشكلات الإدارية والفنية التي تعيق أداء مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في الكويت على النحو التالي: قلة الكوادر المدربة، وغياب التخطيط المسبق لبرامج التنمية المهنية، ووجود قصور في استخدام التقنيات الحديثة.

وهدفت دراسة قديمي (٢٠١٥م) إلى الكشف عن واقع التنمية المهنية لمديري المدارس العربية وصياغة تصور مقترح ذي أبعاد مستقبلية للارتقاء بمستوى التنمية المهنية لمديري المدارس الغربية في ضوء مجتمع المعرفة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومسح للدراسات السابقة ذات العلاقة، وخلصت الباحثة إلى أن الواقع الحالي للتنمية المهنية لمديري المدارس العربية يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير

حيث يعاني من قلة الاهتمام بتحديد احتياجات التنمية المهنية لمديري المدارس وضعف سياستها وأهدافها وعدم وجود هيئة تعنى بمسئولياتها والقصور في توظيف النقانة في مجال التنمية المهنية. في حين أن دراسة بوضياف (٢٠١٥م) التي هدفت للتعرف على درجة توافر آليات التنمية المهنية لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة المسيلة-الجزائر، وأثر متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، طبقت الدراسة على عينة من (٤٠) مديراً ومديرة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر آليات التنمية المهنية لمديري المدارس الابتدائية كانت متوسطة وأن أكثر الآليات التي تتعلق بالتنمية كانت الاتصال الفعال بدرجة متوسطة، ثم إدارة الفريق في التدريب، وإدارة الاجتماعات، وإدارة التفويض بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير درجة أفراد عينة الدراسة حول توافر آليات التنمية المهنية لمديري المدارس بمدينة المسيلة-الجزائر تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

بينما دراسة مشعان (٢٠١٦م) التي هدفت إلى تحديد الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية، وكذلك واقع برامج إعداد قادة المدارس في السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى ضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية لقادة المدارس وفق رؤية تطويرية شاملة لكافة الاحتياجات المهنية لقادة المدارس، وأشارت النتائج إلى ضرورة الاستفادة بأفضل الممارسات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس وبالأخص المرتبطة بمتطلبات المعرفة، وإلى أن يسير التطوير المهني وفق خطة ذات مراحل أهمها وضع أهداف للتغيير، ومرحلة اختيار قائد التغيير، وتشكيل فريق للتغيير، وتقدير الحاجة للتغيير، وتحديد نوع التغيير ومراحله.

أما دراسة محمود (٢٠١٦م) التي هدفت إلى التعرف على مفهوم وأهداف وأهمية التنمية المهنية ومتطلباتها لقادة المدارس التجريبية في مصر، وواقع الأداء الإداري لقادة المدارس التجريبية، استخدم الباحث المنهج الوصفي لرصد واقع المدارس التجريبية، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية المتعددة المراحل حيث تم اختيار ثلاثة محافظات: الجيزة، دمياط، والفيوم، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٠٧) أفراد من المدارس التجريبية: (٢٥) قائد مدرسة، (٨٢) وكيلاً ومعلماً من كل مادة دراسية، وأسفرت النتائج عن ضعف التنمية المهنية لقادة المدارس التجريبية الرسمية في بعض محافظات مصر العربية، كما وكشفت الدراسة عن وجود معوقات تقف أمام تنمية قادة المدارس التجريبية مهنيًا بعضها خاص بالتشريعات والقوانين والمركزية في اتخاذ إقرار، وقصور التدريب والتدخل الزائد من أولياء الأمور، وضعف الحوافز المادية.

وأجرت الحساوي (٢٠١٧م) دراسة هدفت للتعرف على ماهية واقع التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج وخبرات بعض الدول الأخرى في التنمية، وعرض استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة، وتوصلت الباحثة إلى أن البرامج المقدمة للتنمية المهنية

لمديري المدارس يمكن أن تطور، وأصبحت تركز على الكفايات والمؤشرات الخاصة بمعيار الإدارة والقيادة التي وضعت من قبل اليونيسكو لتقييم جودة مدارس الدمج. **التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال النظر إلى الدراسات السابقة نجد بأنها قد تنوعت في دراسة التنمية المهنية لقادة المدارس بموضوعات مختلفة، كمفهوم وأهداف وأهمية ومتطلبات التنمية المهنية لقادة المدارس كدراسة محمود (٢٠١٦م)، واقع الأداء الإداري لقادة المدارس كدراسة قديمي (٢٠١٧م)، آليات التنمية المهنية لقادة المدارس كدراسة بوضياف (٢٠١٥م)، واقع التنمية المهنية لقادة مدارس الدمج كدراسة الحساوي (٢٠١٧م)، والرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس كدراسة مشعان (٢٠١٦م) وأيضاً دراسة للوقوف على واقع الحاجة للتنمية المهنية لقادة المدارس كدراسة كاكولي (٢٠١٤م)، أما الدراسة الحالية فقد تناولت التنمية المهنية لقادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

مشكلة الدراسة:

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة جملة من التحولات العالمية المعاصرة، والتي كان لها الأثر على جميع العاملين في كافة المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية، وخصوصاً مديري المدارس الذين تقع على عاتقهم مسؤوليات وأدوار في قيادة وتوجيه العمل المدرسي، وتحقيق النتائج المرجوة وخصوصاً توجيه وتطوير أداء معلمهم. وقد تعددت هذه التحولات من ثقافية واجتماعية واقتصادية ومعرفية وتكنولوجية جميعها ساهم في تطوير وتحسين الكفايات التعليمية والتربوية للعاملين في المجال التربوي، حيث أصبح من الضروري تحقيق التنمية المهنية لهم حتى يتمكنوا من ممارسة أدوارهم بفاعلية في ضوء التحديات المعاصرة. وبين الحربي (٢٠٠٧م، ص ١٤٨) أن هناك قصوراً في برامج التنمية المهنية، وأوصى بضرورة وضع خطة شاملة للتنمية المهنية للقيادات التربوية بكافة مستوياتها، أما فيما يتعلق بمجالات التنمية المهنية لقادة المدارس في المجال الإداري، فقد أشارت دراسة الشهري (٢٠١٤م) إلى أهمية توافر مهارات الاتصال الفعال لقادة المدارس وتوصلت النتائج إلى أن مستوى توافر مهارات الاتصال الفعال لقائد المدرسة كان عالياً. وبينت نتائج الدراسة براد (Brad, 2011) تدني التطوير المهني لدى لمديري المدارس، وتدني مستوى استخدام التقنيات الحديثة، وقلة فرص التطوير المهني التي توفرها المنطقة التعليمية، وأوصت دراسة العتيبي (٢٠١٢م) بضرورة الاستفادة من التصور المقترح للتنمية المهنية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم في ضوء متطلبات المعرفة. وضرورة التنسيق مع الجامعات من خلال وضع برامج للتنمية المهنية للقيادات التعليمية على مختلف المستويات.

وقد بذلت الدول جهود كبيرة في تحقيق التنمية المهنية لقائد المدرسة باعتباره المسؤول الأول والمشرف على جميع الشؤون الإدارية والتعليمية والتربوية وبالرغم من ذلك كله إلا أن قادة المدارس لم تحظ ببرامج تنميتهم بقدر كبير من الاهتمام باعتبارهم قادة تربويين يقع عليهم الكثير من المهام التي لا بد من انجازها بكفاءة وبفاعلية وتساعدهم على أداء أدوارهم المستقبلية والتي فرضتها عليهم للتغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة. فلا بد من ان تكون عملية تنمية قائد المدرسة عملية مستمرة ومواكبة لعجلة التقدم

والتنمية لإبراز دوره في تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة لدى معلميهم وإحداث التغيير المناسب عندهم لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وتبرز مشكلة الدراسة من خلال تأثر جميع مجالات الحياة بالمعرفة، ويعد قائد المدرسة هو المسؤول الأول عن مدى مواكبة وتغيير الواقع الذي نعيش من تطورات وتقنيات حديثة، لذا يستلزم تنميته مهنيًا لتمكينه من امتلاك مهارات وقدرات ومعارف تساعده في التغلب على المشكلات التي تواجهه، ويوظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ليوكب متطلبات مجتمع المعرفة.

وتتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما درجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر المعلمين في مجالات التخطيط المدرسي، وإدارة الموارد البشرية والمالية، وتطوير المناهج وتنفيذها، والعلاقات الإنسانية، والتنمية المهنية ككل؟

٢- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى:

- ١- إبراز مفهوم وأهمية التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام.
- ٢- التعرف على درجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- التعرف على الفروق في درجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران، وفقًا لتأثير متغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١- تتبع أهمية الدراسة من أهمية التنمية المهنية لقادة مدارس التعليم العام، باعتبارهم من أهم الموضوعات الحديثة في مجال القيادة والإدارة، والتي تقوم على تطوير العمل، وتحسين مستوى أداء العاملين وقدراتهم المعرفية والمهارية والإدارية والفنية والتكنولوجية، وإحداث تغييرات جذرية إيجابية في اتجاهاتهم وسلوكهم، مما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة.
- ٢- تقييد الدراسة في إثراء المكتبة العربية وتزويد الباحثين بأطر نظرية حول درجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، وفي ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في جميع ميادين الحياة.
- ٣- قلة الدراسات والبحوث في المملكة العربية السعودية - على حد علم الباحث- التي تناولت درجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

- ٤- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم ومتخذي القرار بأهمية التنمية المهنية لقادة المدارس، ودورها في تحسين الواقع التدريسي، واهتمامه بالمعلم والطالب بشكل أساسي.
- ٥- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم ومتخذي القرار إلى ضرورة الاهتمام بعملية التنمية المهنية لقادة المدارس في ادارت التعليم، وضرورة تزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم.
- ٦- توفر هذه الدراسة لمتخذي القرار معلومات مهمة حول الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس وضع الخطط والبرامج التي تساهم في تدعيم أو معالجة القصور في هذا المجال.
- ٧- تسهم هذه الدراسة في وضع معايير لاختيار قادة المدارس حول المعارف والمهارات والكفايات اللازمة لهم.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة في حدودها على ما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مدارس منطقة نجران.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩م).
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المعلمين بمدارس التعليم العام بمنطقة نجران.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

التنمية المهنية: هي عملية مخططة ومنظمة ومستمرة وهادفة؛ لتجديد مهارات وخبرات العاملين أكاديمياً ومهنياً لتحسين أدائهم بالمؤسسة، ولتحقيق الجودة في الأداء، وتحسين مستواهم الوظيفي والحياتي (الأخزمي، ٢٠١٠م، ص ١٠).

التنمية المهنية (إجرائياً): هي عملية هادفة ومخطط لها يقوم بها قائد المدرسة في مدارس التعليم العام في منطقة نجران تؤدي إلى تحسين وتطوير المهارات والقيم المهنية لدى كافة العاملين في مدارس المنطقة، مما يسمح لهم بالتطور المهني والوظيفي، وتعزز مبدأ العمل الجماعي التعاوني في المدرسة، وتقوم أيضاً على الاحترام المتبادل بينهم لتحقيق أهداف المدرسة. وتتحدد في الدراسة الحالية بدرجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر المعلمين من خلال استجابتهم على الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

قائد المدرسة: هو المسؤول عن أداء مجموعة من المرؤوسين (المعلمين) بغرض تحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف معينة كالتخطيط والتنفيذ وصنع القرار والتوجيه والرقابة والاتصال الفعال والتحفيز.

منطقة نجران: هي إحدى المحافظات التي تقع في جنوب المملكة العربية السعودية.

المعلمون: هم المدرسون الرسميون الذين يحملون مختلف الدرجات العلمية والرتب، ويدرسون في مختلف مدارس التعليم العام في منطقة نجران في العام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩م).

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع، ووصفها، وتحليلها، والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وذلك من خلال رصد واقع المشكلة البحثية وتحليلها، لتحديد درجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في إدارة تعليم منطقة نجران، والبالغ عددهم (١٢٥٤)، منهم (٧٨٠) معلماً و(٧٤٤) معلمة في العام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩م). وتكوّنت عينة الدراسة من (١٥١) معلماً ومعلمة، منهم (72) معلماً و(79) معلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وعينته وفق متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية.

الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	72	48.0
	إناث	79	52.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	98	64.9
	بكالوريوس فأعلى	53	35.1
الخبرة التدريسية	أقل من ٥ سنوات	29	19.2
	٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	55	36.4
	١٠ سنوات فأكثر	67	44.4

أداة الدراسة:

من أجل بناء أداة الدراسة تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري حول موضوع التنمية المهنية، فقد تم بناء مقياس التنمية المهنية، والذي تكون من (٤٢) فقرة، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة التالية: دراسة محمود (٢٠١٦م)، ودراسة قديمي (٢٠١٧م)، ودراسة بوضياف (٢٠١٥م)، ودراسة الحساوي (٢٠١٧م)، ودراسة مشعان (٢٠١٦م). وتكوّن المقياس من خمسة بدائل في الإجابة تم تصحيحها بإعطاء الفقرات الدرجات (١-٢-٣-٤-٥). ولتحديد مستويات استجابات المعلمين على المقياس، فقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وفق المعيار التالي: (١,٧٩ فأقل) بدرجة قليلة جداً، (١,٨٠-٢,٥٩) بدرجة قليلة، (٢,٦٠-٣,٣٩) بدرجة متوسطة، (٣,٤٠-٤,١٩) بدرجة كبيرة، (٤,٢٠ فأكثر) بدرجة كبيرة جداً.

صدق الأداة: للتحقق من صدق أدوات الدراسة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص (القياس والتقييم، والإدارة التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس التربوي)، وطُلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة، وتراوحت نسبة الاتفاق على الفقرات المقبولة ما بين (80-100%)، وتم العمل بالملاحظات المقترحة.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2) قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة ومجالاتها.

المجالات	معامل الثبات
التخطيط المدرسي.	0.82
تطوير المناهج وتنفيذها.	0.87
إدارة المصادر البشرية والمالية.	0.89
تنمية المعلمين مهنيًا.	0.85
تفعيل العلاقات الإنسانية.	0.90
التنمية المهنية ككل.	0.92

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات أدوات الدراسة، تراوحت قيم الثبات لمجالات المقياس ما بين (0.82) و (0.90)، بينما في مقياس التنمية المهنية ككل بلغت قيمة معامل الثبات (0.92).
الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات.
- معامل كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات.
- تحليل التباين للكشف عن الفروق بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟ ويتبين ذلك من خلال جدول (3).

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة على جميع المجالات والفقرات.

م	المجالات والفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنمية المهنية
	المجال الأول: التخطيط المدرسي				
٢	يعد خطة سنوية شاملة للمدرسة من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها.	4.12	1.07	1	كبيرة
١	يعمل قائد المدرسة في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	4.08	1.18	2	كبيرة
٤	يضع خططاً للتنمية المهنية للكوادر التدريسية والإدارية في المدرسة.	3.35	1.12	3	متوسطة
٣	يناقش قائد المدرسة المعلمين الخطط الموضوعية ويأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار.	3.27	1.10	4	متوسطة
٥	يضع خططاً لمواجهة الأزمات في المدرسة.	3.18	1.01	5	متوسطة
٦	يطلع على ما هو جديد في مجال التخطيط المدرسي.	3.17	0.97	6	متوسطة
	المجال الثاني: تطوير المناهج وتنفيذها				
٨	يستخدم السجلات والوثائق والملفات لتعزيز المنهاج المدرسي.	3.40	0.98	1	كبيرة
٧	لدى قائد المدرسة خطط لتطوير وتحسين المنهاج المدرسي.	3.35	0.87	2	متوسطة
١١	لدى قائد المدرسة سياسة واضحة لمتابعة عمليات التعليم والتعلم.	3.33	0.81	3	متوسطة
٩	لدى قائد المدرسة القدرة على شرح مكونات المنهاج بموضوعية.	3.27	1.10	4	متوسطة
١٠	يستمتع لوجهات نظر الآخرين حول المنهاج.	3.19	0.95	5	متوسطة
١٤	يوفر للمعلمين الأدوات والأجهزة اللازمة للأنشطة المنهجية واللامنهجية.	3.16	0.94	6	متوسطة
١٢	يتأكد من مدى مناسبة محتوى المنهاج لطبيعة المتعلمين وخصائصهم النمائية.	3.15	0.99	7	متوسطة
١٣	يتحقق من مدى مناسبة الأنشطة لأهداف المنهج.	3.09	0.80	8	متوسطة
١٥	يرفع التعديلات المقترحة على المنهاج إلى الجهات العليا.	3.08	0.85	9	متوسطة
	المجال الثالث: إدارة المصادر البشرية والمالية.				
١٦	يتابع أسس التشكيلات المدرسية (قبول طلاب، تشجيع، توزيع).	4.45	0.89	1	كبيرة جداً
١٨	يحدد احتياجات المدرسة المادية والبشرية ضمن الخطط السنوية.	4.39	0.91	2	كبيرة جداً
٢١	يحرص على توفير أدوات السلامة في المدرسة.	4.27	0.99	3	كبيرة جداً
١٩	يقوم بتشكيل اللجان المختلفة ويحدد مهامها.	4.26	0.83	4	كبيرة جداً
٢٢	يحافظ على المظهر الجمالي في المدرسة.	4.19	0.91	5	كبيرة
٢٣	يحرص على تنظيم وتخزين السجلات والملفات للرجوع إليها عند الحاجة.	3.92	0.79	6	كبيرة
١٧	يوزع المصادر المالية توزيعاً عادلاً على الأنشطة والفعاليات المختلفة.	3.89	1.08	7	كبيرة
٢٠	يحرص على توفير البيئة المدرسية التي تسهم في تحقيق المناخ الصحي والنفسي والتربوي للطلبة.	3.79	1.06	8	كبيرة
٢٤	يضع هياكل تنظيمية ولوحات إرشادية في المدرسة.	3.73	0.87	9	كبيرة

تابع جدول(٣)

المجال الرابع: تنمية المعلمين مهنيًا.				
٢٥	يكسب المعلمين مهارة صياغة الأهداف التربوية.	3.47	0.02	1 كبيرة
٣٠	يتعاون مع المشرف التربوي في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	3.44	0.78	2 كبيرة
٢٦	يناقش مع المعلمين محتوى المواد التي يقومون بتدريسها.	3.40	0.90	3 كبيرة
٢٧	يشجع المعلمين على تبادل الزيارات فيما بينهم لكسبهم المزيد من الخبرات.	3.23	0.88	4 متوسطة
٣١	يشجع المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية.	3.22	0.85	5 متوسطة
٣٢	يتدارس مع المعلمين آلية معالجة الطلبة المتأخرين دراسياً.	3.20	0.94	6 متوسطة
٢٨	يكسب المعلمين أساليب تربوية حديثة في الإدارة داخل الصف.	3.19	1.11	7 متوسطة
٣٣	يتدارس مع المعلمين أساليب تنمية الطلاب المتفوقين من خلال الأنشطة الإثرائية.	3.18	0.86	8 متوسطة
٣٤	يشجع المعلمين على إجراء البحوث لحل المشكلات التدريسية التي تواجههم.	3.12	0.91	9 متوسطة
٢٩	يشجع المعلمين على العمل ضمن فريق واحد.	3.07	0.83	10 متوسطة
المجال الخامس: تفعيل العلاقات الإنسانية.				
٣٧	يحرص على توفير جو يسوده الود والمشاركة مع العاملين بالمدرسة.	4.34	0.85	1 كبيرة جداً
٣٥	يحرص على تقبل الآراء الأفكار والمقترحات من العاملين بأسلوب ديموقراطي.	4.28	0.97	2 كبيرة جداً
٣٦	يحرص على التواصل مع العاملين في المناسبات الخاصة بهم.	4.16	0.75	3 كبيرة
٣٩	يتعرف على ميول العاملين ورغباتهم واتجاهاتهم.	4.13	0.83	4 كبيرة
٤٠	يراعي ظروف العاملين النفسية والاجتماعية عند التعامل معهم.	3.98	0.84	5 كبيرة
٣٨	يقدر انجازات المعلمين بأساليب مختلفة.	3.85	1.03	6 كبيرة
٤١	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.	3.72	0.96	7 كبيرة
٤٢	يعتمد على سياسة الباب المفتوح في تواصله مع أولياء الأمور ويستقبل آراءهم.	3.66	0.85	8 كبيرة

يتضح من نتائج جدول (3) أن المتوسطات الحسابية للفقرات في مجال التخطيط المدرسي تراوحت ما بين (3.17-4.12)، أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (٢) ونصها "يعد خطة سنوية شاملة للمدرسة من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها." على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (٦) ونصها "يطلع على ما هو جديد في مجال التخطيط المدرسي." على المرتبة الأخيرة، أما في مجال تطوير المناهج وتنفيذها وتراوحت الأوساط الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.08-3.40)؛ أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة على جميع الفقرات، فقد نالت الفقرة رقم (٨)، ونصها "يستخدم السجلات والوثائق والملفات لتعزيز المنهج المدرسي." على المرتبة الأولى، بينما نالت الفقرة رقم (١٥)، ونصها "يرفع التعديلات المقترحة على المنهج إلى الجهات العليا." على الرتبة الأخيرة، أما في مجال إدارة المصادر البشرية والمالية، تراوحت الأوساط لفقرات هذا المجال ما بين (3.73-4.45)؛ أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة جداً على جميع الفقرات، فنالت الفقرة رقم (١٦)، ونصها "يتابع أسس التشكيلات المدرسية (قبول طلاب، تشجيع، توزيع)." على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (٢٤)، ونصها "يضع هياكل تنظيمية ولوحات إرشادية في المدرسة." على الرتبة الأخيرة. أما في مجال تنمية المعلمين مهنيًا، تراوحت الأوساط لفقرات هذا المجال ما بين (3.07-3.47)؛ أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة على جميع الفقرات، فنالت الفقرة رقم (٢٥)، ونصها "يكسب المعلمين مهارة صياغة الأهداف التربوية." على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (٢٩)، ونصها "يشجع المعلمين على العمل ضمن فريق واحد." على الرتبة الأخيرة.

أما في بعد تفعيل العلاقات الإنسانية تراوحت الأوساط لفقرات هذا المجال ما بين (3.66-4.34)؛ أي ما بين درجة كبيرة إلى درجة كبيرة جداً على جميع الفقرات، فنالت الفقرة رقم (٣٧)، ونصها "يحرص على توفير جو يسوده الود والمشاركة مع العاملين بالمدرسة." على المرتبة الأولى، بينما الفقرة رقم (٤٢)، ونصها "يعتمد على سياسة الباب المفتوح في تواصله مع أولياء الأمور ويستقبل آراءهم." على الرتبة الأخيرة.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة على جميع المجالات والأداة الكلية.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التنمية المهنية
٣	إدارة المصادر البشرية والمالية.	4.10	1.01	1	كبيرة
١	تفعيل العلاقات الإنسانية.	3.70	0.83	2	كبيرة
٥	التخطيط المدرسي.	3.53	0.98	3	كبيرة
٤	تنمية المعلمين مهنيًا.	3.25	0.91	4	متوسطة
٢	تطوير المناهج وتنفيذها.	3.22	0.90	5	متوسطة
	التنمية المهنية ككل.	3.56	0.88		كبيرة

يتضح من نتائج جدول (4) أن الأوساط الحسابية على جميع مجالات التنمية المهنية تراوحت ما بين (3.22-4.10)؛ أي ما بين درجة متوسطة إلى درجة كبيرة، فقد جاء إدارة المصادر البشرية والمالية في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم مجال تفعيل العلاقات الإنسانية بالمرتبة الثانية وبدرجة كبيرة، ثم جاء التخطيط المدرسي في المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة، ثم جاء مجال تنمية المعلمين مهنيًا في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة، جاء مجال تطوير المناهج وتنفيذها وبدرجة متوسطة. أما على مستوى الأداة ككل، جاءت درجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة كبيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.56).

ويعزو الباحث النتيجة في مجال إدارة المصادر البشرية والمالية، إلى إدراك قائد المدرسة أن حسن إدارة هذا المجال يضمن استقرار العمل، ويحقق الفاعلية في المدرسة، وتبعده عن العشوائية والارتجال والتخبط، من خلال التخطيط الجيد وتوزيع المهام على العاملين وتنفيذ الخطط ومتابعتها، وتحديد ما تحتاجه المدرسة من ميزانية وكوادر بشرية، وتنظيم التشكيلات المدرسية للطلاب، وحسن تنظيم الملفات والسجلات، كل هذا يساعده على المضي قدماً بالمدرسة وتذليل كافة العقبات والصعوبات التي تواجهها.

ويعزو الباحث النتيجة في مجال تفعيل العلاقات الإنسانية إلى الدلالة على اهتمام قائد المدرسة ببناء علاقات قوية بينه وبين المعلمين، وإدراكهم أن فاعلية البيئة المدرسية تزداد بازدياد هذه العلاقات، وكما أنها تعد عنصراً أساسياً لنجاح المدرسة في تأدية وظائفها، وتحقق أيضاً الراحة النفسية للمعلمين وإشباع حاجاتهم النفسية، والرضا عن الوظيفة، وتعزز من انتمائهم للمدرسة، مما يدفعهم للعمل والأداء الفعال والإنتاج،

والتقليل من الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل والرتابة، وتبعد الاضطرابات النفسية التي تحدث بين زملاء العمل، وعزز الانتماء للعمل التربوي، وتمنحهم الفرص للنجاح والتقدم. ويعزو الباحث النتيجة في مجال التخطيط المدرسي، إلى أن القادة في مدارس تعليم نجران يدركون أهمية التخطيط، حيث يعتبر الوظيفة الأولى لأي عمل إداري، وهو بمثابة التفكير في تنفيذ أي عمل مستقبلي، مما يساعدهم على تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية، وتوفير الوقت في القيام بالمهام والأنشطة المختلفة، ويخفف من خفة الهدر التربوي ويرفع من مستوى كفاءته في الحد من عمليات الرسوب والتسرب، واستغلال الموارد البشرية و المالية بشكل أفضل وتفاذي الإسراف والحد من النفقات، واستخدام الأمثل للموارد المتنوعة.

ويعزو الباحث النتيجة في مجال تنمية المعلمين مهنيًا، والذي جاء بدرجة متوسطة إلى انخفاض الخلفية التربوية فيما يتعلق بالتدريس والتقويم عند قادة المدارس، نظراً لطبيعة عملهم الإداري، وبعدهم عن التدريس، وتمسكهم بالطرق التقليدية بالتدريس، خصوصاً مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في ميادين العلم المختلفة، وتغير دور المعلم من ناقل للتدريس إلى موجه ومشرف إلى مصادر المعرفة، وكما أن باعتماد الباحث أن القادة غير مؤهلين لتدريب معلمهم، خصوصاً مع ظهور مفاهيم واستراتيجيات جديدة في التدريس.

ويعزو الباحث النتيجة في مجال تطوير المناهج وتنفيذها، والذي جاء بدرجة متوسطة إلى كثرة الأعمال الإدارية الملقاة على عاتق قائد المدرسة، من متابعة المعلمين والطلاب، وأولياء الأمور، وكثرة المشكلات التي يواجهونها يومياً، لأن ذلك يحتاج إلى استمرار تخطيط ومتابعة أداء المعلمين داخل الصف، وتفعيل دور المكتبة، وتنظيم جداول لزيارة المعلمين، ومتابعة ملحوظات المشرفين، فلا يستطيع القيام بذلك كله، على الرغم من وجود مساعدين له الا أن كل منهم مرتبط بمهام ومسؤوليات معينة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس، يعزو الباحث النتيجة في أن التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة أنها جاءت كبيرة، إلى وعي وإدراك قادة المدارس لأهمية التنمية المهنية في تحسين وتطوير العملية التعليمية، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات المهنية لدى العاملين من معلمين وإداريين، فيعزز عندهم مبدأ العمل ضمن الفريق الواحد في القيام بالمهام والمسؤوليات بشكل جماعي وتعاوني، فيساعدهم على قيادة العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، واختيار النمط القيادي الذي من خلاله يمكنهم من التأثير على العاملين، فيشعرون بأهميتهم ودورهم في المدرسة، ويولد عندهم عامل الثقة بالقائد، وينفذون قراراته برغبة وحماس شديدين، مما ينعكس أثره على العملية التدريسية والتعليمية ويحقق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، وهذا ما أكدته فلاح (٢٠١٢م، ص ٢٤) أن التنمية المهنية تساعد قادة المدارس على تحسين القطاع التعليمي داخل وخارج مؤسساتهم التعليمية، فتنمية المعلمين تساعد على رفع المستوى التحصيلي والأكاديمي لدى طلبتهم، مما يؤدي إلى ترك أثر إيجابي في المدرسة ويرفع من المستوى الأكاديمي لها كمؤسسة تعليمية، مما يدل على أن قادة المدارس في تعليم نجران

يتمتعون بقدرات خاصة في سلوكهم الإداري المتميز، والمتمثل في سعيهم إلى تطوير المدارس نحو الأفضل، فتعكس ثماره على الأداء في الواقع.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من جمال الدين وآخرون (٢٠١٤م) التي توصلت إلى ضرورة تطوير أهداف برامج للتنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء المستجدات العصرية، وضرورة التعدد والتنوع في أساليب التنمية المهنية لتلائم التطورات والمستجدات ودراسة السريحي (٢٠١٢م) التي توصلت إلى أن درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس بمحافظة جدة عالياً جداً، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (بوضيف، ٢٠١٥م) والتي توصلت إلى أن درجة توافر آليات التنمية المهنية لمديري المدارس الابتدائية متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة تعزى لتأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول (٥).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكور	72	3.50	0.97
	إناث	79	3.43	0.85
المؤهل العلمي	بكالوريوس	98	3.51	0.93
	بكالوريوس فأعلى	53	3.45	0.74
الخبرة التدريسية	أقل من ٥ سنوات	29	3.38	0.91
	٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	55	3.32	0.99
	١٠ سنوات فأكثر	67	3.49	0.94

يتضح من جدول (5) أن هناك تبايناً ظاهرياً بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات عينة الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في جدول (6).

جدول (6) نتائج تحليل التباين الثلاثي للفروق بين المتوسطات لدرجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة حسب متغيرات الدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	0.894	1	.894	.543	.619
المؤهل العلمي	.067	1	.067	.423	.873
الخبرة التدريسية	1.430	2	.715	.692	.593
الخطأ	152.070	157	.969		
المجموع	1685.400	162			

يتضح من جدول (6) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بالدرجة الكلية لدرجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؛ فقد بلغت قيمة ف المحسوبة للمتغيرات على التوالي (543)، و(423) و(692)، ومستوى دلالتها على التوالي: (619) و(873) و(593)، وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha=0.05$).

ففي متغير الجنس يفسر الباحث النتيجة في عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر المعلمين؛ إلى أن قادة مدارس يدركون أهمية التنمية المهنية في تطوير العمل وتحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها، من خلال قيامهم بالتخطيط الجيد والبعد عن العشوائية في العمل، وحسن إدارة الموارد المالية والبشرية، وإشراك المعلمين والمعلمات في المساهمة في صنع واتخاذ القرار، وتحديد المشكلات التي يعانون منها والعمل على حلها، والعمل على بناء علاقات جيدة وتفاعلية مع المعلمين لكسبهم مزيداً من الثقة بأنفسهم، ومنحهم المزيد من الصلاحيات في العمل لإنجاز الأعمال بسهولة ويسر؛ مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين ويساعدهم على بذل المزيد من الجهد المتواصل لتحقيق أقصى أداء في العملية التدريسية والإدارية. فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بوضياف (2015م) ودراسة السريحي (2012م) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

أما في متغير المؤهل العلمي، والتي أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر المعلمين، يعزو الباحث النتيجة إلى أن قادة مدارس يعاملون الجميع بنفس المعاملة، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، فهم يأخذون بمبدأ المشاركة الجماعية في توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات، وتشجيع الجميع على إبداء آرائهم وتقبلها واتخاذ القرارات المشتركة، وتقديم الحوافز للجميع وتقدير إنجازاتهم دون استثناء، ويعود ذلك لدرجة الوعي التي تمتع بها قادة مدارس في أهمية التنمية المهنية في تحسين العمل، والحرص على الاستفادة من الجميع بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية. فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بوضياف (2015م) ودراسة السريحي (2012م) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في ضوء متغير المؤهل.

وفي متغير الخبرة التدريسية، والتي أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التنمية المهنية لدى قادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر المعلمين، يعزو الباحث النتيجة إلى أن قادة مدارس لديهم اهتمام بالاستفادة من مختلف خبرات الجميع، للمساهمة في تطوير العمل، وعدم التمييز بينهم واستخدام مبدأ العدالة مع الجميع القائم على المصلحة العليا، وهذه من مبادئ القيادة الحديثة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بوضياف (2015م) ودراسة السريحي (2012م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة نوصي بما يلي:
- ضرورة تطوير أهداف التنمية المهنية لدى قادة المدارس في منطقة نجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.
 - ضرورة تدريب قادة المدارس على التخطيط المدرسي، وخاصة فيما يتعلق بالخطط الخاصة بإدارة الأزمات، من أجل تنمية قدرتهم على مواجهتها وحلها.
 - ضرورة تخفيف الأعباء الإدارية على قادة المدارس، من أجل تمكينهم من تحقيق أهداف العمل.
 - ضرورة إيجاد آلية بين قادة المدرس وإدارة التعليم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، خصوصاً الجدد منهم، وتدريبهم على الأساليب التربوية الحديثة في التدريس.
 - زيادة معدلات إشراك المعلمين في منطقة نجران في المشاركة باتخاذ القرار، والآراء والأفكار والمقترحات حول المناهج وتطويرها.
 - ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس، ووضع الخطط والبرامج التي تساهم في التنمية المهنية وتدعيم ومعالجة القصور في أدائهم.
 - وضع معايير لاختيار قادة المدارس والتأكد من امتلاكهم للمعارف والمهارات والكفايات اللازمة.
 - تفعيل دور جامعة نجران في برامج التنمية المهنية لقادة المدارس، من خلال الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية.
 - تشجيع قادة المدارس على التعلم الذاتي من خلال حضور المؤتمرات، وإجراء الأبحاث العلمية الإجرائية لحل المشكلات في ميدان التعليم.
 - العمل على رفع مستوى دافعية المعلمين من قبل قادة مدارس تعليم نجران، من خلال تحفيزهم وتقدير جهودهم وإبرازها، وإتاحة الفرصة أمامهم للإبداع والابتكار.
 - ضرورة توفير متطلبات الشعور بالأمان الوظيفي لدى المعلمين من قبل قادة مدارس تعليم نجران، من خلال التقييم العادل والموضوعي مع الجميع دون تحيز، وتهيئة المناخ المناسب للعمل، والابتعاد عن النمط الدكتاتوري في التعامل مع المعلمين، واستخدام النمط الديمقراطي.

مقترحات الدراسة:

- تقترح هذه الدراسة إجراء بعض الدراسات في هذا المجال، ومن ذلك ما يلي:
- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على قادة مدارس، وإدخال متغيرات أخرى مثل: دافعية المعلمين، اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، للكشف عن علاقتها بالتنمية المهنية لقادة المدارس.

مراجع الدراسة:

- الأخزمي، عصرية بنت ناصر (٢٠١٠م). المدرسة كوحدة لتنمية المهنية. دورية الإنماء الميني وتطوير الأداء، ١، ١٠ - ١٤.

- التميمي، عبد العزيز (٢٠١٠م). دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين، دراسة ميدانية على محافظة رأس التنورة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- الغافري، وضياء علي(٢٠١٤م). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- السريحي، منصور(٢٠١٢م). درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- مصطفى، عزة جلال، وعبد النبي، سعاد بسيوني (٢٠٠٨م). آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- العمرى، أحمد يحيى (٢٠١٤م). دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- زيدان، محمد مصطفى؛ ومنصور حسين (٢٠٠٧م). سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، القاهرة، دار غريب.
- عبدالمنعم، نادية محمد؛ وعزة جلال مصطفى (٢٠٠٨م). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة، المجموعة العربية للنشر.
- السلمي، نايف بن معتاد معتق (٢٠٠٨م). درجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، عبدالله بن غازي(٢٠١٢م). التنمية المهنية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة" تصور مقترح"، رسالة ماجستير غير منشورة، الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- الحربي، عبدالله بن مزعل (٢٠٠٧م). تطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ١٥٤، ٣٤٠-٣٤٣.
- جمال الدين، نجوى، وحسنين، إبراهيم، والسعود، راتب، وحامد، نجلاء (٢٠١٤م). التنمية المهنية لمديري المدارس بوزارة التربية والتعليم الأردنية. العلوم التربوية، ع ١٤، ج ١، ١٩٢-٢٢٤.
- أحمد، عوض حاج علي (٢٠١١م). منظومة مجتمع المعرفة، المال والاقتصاد(السودان)، بحوث ومقالات، ٢٣-٢٥.
- بدر، يسري رسمي (٢٠١٠م). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بوضياف، نوال (٢٠١٥م). درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة/ الجزائر من وجهة نظرهم، مجلة جرش للبحوث والدراسات، الأردن، ١٦(١)، ٦٨٣-٧٠٨.

تقرير التنمية الإنسانية العربية (٢٠٠٣م). نحو إقامة مجتمع المعرفة (الأردن، برنامج الأمم المتحدة، الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي الاجتماعي)، ٣٦-٣٧.

جبريل، وائل محمد (٢٠١٥). سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بشؤون التربية والتعليم بمدينة درنة في ليبيا، مجلة جرش للبحوث والدراسات، ١٦(١)، ص ٤٧٨.

الحساوي، زينب (٢٠١٧م). استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، عدد خاص، ٢٨٣-٣١٤.

خليل، نبيل سعد (٢٠٠٧م). التنمية المهنية للقيادة التربوية، المؤتمر السنوي الخامس عشر: تأهيل القيادات التربوية في مصر، القاهرة والوطن العربي، المجلد ٢، ٤٩٤-٥٠٤.

الدوسري، نادية بنت سالم (٢٠١٤م). تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات التدريبية (دراسة تحليلية)، مجلة العلوم التربوية، مصر، ٢٢(٢)، ٨٠-٥٧.

نياب، أمجد تركي (٢٠٠٦م). تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظة فلسطين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية في نابلس وفلسطين.

الزايدي، بندر بن محمد (٢٠١٣م). إدارة الاجتماعات لدى مديري المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الزهراني، صالح ظافر (٢٠١٠م). واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الفريق من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

السبعي، سعيد فايز (٢٠١٥م). تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة، مجلة التربية للأبحاث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، كلية التربية، المجلد ٣، ١٩٩-٢٥٦.

السدة، إبراهيم ناصر (٢٠١٣م). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، العدد ١٣٨، ص ٢١٣-٢٣٦.

الشخشير، حلب (٢٠١٠م). مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الشهري، سعد بن محسن (٢٠١٤م). الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة وعلاقته بتمكين المعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الشمري، مشعان بن ضيف الله (٢٠١٦م). برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية. دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بأسيوط، مصر، ٣٢(٣)، ٣٤٩-٣٨٧.

علي، أسماء عبد الرحمن (٢٠١٧م). مجتمعات المعرفة والتعليم الجامعي في عصر المعرفة، مجلة الخدمة الاجتماعية (الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين)، مصر، ١٠(٥٨)، ١٢٦-١٤٧.

الغامدي، أحمد سعيد (٢٠١٤م). دور مديري المدارس في تنمية المعلمين مهنيًا بمحافظة بلجرشي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة، مكة المكرمة.

فلاح، عبدالرحمن (٢٠١٢م). مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين بصنع القرار من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

قدومي، منال عبد المعطي (٢٠١٥م). تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة جرش للبحوث والدراسات، الأردن، ١٦ (١)، ٥٧٥-٥٩٤.

كاكولي، جميلة عبد الرضا (٢٠١٤م). تصور مقترح للتنمية المهنية التربوية بوزارة التربية والتعليم بالكويت، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، كلية التربية، ٣(١٥٩)، ٥٧٥-٦١٩.

محمد، ماهر أحمد (٢٠١١م) الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي، مجلة كلية التربية بأسيوط، مصر، ٢٧(٢)، ص ٨٥-١.

محمود، عزة محمد رشاد (٢٠١٦م). التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية للغات في مصر، مجلة جامعة الفيوم، مصر، ١(٦)، ٢٤٦-٢٥٥.

مخداني، نسيمة (٢٠٠٨م). مجتمع المعرفة، حوليات جامعة الجزائر (الجزائر)، بحوث ومقالات. ٧-٢٢.

Ibrahim, N.(2011). Preparation and Development of Public secondary school principals in Kenya. **International Journal of Humanities and Social Science**, 1(9), 291 – 301.

Brad, Bizzell (2011). **Professional development of school principals in the rural Appalachian Region of Virginia**, Dissertation submitted to the faculty of Virginia, Polytechnic Institute and state university in partial Fulfilment of the Requirements for the degree of Doctor philosophy in Educational leader ship and policy studies .

Glover, Derek & Law,Sue.(2003). **Managing Professional Development in Education**, London: Kogan Press, P32.

- Mounts, Samia, Sayegh.(2009). **The relationship between U.S Teachers Attitudes and Frequency of principals walk Through Doctor of Educational leadership**, University of PHENIX.
- Rossi, Guy. A. (2007). **The classroom Walkthrough. The Perceptions of Elementary School Principals on its Impact on Students Achievement**, Doctor of Education, University of Pittsburgh Pennsylvania.
- Vasumathi, T. J. (2009). Challenges for professional Development of mother teacher Educators in information communication Technologies, **online submission, and paper presented at the annual Meeting of the Indian Association of teacher Educators (I A T E), 43rd, Maharashta, India 31-39, available at: ERIC (ED508358).**