

دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم

أحمد يحيى محمد العمري

كلية التربية || جامعة أم القرى || مكة المكرمة || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء بمدارس التعليم العام بمحافظة المخوة في مجالات: الاتصال للقيادات التربوية والتدريب وإدارة الاجتماعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (45) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ووكلائهم في مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة المخوة والبالغ عددهم (148) مديراً ووكيلاً. وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- أن الدرجة الكلية لاستجابات المديرين والوكلاء لتقدير دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من المديرين والوكلاء بمدارس التعليم العام من خلال الممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين المنسقين حصلت على متوسط عام (3.21 من 5) بدرجة تقدير (متوسطة).

- وعلى مستوى المجالات؛ جاء مجال الاتصال والتواصل في المرتبة الأولى بمتوسط (3.41) وبدرجة تقدير (كبيرة)، يليه مجال إدارة الاجتماعات في المرتبة الثانية بمتوسط (3.15) وبدرجة (متوسطة)، وفي المرتبة الثالثة مجال التدريب بمتوسط (3.07) وبدرجة (متوسطة).

الكلمات المفتاحية: التنمية المهنية، القيادات التربوية، الاتصال، إدارة الاجتماعات، التدريب، المشرف المنسق، المديرين، الوكلاء.

1- المقدمة:

يؤكد دليل المشرف التربوي (2000) أن الإشراف التربوي ضرورة لازمة للعملية التعليمية، فهو الذي يُحدد الطرق ويرسمها، ويُثير السُّبُل أمام العاملين بالميدان، لبلوغ الغايات المنشودة، بل أن نجاح عملية التعليم أو فشلها وكذلك ديناميكيتها أو جمودها يعتمد ذلك كله على وجود مشرف تربوي ناجح أو عدم وجوده، يقوم بتنفيذ مهام الإشراف التربوي ويعمل على تحقيق أغراضه، والمشرف الذي تريده التربية ينطلق من منطلقات حية وثابتة ومجربة.

ومع اتساع التعليم وانتشاره في كافة أرجاء المملكة العربية السعودية، أنشئت مكاتب التربية والتعليم (مراكز الإشراف التربوي سابقاً) لمتابعة شؤون المدارس، بناءً على التعميم رقم (31/194/1/7/32) وتاريخ 1405/6/18هـ فقامت وزارة التربية والتعليم بتوزيع الموجهين التربويين العاملين في إدارة التعليم على مراكز للتوجيه التربوي في المنطقة مع مطلع عام 1405هـ/1406هـ لقناعتها بضرورة وجود الموجه بجانب المدرسة في كثير من الأحيان لرعاية شؤونها ونقل مشكلاتها الملحة إلى جهات الاختصاص، ولقد أدركت وزارة التربية والتعليم العبء الكبير على كاهل إدارتها، ونظراً للتوسع الكبير في مدارس التعليم العام صدر قرار رقم 31 / 414 في 4 / 6 / 1418هـ يقتضي بوضع وحدات خاصة بمراكز الإشراف التربوي في جميع الإدارات التعليمية لتنظيم العمل وتحقيق المزيد من أهداف الإشراف التربوي التي من أهمها إثراء الميدان التربوي بخبرات المشرفين التربوية وإجراء التجارب والدراسات بأقل التكاليف من حيث الجهد والمال والوقت.

واستجابة للتطوير الفني والإداري الذي قامت به الوزارة على مدى السنوات السابقة، اقتضى الأمر تغيير مسمى مراكز الإشراف التربوي إلى مكاتب التربية والتعليم بقرار رقم 9 / 17 في 3 / 1 / 1430هـ وربط إدارات التربية

والتعليم في المحافظات ومكاتب التربية والتعليم بإدارات العموم بالمناطق بقراررقم 17/11 في 1430/1/3 هـ وتحديد المهام الخاصة بمكاتب التربية والتعليم.

ويشكل العاملون بمكاتب التربية والتعليم، من مديرين ومشرفين تربويين وإداريين، العنصر الأساس في تحسين المنتج التربوي والتعليمي من خلال تفاعلهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية وفي هذا الصدد فقد ذكر العجمي (2007: 33) أن الإدارة التعليمية لها دور واضح في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمجتمع المدرسي، فهي تقود وتسير كل جوانبها، والحياة التنظيمية داخلها، والأفراد العاملين بها.

لذا تمثل مكاتب التربية والتعليم المحرك الرئيس للعملية التعليمية لإشرافها على العمل الميداني في المدارس، وملاستها للواقع التربوي من جهة واتصالها بالقيادة التربوية من جهة أخرى، وفيها يظهر بوضوح مدى تماسك النظام التعليمي لأي بلد، ويحمل العاملون في إدارات مكاتب التربية والتعليم على عواتقهم تطوير أداء العملية التربوية والتعليمية بالمدارس، وكذلك نقل الخبرات المختلفة، والمساهمة في تذليل الصعوبات التي تواجه المدارس.

ويذكر العدواني (2010) أن إشراف الإدارة المدرسية يعتبر ركيزة مهمة من ركائز العمل التربوي حيث يناط بمشرف الإدارة المدرسية عدد من المهام الفنية والإدارية والتدريبية، ولعل من أبرز مهام مشرف الإدارة المدرسية المساهمة في رفع مستوى أداء المدرسة ممثلة في مدير المدرسة ووكيلها، وحثهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بأفضل طرق الإدارة.

ويضيف الشمري (2007) أن مشرف الإدارة المدرسية يحرص على تلمس الحاجات التربوية التي قد يحتاج إليها مدير المدرسة، واقتراح الوسائل والبرامج الكفيلة بإشباعها، وكذلك اقتراح البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية والمشاركة في إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس وتنفيذها بالتنسيق والتعاون مع جهات الاختصاص الأخرى، كما يقوم مشرف الإدارة المدرسية على إثراء البرامج التدريبية التي التحق بها مدير المدرسة في عمله، ومدى حرصه على الاستفادة من المتدربين من منسوبي مدرسته، وحثهم على إفادة زملائهم في العمل، وتشجيع العاملين معهم على الاستفادة من فرص التدريب المتاحة.

كذلك يحرص مشرف الإدارة المدرسية على تنمية ثقافة مديري المدارس في مجال عملهم وتزويدهم بما يحتاجون إليه من نصوص سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، واللوائح المنظمة للعمل في المدارس، وإمدادهم بين حين وآخر بنسخ من الكتب التي تُعنى بمجال عملهم مما يراه المشرف، وحثهم على القراءة ومتابعة البحوث والإصدارات التربوية بصفة عامة، وما له علاقة بالإدارة المدرسية بصفة خاصة (المطيري، 2006).

ومع الإصلاحات الأخيرة لوزارة التربية والتعليم التي ظهرت في خطة التنمية التاسعة (2010)، والتي أعطت الكثير من الصلاحيات لإدارات التعليم والمكاتب التابعة لها، والتي بدورها زادت من أهمية هذه المكاتب، وحجم الدور الذي تلعبه في النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، إلا أن دورها في مجال التنمية المهنية للقيادات التربوية بقي دون الحد المأمول، في الوقت الذي أصبح فيه العنصر البشري من أهم مدخلات أنظمة المؤسسات بصفة عامة والتربوية على وجه الخصوص. حيث بات الاهتمام به يزداد أكثر فأكثر، خاصة وأن إعداد القيادات التربوية وتنميتهم بمجال الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة على وجه الخصوص، من أولوياتها.

ويتفق التربويون على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية في المدرسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال، فكما أشار جلاسمان (1984، Glasman) أن ما نطلق عليه " الإدارة المدرسية" يتركز في شخصية مدير المدرسة فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في مدرسته، وتوفير جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية الممكنة لهم، في جو يساعد على نموهم مهنيًا وشخصيًا، للقيام بأدوارهم على أفضل وجه، وهو المسؤول كذلك عن إحداث التغيير والتطوير المطلوبين في مدرسته على مستوى

الأهداف، والإجراءات، وأساليب العمل، والتنظيم، وخطوط الاتصال والعلاقات، ونظم القيم والاتجاهات لمسيرة التغييرات العملية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية. وتأسيساً على ما سبق تأتي الدراسة الحالية للكشف عن أدوار مكاتب التربية والتعليم ممثلة بمشرفي الإدارة المدرسية، والمشرفين المنسقين في تنمية مديري المدارس ووكلائهم مهنيًا من خلال الاتصال والتدريب وإدارة الاجتماعات.

مشكلة الدراسة:

أولت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية عملية تأهيل وتدريب المديرين اهتماماً بالغاً ومن الشواهد الدالة على ذلك مشروع تطوير القيادات التربوية ضمن مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم، حيث أعطى المشروع لمجال القيادة التربوية أهمية كبيرة من خلال مبادرات ومشاريع تسهم في تأسيس فكر قيادي تربوي يكون مرتكزاً ومنطلقاً لكل المشاريع التطويرية الحالية والمستقبلية، ويسهم في خلق رؤية مشتركة تقود ممارسات وأنشطة القيادات التربوية لتحقيق متطلبات المجتمع المعرفي، وقيادة التغيير الثقافي المجتمعي للتفاعل معه وتحقيق أهدافه (مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم، 1428هـ).

بالإضافة إلى الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم حيث جاء في خطتها العشرية (1425-1435هـ) اهتمام ملحوظ بتطوير نظم الإدارة المدرسية، وتنمية الموارد البشرية، للنهوض بالتعليم ومواجهة التحديات المؤثرة على تحركات النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، وظهر ذلك جلياً في تبني الوزارة أهدافاً استراتيجية تؤكد على ضرورة تعزيز دور القيادات التربوية لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم من خلال توسيع قاعدة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وإعطاء المزيد من الصلاحيات، والحد من المركزية. وتطوير نظم تدريب العاملين فيها تربوياً وإدارياً، وتطوير وتعزيز إدارة المدارس وصولاً إلى صيغ معدلة للإدارة الذاتية للمدرسة (الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، 1425هـ: 118).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في سبيل تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية، إلا أن مديري المدارس على وجه الخصوص لم تحظ ببرامج تنميتهم بالقدر المناسب من الاهتمام من قبل المسؤولين ومشرفي الإدارة المدرسية، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى جوانب القصور في التنمية المهنية للمديرين ذكرها الغامدي (2000): والرفاعي (2001). حيث أكدت على أن البرامج التدريبية، التي تعد شرطاً أساسياً للترقية والإعداد لشغل الوظائف القيادية، تعاني من جوانب قصور تجعلها غير قادرة على الوجه الأفضل من تهيئة هذه القيادات لممارسة مهامهم الجديدة بكفاءة وفعالية، وكذلك تبين أنه ما زالت المدرسة تركز معظم جهودها على الجوانب الإدارية التقليدية دون الاهتمام بالجوانب التربوية والمهنية، ويرجع ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها ضعف الإعداد المهني لمديري المدارس ووكلائهم مما لا يمكنهم من القيام بمهامهم ومسؤولياتهم القيادية على المستوى المطلوب.

ومن خلال خبرة الباحث ونقاشاته الكثيرة مع المدراء والمشرفين بالميدان التربوي فقد تأكد أن الدور الذي تقوم به مكاتب التربية والتعليم ما زال دون الحد المأمول فيما يتعلق بتنمية المديرين مهنيًا. وعلى ضوء ما سبق تبلور مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواه.

أسئلة الدراسة:

- تتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام؟ وللإجابة عن هذا التساؤل فقد تم تفريعه للأسئلة التالية:
- 1- ما دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال الاتصال في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر المديرين والوكلاء؟
 - 2- ما دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال التدريب لإعداد القيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر المديرين والوكلاء؟
 - 3- ما دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال إدارة الاجتماعات للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر المديرين والوكلاء؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر المديرين والوكلاء في مجالات (القيادة، والاتصال، والتدريب، وإدارة الاجتماعات).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- قد تساهم نتائج الدراسة في إثراء المعرفة التراكمية حول موضوع التنمية المهنية للقيادات التربوية بالميدان التربوي، حيث تُعتبر الأولى - على حد علم الباحث - التي تتناول دور مكاتب التربية والتعليم ممثلة في مشرفي الإدارة المدرسية، ومشرفي المواد، ومشرفي النشاط، ومشرفي التدريب، بالإضافة إلى القيادات العليا بمكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقادة بالميدان التربوي. قد تقدم نتائج الدراسة تغذية راجعة إلى المسؤولين بمكاتب التربية والتعليم عن مستوى الدور الذي تقوم به مكاتب التربية والتعليم في تعزيز التنمية المهنية للمديرين والوكلاء وتوجيه الجهود الممارسة نحوها.
- 2- قد تفيد نتائج هذه الدراسة مشرفي الإدارة المدرسية والمشرف المنسق حيث تشكل دليلاً إجرائياً وصفيًا للمهام والواجبات التي يمكن أن يقوم بها مشرف الإدارة المدرسية أو المشرف المنسق - بحكم تمثيله لمكاتب التربية والتعليم - للتنمية المهنية بمجالات الاستبانة.
- 3- قد تفيد الباحثين والدارسين لهذا المجال وتعرفهم بحقيقة ما يجري في الميدان من خلال استطلاع آراء مديري المدارس من أجل تشخيص واقع الحال، وإجراء المزيد من الإصلاح والتطوير التربوي.
- 4- قد تفيد المهتمين في وزارة التربية والتعليم لإعادة النظر في تحسين ممارسات الجهاز الإشرافي لأدوارهم الوظيفية على ضوء نتائج الدراسة من حيث تعزيز جوانب القوة، ومعالجة جوانب الضعف.
- 5- قد تفتح الطريق أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول مكاتب التربية والتعليم.

حدود الدراسة:

- 1- الحد الموضوعي: تتحدد الدراسة بدور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من حيث تحديد ثلاثة مجالات وهي: الاتصال، التدريب، إدارة الاجتماعات.
- 2- الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة المخواة.

- 3- الحد البشري: تم التطبيق على جميع مديري ووكلاء المراحل الثلاث (بنين) بمدينة المخوأة.
4- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة بالفصل الدراسي الثاني 1435/1434هـ.

مصطلحات الدراسة:

- 1- دور مكاتب التربية والتعليم : **The Role of Education offices** : هي إدارات فرعية إشرافية تقوم بالإشراف إدارياً وفتحياً على المدارس التابعة للمكتب تم إنشاؤها تعديلاً لمراكز الإشراف التربوي بناءً على القرار الوزاري رقم 8/5/42 بتاريخ 1430/1/3هـ والمتضمن تعديل مسمى مراكز الإشراف التربوي بقطاع التعليم إلى مكاتب التربية والتعليم، لتتضمن الإشراف كأحد اختصاصاتها إلى جانب العديد من الاختصاصات الأخرى، والتي تعد فكرتها نموذجاً للتفويض الإداري ومدخلاً للمركزية في الإدارة التعليمية (السبعي، 2012: 10).
- ويعرفها الباحث دور مكاتب التربية والتعليم تعريفاً إجرائياً: بأنه المهمة أو الوظيفة المحددة سلفاً التي تناط بالشخص المسؤول لممارستها على أكمل وجه أثناء قيامه بالعمل المنوط به من أجل النهوض بالعملية التعليمية، وهنا يُقصد بها دور مكاتب التربية والتعليم من خلال الإشراف والتوجيه والمتابعة والتقييم والتطوير للمدارس التابعة لها عن طريق مشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين المنسقين.
- 2- التنمية المهنية: **Professional Development**: وقد عرفها الديرج، والجمل (2005: 71) بأنها: "مجموعة الخبرات التعليمية الكفايات، والمهارات التي يكتسبها الفرد، والتي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمهنته، وهي كل نشاط يزاوله الفرد، أو يتلقاه أو يشارك فيه، وتتجلى نتائجه بشكل إيجابي في اكتسابه لخبرة جديدة، أو تعديل سلوك، وتحديث خبرة سابقة لديه، وتطوير معارفه.
- وَعرف الحمدان التنمية المهنية بأنها " عملية منظمة مدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة تلزم أداءهم الفعّال للمسؤوليات المدرسية اليومية، أو تطوير ما يتوفر لديهم منها بتجديدها أو إغنائها أو سد العجز الملاحظ فيها لتحقيق غرض أسمى، هو تحسين فعالية المعلمين، وبالتالي زيادة التحصيل النوعي والكمي للمتعلمين، فيما أورد الحر (2003) تعريف Hassel " التنمية المهنية هي عملية تطوير المهارات والكفايات المطلوبة للعاملين في الحقل التربوي لتحقيق نتائج عالية للمتعلمين".
- وإجرائياً هي: الجهود والأنشطة الرسمية وغير الرسمية التي تحتاج إليها القيادات التربوية (المديرون والوكلاء) في مجالات الاتصال والتدريب وإدارة الاجتماعات حتى يستطيعوا من خلالها تنمية مهاراتهم وتحسين أداءهم واكتساب خبرات جديدة وتفهمهم لمجال عملهم ودورهم فيه من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في العمل وإثراء مجال المهنة.
- الاتصال: عرّف حسن (2001: 8) الاتصال بأنه: "عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات والانفعالات في صورة حقائق بين الأعضاء بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة بأي وسيلة كانت للتأثير على الآخرين. ويُعرّف إجرائياً بالمهارات التي يقوم مشرف الإدارة المدرسية بإكسابها للقيادات التربوية من مديري المدارس والوكلاء بمدارس التعليم العام بمجال الاتصال مع العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين والقيادات العليا بإدارة التعليم".
- التدريب: عرّفه العزاوي (2006: 14) بأنه: "عملية مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر.

ويُقصد به إجرائياً: قيام مشرفي الإدارة المدرسية بمكاتب التربية والتعليم في إكساب القيادات التربوية من مديري المدارس والوكلاء مهارات التدريب الفعال وآليات تطوير المعلمين مهنيًا من خلال إعداد القيادات التربوية لتنمية معارف ومهارات المعلمين وأفكارهم وإكسابهم مهارات التعلم الذاتي المستمر.

- إدارة الاجتماعات: عرّفها أبو النصر (2006: 19) بأنها لقاء بين أكثر من فرد تجمعهم اهتمامات مشتركة تحت قيادة واحدة في مكان وزمان واحد للتداول والتشاور وتبادل الرأي حول موضوع المشكلة بغرض تحليلها واتخاذ القرار بشأنها.

ويُقصد بإدارة الاجتماعات إجرائياً: المهارات التي يقوم بها مشرف الإدارة المدرسية بإكسابها لمديري المدارس ووكلائهم فيما يتعلق بمهارات إدارة الاجتماعات قبل وأثناء وبعد الاجتماع.

3- مشرف الإدارة المدرسية: *Supervision School Administration*

عرفته وزارة التربية والتعليم (2005: 9) بأنه: "هو الشخص المسؤول عن تنمية مهارات القيادة التربوية لدى مديري المدارس، ورفع مستوى أدائهم وتمكينهم من كل ما تتطلبه العملية التعليمية، من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه وتقييم".

ويعرف الباحث مشرف الإدارة المدرسية إجرائياً بأنه شخص متخصص يبذل جهده ووقته لتنمية مهارات القيادة التربوية لمديري المدارس والوكلاء، ورفع أدائهم وتمكينهم من كل ما تتطلبه العملية التربوية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه وتقييم وتهيئة الظروف التي تنمي استعداداتهم وقدراتهم.

4- المشرف المنسق: *Supervisor Coordinator*: ويعرف بأنه: "هو الشخص الذي ينسق بين كافة الجهود لتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف المدرسة التي يقودها والتي تنبع من فلسفة التربية وأهدافها ومتطلباتها في المجتمع الذي ينتهي إليه، الأكلبي (1425هـ: 10).

ويعرف الباحث المشرف المنسق إجرائياً: هو المشرف التربوي المكلف من قبل إدارة التربية والتعليم للإشراف العام على جميع جوانب العمل في المدرسة بصورة مباشرة ضمن مجموعة محددة من المدارس (خمس مدارس كحد أعلى) واستهدافها بوصفها وحدة العمل التطويري للمشرف التربوي المنسق، وكتابة تقارير دورية عن كل مدرسة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً/ الإطار النظري: التنمية المهنية للقيادات التربوية:

1-1- مفهوم التنمية المهنية للقيادات التربوية:

عرفت التنمية المهنية وفقاً إلى سانجستير (Sangster, 2000: 2) بأنها: "أهم العناصر التي تقوي القيادات التربوية للاضطلاع بمسؤولياتهم ومساعدتهم هم وأعضاء الإدارة المدرسية في إحراز تقدم، ويتم ذلك عن طريق مجموعة من النشاطات التي تنمي المهارات والمعارف اللازمة لهم من أجل أداء أمثل".

1-2- أهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية:

يؤكد عبد المنعم والعزة (2008: 163) أن أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس ترجع في أنها تعود عليهم بالعديد من الفوائد والمزايا؛ حيث إنها تساعدهم على ما يلي:

1- تبني رؤية تعليمية معينة، وتقاسم هذه الرؤية مع المجتمع المدرسي.

- 2- قيادة العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة.
- 3- القيام بعملية الاتصالات والتفاعل الجيد مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع.
- 4- تغيير البيئة المحيطة.
- 5- تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية.
- 6- اختيار نمط القيادة الذي يمكن من خلاله التأثير على الآخرين.
- 7- تهيئة المناخ المدرسي الملائم الذي يشجع على الشعور بالانتماء وتحقيق الرؤية المدرسية المتميزة.
- 8- القيام بقيادة العمل الجماعي من خلال فرق تقوم باتخاذ القرارات المشتركة.
- 9- دعم روح الفريق.
- 10- فهم الاتجاهات التعليمية الحديثة.
- 11- إدراك القضايا المعنوية والأخلاقية الخاصة بالإدارة.
- 12- تحسين إنتاجية العاملين من خلال تشجيع الثقة المتبادلة بينهم.
- 13- حل الصراعات الداخلية وتحسين الاتصالات.
- 14- تقييم نقاط الضعف والقوة في السياسة المتبعة داخل المدرسة.
- 15- الاهتمام بعمليات التفويض وتوزيع العمل.

3-1- أهداف التنمية المهنية:

- تهدف التنمية المهنية للقيادات التربوية؛ كما يذكر المحبوب (2000: 76) إلى الآتي:
- 1- تحسين مهارات الأداء لكل أعضاء الإدارة المدرسية، وتطوير مهارات الأداء للمعلمين.
 - 2- توسيع خبرات القيادة التربوية والمعلمين لتنمية وتطوير المهنة، وتحقيق الأهداف المرجوة منه.
 - 3- تنمية المعارف النظرية والمفاهيم الوظيفية الخاصة بالقائد التربوي.
 - 4- تحقيق الرضا الوظيفي، والشعور بالقيمة لدى القيادات التربوية.
 - 5- تنمية وجهة نظر أوسع تجاه الوظيفة.
 - 6- تهيئة القيادات لمواجهة التغيرات الجديدة وتوضيح سياسة المدرسة أو النظام بشكل عام.

4-1- متطلبات التنمية المهنية:

- يقترح كل من الغامدي (2000: 45) والنبوي (1998: 33) ونادية والعزة (2008: 105) مجموعة من المتطلبات اللازمة لتفعيل التنمية المهنية لمديري المدارس، وتتمثل هذه المتطلبات في الآتي:
- 1- الاتجاه إلى الإدارة المتمركزة نحو المدرسة باعتبار أن المدرسة هي الوحدة الأولى للتغيير.
 - 2- تغيير الشكل التقليدي للمدرسة مما يسمح بجعل المدرسة مؤسسة للتنمية المهنية، ليس فقط للمدير ولكن لكافة العاملين فيها.
 - 3- أن تتم التنمية المهنية من خلال أنشطة وعمليات منظمة لضمان تحقيق التحسين المستمر في مهارات وكفايات ومعلومات المدير.
 - 4- أن يتم وضع خطة للتنمية المهنية بعد تحديد متطلبات واحتياجات مديري المدارس وفي ضوء التغييرات المحلية والعالمية المحيطة بالمدرسة.
 - 5- أن تكون التنمية المهنية جزءاً من الحياة اليومية لمدير المدرسة، وأن تستمر باستمرار حياته المهنية، وأن يتم إتاحة الوقت أمام المدير لذلك.

- 6- أن تركز التنمية المهنية على إحداث تغييرات في اتجاهات ومهارات ومعلومات المدير، وكذلك على إحداث تغييرات على كافة المستويات التنظيمية في المدرسة.
- 7- أن يتم توفير الدعم المادي لبرامج التنمية المهنية لإمداد المديرين بالخبرات المحلية والعالمية وتمكينهم من القيام بأدوارهم بفاعلية وكفاءة.

5-1- أساليب وطرائق التنمية المهنية:

- تحتاج القيادات التربوية إلى تنمية مهنية خلال المسيرة الوظيفية، ومن هذه الأساليب والطرائق الآتي:
- 1- زيارة المدارس الأخرى: بحيث تتيح الفرصة أمامهم لعمل مقارنات بكل ما يحدث في هذه المدارس ومدرستهم بما يكسبهم خبرات وممارسات قد تفيد في عمليات الإصلاح والتحسينات المدرسية.
 - 2- شبكة العمل: لمناقشة المشكلات بين أعضاء الإدارة، والاتصال بخبراء التعليم للاستفادة من خبراتهم في مجال التدريس والإدارة والتشاور معهم، والوصول إلى أفضل الحلول للعديد من المشكلات التي تقابلهم مما يحفز الإدارة المدرسية ويحقق مستوى إنجاز عالٍ مهم.
 - 3- دليل للمديرين الجدد: كتيب مدون به أسماء الوكالات والأفراد والوزارات... إلخ من الهيئات التي يمكن أن تساعدكم وقت الحاجة وفي حل المشكلات التي تقابلهم، ويساعدكم في التعرف على كيفية الإتصال مع المؤسسات التعليمية والتربوية لحل المشكلات التعليمية بما يحقق تنمية مهنية في تسيير العمل التربوي.
 - 4- المرشد أو المستشار: والمرشد هو ذلك الشخص؛ إما من داخل المدرسة أو من خارجها، أو عضو هيئة التدريس في الجامعة، حيث يقوم بتدعيم جهود الإدارة داخل المدرسة، كما يمددهم بالاستشارة والنصح وبالطرائق التي يتم بها التعرف على نقاط ضعف وقوة العاملين معهم وكيفية إدارة الشؤون المالية في المدرسة، وكيفية الاتصال والتعامل مع أولياء الأمور والمجتمع، ومساعدة الإدارة في إعداد الميزانية وتحديد الموارد اللازمة للتنمية المهنية ليس فقط لهم، ولكن لجميع العاملين.
 - 5- الاجتماعات المدرسية: تعد الاجتماعات فرصة حقيقية للتعلم المهني للإدارة المدرسية حيث إنها تساهم في إكسابهم طرق وحلول للصعوبات التي تواجههم في الميدان التربوي وتبادل الخبرات فيما بينهم.
 - 6- ملاحظة المعلمين: وتكسب ملاحظات المعلمين مديري المدارس أساليب جديدة في اتصال فاعل مع المعلمين وتقويمهم ونقل الخبرات بما يحقق تنمية مهنية في تسيير العمل في الميدان التربوي.

6-1- أساليب وطرائق التنمية المهنية على مستوى الفرد:

- هناك أساليب ذاتية لتحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية لخصها صادق (1990: 32-35) في:
- 1- شبكة الإنترنت: بالاطلاع على كل جديد في مجال الإدارة المدرسية من بحوث وكتب ومقالات تنشر عبر شبكة الـ web مما يساعدهم على التحديث والتعديل المستمر للمعلومات والمهارات التي يكتسبونها.
 - 2- الصديق الناقد: هو شخص شديد البراعة؛ يقوم بالنصح والتفاوض والاتصال الخارجي بين كافة الأطراف المعنية، وهو بذلك يستطيع أن يعمل على تحقيق التنمية المهنية لجميع أعضاء الإدارة المدرسية.
 - 3- الاطلاع الحر: على الصحف العامة والمجلات العلمية المتخصصة في التعليم وسيلة للتنمية المهنية.

7-1- وسائل التنمية المهنية للقيادات التربوية من مشرفي الإدارة المدرسية:

- هناك أساليب إشرافية كثيرة يمكن أن يتبعها مشرف الإدارة المدرسية كوسائل وطرق لتحقيق التنمية المهنية لدى المديرين، فالمشرف يستخدم أساليب متنوعة جماعية وفردية، فمن الأساليب الفردية: زيارة المدرسة،

والمقابلة الفردية بعد الزيارة، والتزاور، ومن الأساليب الجماعية: المشاغل التربوية، والاجتماع بهيئة التدريس، المؤتمر التربوي، الدروس النموذجية، اللجان التربوية، الدورات التدريبية، القراءات الموجهة، المنشورات الإشرافية، التعاون مع المؤسسات التربوية، الندوات، الحلقات الدراسية(الخطيب وآخرون، 2000: 221-224).

8-1- أساليب الإشراف التربوي التي يطبقها المشرف في ضوء أساليب الإشراف الحديثة ومنها:

- 1- زيارة المدرسة: للتعرف على مشكلاتها واحتياجاتها وأنشطتها وواقعها التربوي والاجتماعي.
- 2- تبادل الزيارات بين مديري المدارس: بالتنسيق بين المدارس التي يقوم بالإشراف عليها بتنظيم برنامج لتبادل الزيارات بهدف نقل الخبرات بعضهم بين بعض،
- 3- اللقاءات التربوية (المؤتمرات، الندوات، الدورات، الاجتماعات): لتبادل الأفكار بين التربويين.
- 4- القراءات الموجهة: بتوجيه الإداريين إلى الكتب التي تحقق أسباب النمو العلمي والمهني في مجال العمل التربوي لرفع كفاءاتهم العلمية والمهنية.
- 5- التواصل الإلكتروني: عن طريق الإنترنت أو شبكة الحاسب الآلي مع مديري المدارس؛ وذلك لإيصال التوجيهات والتعاميم وكذا في الاستشارات لحل المشكلات التي تواجه مدير المدرسة بهدف تحسين العملية التعليمية والتربوية (حسين وآخرون، 2006: 50).
- 9-1- مهام المشرف التربوي: تنوع المهام والأدوار التي يقوم بها مشرف الإدارة المدرسية، وتتمثل مهامه الخاصة بالإدارة المدرسية كما وردت في دليل مشرف الإدارة المدرسية (1424هـ: 39) وتعميم وزارة التربية والتعليم (2003: 3- 11) برقم 31/218 فيما يلي:

- 1- إصدار المنشورات والتوجيهات التي تساعد مدير المدرسة على تحسين أدائه.
- 2- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ووكلائها والتنسيق لتنفيذها.
- 3- الاطلاع على خطط وبرامج المدارس والمساعدة في تنفيذها.
- 4- دراسة الظواهر والمشكلات التربوية مع المديرين والعمل على حلها.
- 5- الإسهام في تنسيق العلاقات بين المسؤولين ومديري المدارس.
- 6- تقييم أداء مديري مدارس ودراسة التقارير الواردة من المدارس.
- 7- الاطلاع على البرامج المعدة لتطوير أداء المعلم.
- 8- رصد التجارب والإنجازات التربوية الناجحة وتعميمها على المدارس.
- 9- الوقوف على دور إدارة المدرسة في متابعة وتفعيل الإرشاد الطلابي والنشاط المدرسي ومصادر التعلم.
- 10- إعداد حركة خاصة بتنقلات مديري المدارس ووكلائها.
- 11- التعرف على قدرة مديري المدارس على التخطيط وصناعة القرارات المهمة وتقييمها.
- 12- متابعة مديري المدارس في توزيع المهام بين العاملين في المدرسة.
- 13- تقييم الخطط وواقع تنفيذها وتقييم السجلات الإدارية المعمول بها في المدارس.
- 14- الوقوف على الصعوبات التي تواجه المدارس (تشخيص الواقع)، والعمل على حلها.
- 15- الاطلاع على زيارات مدير المدرسة للمعلمين وخصوصاً ما يقدمه للمعلم الجديد من توجيهات وإرشادات تساعده في العملية التعليمية وتقييمها.
- 16- زيارة وكيل المدرسة وتقديم المشورة والمساعدة له والتأكد من قيامه بأدواره.
- 17- تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة، ومناقشته فيه وصولاً إلى تحسين أدائه الوظيفي.

- 18- الاهتمام بما يقدمه مدير المدرسة ووكيلها من مقترحات ببناء، والاستفادة منها.
- ويضيف السالم (2005: 38) أن مكاتب التربية والتعليم ساهمت بفعالية في عملية الاتصال بين مشرف الإدارة المدرسية ومديري المدارس؛ حيث عملت على تطوير مهارات المشرفين في استخدام الحاسب الآلي حسب مستوياته المتعددة وذلك من خلال الآتي:
- 1- تطوير تقنية الإنترنت وتبني مستجداتها في المدارس.
 - 2- رفع كفايات مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس في مجال الإدارة المعلوماتية.
 - 3- إرساء البنية التحتية للتقنية المعلوماتية لدى مكاتب المشرفين التربويين.
 - 4- وضع البرامج أو الخطط التي تلبى احتياجات المشرفين.
 - 5- تطوير برامج الإدارة المعلوماتية، وتوفير أجهزة كمبيوتر متكاملة للمشرفين وتدريبهم عليها.
 - 6- اعتماد البريد الإلكتروني الخاص بالمشرفين في أغلب المراسلات بينهم وبين مديري المدارس.

ثانياً/ الدراسات السابقة:

أجرت البركاتي (2002) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة واقع ممارسة مديرات الإشراف التربوي لتفويض السلطة للمشرفات للقيام بمهامهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستبانة مشتملة على 80 فقرة، وطبقت الأداة على عينة قوامها 234 مشرفة تربوية، وخلصت الدراسة إلى أن واقع ممارسة تفويض السلطة ضعيف في الجانب الإداري، ومتوسط في الجانب الفني، ويعتقد مجتمع الدراسة بأهمية تفويض السلطة الإجمالية بدرجة عالية، ومن معوقات تفويض السلطة: الروتين - الخوف من المساءلة - عدم الثقة.

وأجرى الخطيب (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات مديري الإشراف التربوي بمنطقة الرياض التعليمية في ضوء المهام والصلاحيات المناطة بهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة وزعت عليهم، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود مهام للمشرف التربوي محددة المعالم قابلة للتطبيق واضحة التفسير، وضعف البرامج التدريبية للمشرفين، واقتصارها على الجوانب النظرية، وإغفال الجوانب التطبيقية، وبالتالي لم تشبع البرامج أغلب احتياجات المشرف، وضعف تأهيل بعض مديري الإشراف من الناحية الأكاديمية في الجانب التربوي، وعدم ثقة بعض المشرفين التربويين بقدرات بعض مديري الإشراف، لمعرفتهم السابقة بقدراتهم.

أما دراسة المقرن (2006) فهذهت إلى التعرف على إسهامات مديري مراكز الإشراف في مساعدة المشرفين التربويين بمدينة الرياض تجاه ذلك باختلاف متغيرات الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة مكونة من سبعة محاور، مشتملة على 74 فقرة وطبقت على مجتمع الدراسة المكون من جميع المشرفين التربويين في مدينة الرياض، وعددهم 282، وخلصت إلى أن إسهام مديري مراكز الإشراف في النمو المهني للمشرفين التربويين، فيما يتعلق ببعدها (الممارسة)، كان بدرجة متوسطة. وفيما يتعلق ببعدها (الأهمية)، كان بدرجة عالية.

وأجرى الزهراني (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة من ستة محاور، مشتملة على 48 فقرة، وطبقت على عينة قوامها 336 يتوزعون على 22 مديراً لمراكز الإشراف و314 مشرفاً. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: يرى مديرو مراكز الإشراف أنهم يمارسون قيادة التغيير في البعد المتصل بـ " تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة" والبعد المتصل بـ " الاتصال الفعال بالآخرين " بدرجة عالية جداً، بينما يرى المشرفون أنهم

يمارسونها بدرجة عالية، يرى مديرو مراكز الإشراف أنهم يمارسون قيادة التغيير في البعد المتصل بـ " بناء فريق إحداث التغيير" والبعد المتصل بـ " تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير" بدرجة عالية، ويرى المشرفون أنهم يمارسونها بدرجة عالية.

وأجرى الشمري (2007) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لمهامهم الإشرافية بمدينة الرياض. وقد بلغت عينة الدراسة 265 مديراً و45 مشرفاً للإدارة المدرسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة من 60 فقرة وجاءت على مجالين هما المجال الإداري بخمس أبعاد، والمجال الفني بثلاثة أبعاد، وقد توصلت الدراسة إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون مهامهم الإشرافية بمختلف أبعادها بدرجة مرتفعة، وذلك من خلال وجهة نظرهم ووجهة نظر مديري المدارس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05% بين المتوسطات الحسابية في تقديرات أهمها: ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لمهامهم الإشرافية تعزى لتغير الوظيفة، وكانت جميعها لصالح المشرفين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05% بين المتوسطات الحسابية في تقديرات درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لمهامهم الإشرافية تعزى لتغير الخبرة، وكانت جميعها لصالح 10 سنوات فأكثر. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05% بين المتوسطات الحسابية في تقديرات درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لمهامهم الإشرافية تعزى لتغير المؤهل العلمي، إلا في بُعد واحد وهو بُعد التخطيط حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: الاهتمام بتقارير مشرفي الإدارة المدرسية، وتقليل المدارس التي يشرفون عليها، وإجراء دراسات جديدة لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم.

أما ساندوفالي (Sandoval, 2008): فقد أجرى دراسة في ولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية. هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات أعضاء مجالس المدارس حول أدوار المشرف التربوي الإداري في المدارس، وتكونت عينة الدراسة من 58 مشرفاً ومشرفة تربوية و54 عضواً من أعضاء مجالس المدارس في ولاية أريزونا الذين يتكفون في الغالب من مديري ومديرات استجابوا جميعهم لاستبانة مسحية أعدت لهذا الغرض، وبعد تطبيق الاستبانة تم إجراء مقابلات، لتقييم النتائج التي توصلت إليها الاستبانة المسحية. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن أدوار مشرف الإدارة المدرسة (المشرف التربوي الإداري) تتضمن مراجعة خطط الإدارة المدرسية الإدارية والفنية، ومتابعة الدوام المدرسي، وتوجيه الإدارة أثناء المشاريع قصيرة الأمد ومتوسطة الأمد، ومتابعة شؤون الكوادر المدرسية والمجتمع المدرسي، والرقابة وتقديم المشورة والنصح، والربط بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، والعمل على كتابة التقارير عن حالة المدارس ومتابعة احتياجاتها. وبينت الدراسة أن الإشراف الشامل هو الأكثر شيوعاً في المدارس، تبعه الإشراف التعاوني.

وفي دراسة الشمري (2011) تناولت تحديد مدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية الفنية والإدارية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمحافظة رفحاء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة طبقت على عينة من 96 مديراً يمثلون جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة رفحاء. وخلصت الدراسة إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أدوارهم الإدارية بدرجة متوسطة حيث تراوحت درجة الأداء عالية ومتوسطة. وأدوارهم الفنية بدرجة متوسطة تراوحت درجة الأداء عالية ومتوسطة. وكانت أبرز المعوقات التي ظهرت بدرجة عالية هي قلة عدد مشرفي الإدارة المدرسية لمكاتب التربية والتعليم وكثرة التعاميم والتعليمات وتداخلها بينما كانت أبرز المعوقات التي ظهرت بدرجة متوسطة هو القصور في تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي. ولا توجد فروق في استجابات مديري المدارس لمدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية تعزى لخبرات مديري المدارس والمؤهل العلمي والدورات التدريبية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

لإجابات أفراد العينة على معوقات أداء مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية تعزى لخبرات مديري المدارس والمؤهل العلمي.

وأجرى السريجي (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة، والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس، وتكونت أداة الدراسة من 58 فقرة وزعت على عينة من (200) مدير تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. بنسبة 45% من المجتمع الكلي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر آلية الاتصال والتواصل كانت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 4.16. وتبين أن مستوى توافر آلية إدارة وبناء فريق العمل كانت بدرجة عالية جداً، ومستوى توافر آلية التدريب والتطوير المستمر كانت بدرجة عالية، وكذلك آلية إدارة الاجتماعات، وإدارة التفويض كانت بدرجة عالية. أن أكثر الأساليب التي تتعلق بالتنمية المهنية المستدامة كانت في إدارة فريق العمل، ثم الاتصال والتواصل، ثم التدريب والتطوير المستمر، بينما يُلاحظ تأخر أساليب إدارة التفويض، وإدارة الاجتماعات. وأن مستوى وجود الصعوبات كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الموافقة على المقترحات للتغلب على الصعوبات التي تواجه التنمية المهنية المستدامة بمدينة جدة كانت بدرجة عالية، وكذلك تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وفقاً لمتغيرات (الخبرة والمؤهل العلمي، والتخصص) باستثناء توافر بُعد فرق العمل وفقاً لمتغير التخصص، لصالح ذوي التخصصات الإدارية مقابل التخصصات العلمية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الصعوبات وفقاً لمتغير التخصص، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الماجستير مقابل الدكتوراه، وكذلك لصالح البكالوريوس مقابل الدكتوراه، ووفقاً لمتغير الخبرة لصالح الذين خبرتهم من 5- أقل من 10 سنوات مقابل الذين أعمارهم تقل عن 5 سنوات، وكذلك مقابل الذين تزيد خبرتهم عن عشر سنوات.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة يتضح أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوعاتها، والاستبانة كأداة الدراسة. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بمجتمع الدراسة حيث كانت تستخدم في جميع مراحل التعليم العام كدراسة المسعودي والقاضي والقحطاني (2006) ودراسة الشمري (2007) واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة فدراسة الجعيد (2005) مديرو المرحلة الابتدائية ودراسة حمدان (2005)، ودراسة العريفي (2001) مديرو مدارس المرحلة الثانوية.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أهدافها وموضوعاتها حيث تناولت دراسة الجعيد (2005) فاعلية دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس، وأبرز المعوقات التي قد تحد من تلك الفاعلية وتناولت دراسة العدواني (2010) تحديد درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية، وتحديد العقبات والمشكلات التي تحد من عمل مشرفي الإدارة المدرسية، وتحديد متطلبات تطوير أداء مشرفي الإدارة المدرسية. وتختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في الحدود الزمانية والمكانية. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، على حسب علم الباحث، أنها الدراسة الأولى التي تناولت دور مكاتب التربية والتعليم ممثلة في مشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين المنسقين لتحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الاستبانة الخاصة، وتكوين تصور شامل عن الدراسة، والاستفادة مما قدمته الدراسات السابقة من توصيات ومقترحات، والعمل على ربط النتائج السابقة بنتائج الدراسة الحالية.

3- منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ووكلائهم في جميع المراحل التعليمية الابتدائية والمتوسطة والثانوية، بالإضافة إلى المراحل المشتركة في محافظة المخوة البالغ عددهم 105 مديراً و43 وكيلًا موزعين على المراحل التعليمية ابتدائي، متوسط، ثانوي، مشترك. ونظراً لمحدوديتهم وقدرة الباحث للتواصل معهم فقد تم توزيع الاستبانة عليهم بأسلوب الحصر الشامل بعد استثناء 30 مديراً ووكيلًا كعينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة. فكانت الاستبانات العائدة 118 استبانة بنسبة 100% من الاستبانات الموزعة على العينة الأصلية.

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات:

جدول (1) التوزيع النسبي لأعداد مجتمع الدراسة من المديرين والوكلاء تبعاً لمتغيرات الدراسة

م	المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية	الاجمالي
1	المؤهل العلمي	بكالوريوس	111	94.1%	118
		دراسات عليا	7	5.9%	
2	المرحلة التعليمية	الابتدائية	46	39%	118
		المتوسطة	6	5.1%	
		الثانوية	15	12.7%	
		المشتركة	51	43.2%	
3	سنوات الخبرة في العمل الإداري	أقل من 5 سنوات	34	28.8%	118
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	26	22%	
		من 10 سنوات فأكثر	58	49.2%	
4	الدورات التدريبية	لا يوجد	26	22%	118
		5 دورات فأقل	54	45.8%	
		أكثر من 5 دورات	38	32.2%	

يتضح من الجدول (1) أن معظم مديري ووكلاء المدارس بمحافظة المخوة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 94.1%، ونسبة الحاملين لمؤهلات الدراسات العليا 5.9%، وأن معظم عينة الدراسة من العاملين بالمدارس المجمعة بنسبة 43.2%، بينما نسبة العاملين بالمتوسطة 5.1%، والثانوية 12.7% والابتدائية بنسبة 39%، وبحسب الخبرة؛ فنسبة من تتراوح سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر 49.2%. أما الدورات التدريبية فبلغت نسبة غير الحاصلين على دورات 22% في حين أن الحاصلين على أقل من خمس دورات 45.8% والحاصلين على أكثر من خمس دورات 32.3%.

أداة الدراسة (الاستبانة):

تم بناء الاستبانة وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة بمجال دور مكاتب التربية والتعليم بشكل عام في حل المشكلات المدرسية وقد تم التركيز على مجالات التنمية المهنية للاتصال، والتدريب، وإدارة الاجتماعات.
- تم صياغة العبارات والمؤشرات التي تقيس كل مجال؛ وذلك بالاستعانة بالدراسات ذات الصلة بالموضوع، وكذلك من خلال ما ورد في أدبيات الموضوع من المظاهر والمؤشرات الدالة عليها.

صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

أمكن الاستدلال بثلاث طرق للتأكد من الصدق وهي: صدق المحكمين أو ما يُعرف بالصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي بقياس معامل ارتباط بيرسون بين استجابات العينة الاستطلاعية على العبارات ودرجة كل مجال على حدة، وصدق التكوين بحساب معامل ارتباط استجابات العينة الاستطلاعية على المحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك على النحو التالي:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد بناء الاستبانة تمَّ عرضها في صورتها الأولية على سعادة المشرف، وكان من توجيهاته عرضها على مجموعة من المحكمين من أهل الخبرة والتخصص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة (أم القرى والملك عبد العزيز والملك خالد والباحة): حيث طُلب منهم الحكم على مدى انتماء كل عبارة من عبارات الاستبانة إلى المجال الذي تنتمي إليه، وكذلك الحكم على مدى وضوح العبارة من حيث السلامة والصياغة اللغوية، والحكم على مدى كفاية المجالات، واقتراح بدائل للعبارات، أو تحسينها، أو حذفها، أو تعديلها.

وبعد استعادة نسخ استبانات التحكيم من لجنة المحكمين، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها السادة المحكمون فقد تم الإبقاء على جميع العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين 80% فأكثر بأنها تنتمي إلى المجال المقيس. حيث تم تعديل عنوان مجال التدريب والتطوير إلى " التدريب " فقط. وتم إضافة 5 عبارات في كل مجال من المجالات الثلاثة حسب اقتراحات المحكمين، وقد كان سبب الإضافة لعدم كفاية العبارات بالصورة الأولية في تغطية جوانب القياس للمجالات الثلاثة؛ وهذا أصبحت الاستبانة تتمتع بصدق المحكمين في صورتها النهائية مُكوَّنة من 45 عبارة. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم من الأجزاء التالية:

• الجزء الأول: يتعلق بمعلومات شخصية عن عينة الدراسة مثل: المؤهل العلمي، الدورات التدريبية بمجال العمل الإداري، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية.

• الجزء الثاني: ويشمل 45 عبارة موزعة على ثلاثة محاور (15) عبارة لكل منها وهي:

- 1- المجال الأول: الاتصال وتكوّن من 15 عبارة وهي 1- 15 بالاستبانة.
- 2- المجال الثاني: التدريب وتكوّن من 15 عبارة وهي العبارات 16- 30 بالاستبانة.
- 3- المجال الثالث: إدارة الاجتماعات وتكوّن من 15 وهي العبارات 31 - 45 بالاستبانة.

2- صدق الاتساق الداخلي:

تم التَحَقُّق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتوزيعها على عينة الاستطلاعية من (30) تم استثنائهم من مجتمع الدراسة الكلي، وقد تم حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (2).

الجدول (2) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

إدارة الاجتماعات		مجال التدريب لإعداد القيادات		مجال الاتصال للقيادات	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.70	31	**0.94	16	**0.78	1
**0.71	32	**0.88	17	**0.76	2
**0.75	33	**0.83	18	**0.73	3
**0.83	34	**0.81	19	**0.79	4
**0.75	35	**0.64	20	**0.82	5
**0.79	36	**0.54	21	**0.74	6
**0.69	37	**0.94	22	**0.73	7
**0.79	38	**0.88	23	**0.79	8
**0.64	39	**0.78	24	**0.82	9
**0.72	40	**0.72	25	**0.74	10
**0.73	41	**0.69	26	**0.81	11
**0.79	42	**0.86	27	**0.65	12
**0.71	43	**0.94	28	**0.63	13
**0.71	44	**0.88	29	**0.78	14
**0.61	45	**0.91	30	**0.73	15

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (2) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمجالات التي تنتمي إليها العبارات، جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً مقبولة حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط في المجال الأول " دور مكاتب التربية والتعليم في تنمية مهارات الاتصال " من 0.65- 0.82 وتراوحت في المجال الثاني " دور مكاتب التربية والتعليم بالتدريب لإعداد القيادات " من 0.54 - 0.94 وللمجال الثالث " دور مكاتب التربية والتعليم في تنمية إدارة الاجتماعات المدرسية 0.61- 0.83. مما يدل على توافق صدق الاتساق الداخلي للعبارات.

3- صدق التكوين الفرضي (الاتساق الداخلي للمجالات):

تم التَّحَقُّق من صدق التكوين الفرضي للاستبانة، من خلال حساب معاملات ارتباط بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للاستبانة كما تبين النتائج بالجدول (3).

الجدول (3) قيم معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية بالاستبانة

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	محاور الاستبانة
**0.93	دور مكاتب التربية والتعليم في تنمية الاتصال
**0.95	دور مكاتب التربية والتعليم في التدريب لإعداد القيادات
**0.88	دور مكاتب التربية والتعليم في تنمية مهارات إدارة الاجتماعات

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لدور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية تراوحت ما بين (0.88-0.95) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على توافر درجة عالية من صدق التكوين الفرضي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة للمحاور وللإستبانة ككل قام الباحث باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، وكذلك بطريقة حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية (Split Half) باستخدام معادلة سيرمان وبروان، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (4)

الجدول (4) معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا وبطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

محاور الإستبانة	العدد	كرونباخ ألفا	سيرمان وبروان
دور مكاتب التربية والتعليم في تنمية الاتصال	15	0.93	0.90
دور مكاتب التربية والتعليم في التدريب لإعداد القيادات	15	0.96	0.95
دور مكاتب التربية والتعليم في تنمية مهارات إدارة الاجتماعات	15	0.93	0.82
معامل الثبات الكلي	45	0.98	0.98

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا للتجانس الداخلي بلغت 0.98 وبلغ بطريقة التجزئة النصفية سيرمان وبروان 0.98. كما تراوحت مؤشرات الثبات لمحاور الاستبانة بطريقة التجانس الداخلي كرونباخ ألفا من 0.93-0.96 وتراوحت بطريقة التجزئة النصفية سيرمان وبروان من 0.82-0.95، وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول للثبات 0.60، ويمكن الاستنتاج بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وتصلح للتطبيق على عينة الدراسة.

الوزن النسبي لمعيار الحكم على العبارات:

صيغت جميع عبارات المحاور في الاتجاه الإيجابي، وفق سلم ليكرت الخماسي (Likert) لتقدير درجة ممارسة دور مكاتب التربية والتعليم بممارسة الدور بالتنمية المهنية (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وللحكم على درجة ممارسة دور مكاتب التربية والتعليم لتحقيق التنمية المهنية، تم حساب المدى لمستويات الاستجابة بتقسيم المدى الذي يساوي الفرق بين أعلى وأقل قيمة (5-1=4) ثم قسمة الناتج على عدد الدرجات = 4÷5 فكان ناتج القسمة = 0.80 وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم على درجة الممارسة الدور كما بالجدول (5).

الجدول (5) معيار الحكم لتقدير درجة ممارسة دور مكاتب التربية والتعليم لتحقيق التنمية المهنية

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة	درجة ممارسة الدور
من 1 إلى أقل من 1.80	أبداً	قليلة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	نادراً	قليلة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	أحياناً	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	غالباً	كبيرة
من 4.20 إلى 5	دائماً	كبيرة جداً

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

- بالإضافة إلى ما تمّ استخدامه سابقاً لتقنين أداة الدراسة؛ تمّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
 - 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المجال)، والمتوسط الحسابي العام لكل مجال.
 - 3- اختبارات (Independent sample test) لمجموعتين مستقلتين؛ وذلك للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي بعد التأكد من توافر شرط التوزيع الطبيعي وتجانس التباين.
 - 4- تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) وذلك للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق تُعزى للخبرة والمرحلة والدورات التدريبية بمجال العمل الإداري والمقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل مربع للفروق (LSD)؛ وذلك لحساسيته ودقته في الكشف عن دلالة الفروق البسيطة بين المتوسطات.

4- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

- أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول ونصه: " ما دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال الاتصال للقيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين والوكلاء ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المجال الأول التنمية المهنية بمجال الاتصال للقيادات التربوية من المديرين والوكلاء بمدارس التعليم العام بمحافظة المخوة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (6).
- الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال الاتصال وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	توجيههم على تفعيل اللوائح والأنظمة.	4.20	0.84	كبيرة جداً
11	توجيههم على تمثل القدوة الحسنة في المواقف التربوية المختلفة.	3.76	1.05	كبيرة
4	تنفيذ برامج تبادل الزيارات الميدانية.	3.74	1.07	كبيرة
7	حثهم على التعاون فيما بينهم في إدارة الأزمات المدرسية.	3.71	1.14	كبيرة
3	تفعيل استخدام برامج الاتصال الإلكتروني في المدارس.	3.68	1.01	كبيرة
5	تحفيزهم على استخدام الأسلوب الأمثل للتأثير في العاملين.	3.64	1.05	كبيرة
12	حثهم على الاستفادة من تجارب الاتصال الناجحة.	3.61	0.99	كبيرة
6	توجيههم على إقامة علاقات اجتماعية مع العاملين.	3.57	1.17	كبيرة
2	توضيح أهداف خطة الاتصال الإداري.	3.52	1.04	كبيرة
10	نقل الخبرات الجيدة في مهارات الاتصال بين المدارس.	3.35	1.05	متوسطة
8	متابعة حصر مشكلات الاتصال بأنواعه في المدارس.	3.16	1.12	متوسطة
13	توجيههم للاستفادة من خبرات المبرمجين في الاتصالات الحديثة.	3.04	1.12	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
15	المشاركة في وضع الحلول لمشكلات الاتصال مع المدارس.	2.94	1.12	متوسطة
14	تقديم برامج تخصصية عبر وسائل الاتصال المختلفة.	2.65	1.14	متوسطة
9	مشاركة المسؤولين في مكاتب التربية والتعليم في توزيع المخصصات المالية والعينية على المدارس.	2.47	1.26	قليلة
	المتوسط العام للتنمية المهنية بمجال الاتصال	3.41	0.73	كبيرة

يتضح من الجدول (6) أن درجة وجود ممارسة دور مكاتب التربية والتعليم ممثلة بمشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين المنسقين في تحقيق التنمية المهنية بمجال الاتصال لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام كانت كبيرة. حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال 3.41 وانحراف معياري بلغ 0.73 وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود ممارسة دور مكاتب التربية والتعليم لتحقيق التنمية المهنية بمجال الاتصال. وربما سبب مجيء هذا المجال بدرجة كبيرة كونه يتعلق بطبيعة عمل مشرف الإدارة المدرسية؛ فهو حلقة الوصل بين إدارة المدرسة بالميدان، ومكاتب التربية والتعليم، حيث أن الموضوعات التي تتعلق بالاتصال وتفويض الصلاحيات مجال لتحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية بالميدان.

وقد جاءت عبارة واحدة تدل على دور مشرفي الإدارة المدرسية لدرجة كبيرة جداً في تحقيق توجيه القيادات في تفعيل اللوائح والأنظمة حيث كان متوسطها 4.20 وانحراف معياري 0.84 مما يدل على اتفاق المديرين والوكلاء في الحكم على درجة القيام بهذه العبارة، وربما سبب ذلك لأن العمل الرئيسي لمشرف الإدارة المدرسية ترجمة اللوائح والأنظمة والتعليمات على الواقع بحيث يُشكّل الجهة المشرفة على تنفيذ اللوائح والنظام. بينما جاءت سبع عبارات بدرجة ممارسة كبيرة من قبل المشرفين الإداريين، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من 3.76- 3.52 بانحرافات تراوحت من 1.01- 1.14. وتدلل قيم هذه الانحرافات الكبيرة على اختلاف وجهات نظر المديرين والوكلاء لاختلاف طبيعة المشرفين وتباين أدوارهم والممارسات الإشرافية من مشرف لآخر.

بينما ظهرت بعض الممارسات بدرجة متوسطة مما يدل على حاجة المديرين والوكلاء إلى تنميتهم مهنيًا في هذه الجوانب التي ظهرت بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من 3.35- 3.65 بانحرافات معيارية كبيرة تراوحت من 1.05- 1.14 تدل على اختلاف التقديرات وتشتتها عن متوسط تقديرها.

ويلاحظ أنها تتعلق في المهارات التخصصية بالاتصال الإداري والاتصال الإلكتروني حيث إن مشرف الإدارة المدرسية قد لا يركز في إكساب القيادات التربوية المهارات المتخصصة بالاتصال؛ لأنه لا يركز على التفاصيل، ولكن معظم المشكلات المدرسية سببها الاتصال الخاطئ، سواء كان من داخل التنظيم المدرسي، أو الاتصال مع الإدارة العليا، فتنظيم العملية وفتح القنوات التي تضمن روح التفاهم والمفاهمة في اتخاذ القرارات المدرسية وتعميدها من إدارة التعليم وحصر المشكلات المرتبطة بها والعمل على حلها يُنهي القيادات إدارياً. وأخيراً؛ ظهرت عبارة واحدة تدل على ممارسة قليلة من قبل مشرفي الإدارة المدرسية وهي " مشاركة المسؤولين في مكاتب التربية والتعليم في توزيع المخصصات المالية والعينية على المدارس " بمتوسط 2.47 وانحراف معياري كبير 1.26 تدل على اختلاف وجهات نظر المديرين والوكلاء في تقديرها حيث ما زالت الأمور المتعلقة بالجوانب المالية والميزانية التشغيلية بالمدارس لا تفي بمتطلبات المدارس الشرائية، وتأمين المستلزمات الضرورية، فلا يشارك بها مشرف الإدارة المدرسية في زيادتها أو تقليلها مما يُضعف الدور الذي يُمكن أن يساهم به المشرف في تعزيز الميزانية التشغيلية للمدرسة التي يزورها.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسات القحطاني(2000) والعريفي(2001) والجعيد(2003) والنوح(2001)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسات؛ القحطاني(2000) والفاضلي(1420هـ) التي كشفت عن ممارسات مشرفي الإدارة المدرسية لدورهم في رفع كفاءة أداء مديري المدارس في الاتصال والتواصل على الجوانب الإدارية.

• ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني ونصه: " ما دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال التدريب لإعداد القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجه نظر المديرين والوكلاء؟ وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المجال الثاني؛ التدريب لإعداد القيادات التربوية من المديرين والوكلاء بمدارس التعليم العام بمحافظة المخوة، وكانت النتائج كما يبينها الجدول(8).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة عن دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال التدريب لإعداد القيادات التربوية وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
16	تنفيذ دورات تدريبية.	3.72	1.04	1	كبيرة
21	تدريبهم على مهارات العمل بروح الفريق.	3.64	1.05	2	كبيرة
18	تشجيعهم على الإبداع القيادي.	3.63	1.21	3	كبيرة
17	نقل الخبرات والتجارب التدريبية الناجحة بين المدارس.	3.61	1.01	4	كبيرة
22	حثهم على اكتشاف المشكلات التربوية بالمدارس.	3.46	1.09	5	كبيرة
23	إتاحة فرص متكافئة في حضور الدورات والبرامج التدريبية	3.33	1.28	6	متوسطة
20	تدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة.	3.21	1.23	7	متوسطة
19	إكسابهم مهارات علمية مبتكرة.	3.20	1.14	8	متوسطة
26	متابعة تطبيق المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية.	3.09	1.22	9	متوسطة
25	العمل على توفير فرص لتحسين كفاءتهم في العمل الإداري.	2.97	1.18	10	متوسطة
24	مسح دوري للاحتياجات التدريبية.	2.75	1.31	11	متوسطة
30	العمل على تلبية الاحتياجات التدريبية.	2.72	1.18	12	متوسطة
29	قياس التغذية الراجعة من الدورات التدريبية.	2.43	1.27	13	قليلة
27	حثهم على إكمال دراساتهم العليا في مجال الإدارة المدرسية.	2.38	1.33	14	قليلة
28	تقديم برامج تدريبية عن بعد.	1.92	1.18	15	قليلة
	المتوسط العام لمجال التدريب لإعداد القيادات التربوية.	3.07	0.88		متوسطة

يتضح من الجدول(7) أن درجة ممارسة دور مكاتب التربية والتعليم، ممثلة بمشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين المنسقين في تحقيق التنمية المهنية بمجال التدريب لإعداد القيادات التربوية لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام؛ كانت متوسطة. حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال 3.07 وبانحراف معياري بلغ 0.88 وهي قيمة أقل من واحد صحيح؛ مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود ممارسة دور مكاتب التربية والتعليم لتحقيق التنمية المهنية بمجال التدريب لإعداد القيادات التربوية.

وربما سبب مجيء هذا المجال بدرجة متوسطة لوجود بعض الممارسات بدرجة دون الحد المأمول من خلال الممارسات الإشرافية لمُشرفي الإدارة المدرسية حيث أن توطين التدريب داخل المدارس أصبح سمة التربية المعاصرة الذي يُفترض أن يقوم به مدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً، ولكن لن يتم ذلك دون الدور الذي يجب أن يقوم به مشرف الإدارة المدرسية، والمشرف المنسق في تدريب وتأهيل القيادات التربوية من خلال ممارستهم الإشرافية بهذا المجال، ولربما انشغال المشرفين بمتابعة الأعمال الإدارية المدرسية حسب اللوائح والأنظمة حالت دون إيجاد الوقت الكافي وفق خططه الإشرافية والخطة التشغيلية للإشراف التربوي في تحقيق هذا الدور.

وقد جاءت خمس عبارات تدل على ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لدورهم بمجال التدريب لإعداد القيادات بدرجة كبيرة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من 3.72- 3.46 بانحرافات معيارية تراوحت من 1.01- 1.21. وتدل قيم هذه الانحرافات الكبيرة على اختلاف وجهات نظر المديرين والوكلاء لاختلاف طبيعة المشرفين، وتباين أدوارهم والممارسات الإشرافية من مشرف لآخر في اهتمامهم بالتدريب. ويمكن تفسير سبب مجيء هذه العبارات بدرجة كبيرة من حيث الممارسة إلى أن من المهام التي يحرص عليها مشرف الإدارة المدرسية إكساب القيادات المدرسية مهارات العمل الجماعي والعمل الفرقي من خلال نقل الأفكار الجديدة المكتسبة للمدرسة التي يقوم بزيارتها ويقوم بتنفيذ بعض الدورات التدريبية لتنمية القيادات مهنيًا، وتشجيعهم على الإبداع الإداري، وحل المشكلات المدرسية التي تعترضهم والمساعدة في حلها.

بينما ظهرت بعض الممارسات بمتوسطات حسابية أقل من غيرها وبدرجة متوسطة مما يدل على حاجة المديرين والوكلاء على تنميتهم مهنيًا في هذه الجوانب؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من 3.33- 2.72 بانحرافات معيارية كبيرة تراوحت من 1.14- 1.31 تدل على اختلاف التقديرات وتشقتها عن متوسط تقديرها، مما يمكن استنتاجه بأن ممارسة المشرفين لهذه الممارسات تختلف من مدرسة لأخرى حسب عوامل كثيرة، منها المرحلة، وعدد الطلاب، والمجالات التي تظهر كاحتياجات تدريبية لمديري المدارس واختلافها حولها.

ويرى الباحث أن مكاتب التربية والتعليم يمكن أن تحقق التنمية المهنية بمجال تدريب القيادات من خلال تفعيل الأساليب الإشرافية التي يملكها مشرف الإدارة المدرسية، مثل الزيارات المدرسية وتبادلها بين المديرين والوكلاء، والقراءات الموجهة، والتدريبات العملية أثناء الزيارة الإشرافية للمدرسة، والملتقيات بعد انتهاء الدوام، والتجمعات واللقاءات التربوية، وبالتأكيد لتنفيذ مثل هذه الإجراءات فإن ذلك بالطبع يتطلب الكشف عن المشكلات والمعوقات المهنية التي تعترض مشرف الإدارة المدرسية في تنفيذها لتحقيق التنمية المهنية للقيادات وتدريبهم، كأن يتم تخفيف العبء عن مشرف الإدارة المدرسية وزيادة أعدادهم والعمل على تأهيلهم وتنميتهم مهنيًا أولاً لئتم نقل الخبرة إلى القيادات التربوية بالميدان التربوي والمدارس، حتى يقوم المدير بعد ذلك بدوره في التنمية المهنية للمعلمين.

وجاءت ثلاث عبارات بدرجة قليلة من حيث درجة ممارستها من قبل مشرفي الإدارة المدرسية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية 2.43- 1.92 بانحرافات معيارية تراوحت 1.18- 1.33 وهي: قياس التغذية الراجعة من الدورات التدريبية، وحثهم على إكمال دراساتهم العليا في مجال الإدارة المدرسية، وتقديم برامج تدريبية عن بعد. حيث يُفسر سبب ذلك لضعف العمليات والإجراءات التدريبية بعد انتهاء البرنامج التدريبي لقياس أثر التدريب حيث ما زال الاعتقاد بأن التدريب ينتهي بانتهاء الدورة والحصول على شهادة الحضور، فتدني الاهتمام بقياس أثر التدريب من قبل المشرفين والمسؤولين ساهم في مجيئها بدرجة قليلة، وكذلك عدم اهتمام المشرفين بالتأهيل العلمي للقيادات التربوية ربما لخشيتهم التدخل في الجوانب الخاصة للقائد، وربما لعدم إدراك البعض منهم لأهمية التأهيل التربوي بمجال القيادة التربوية ساهمت في التقليل من التركيز على الحصول على الدرجة العلمية. أما التدريب الإلكتروني عن بعد فما زالت الفكرة جديدة، وعدم التركيز عليها من قبل المشرفين.

اتفقت نتيجة الدراسة في بعض الممارسات التي ظهرت بدرجة متوسطة مع نتائج دراسة النوح (2001) في مجال التدريب حيث تمارس كلها بدرجة متوسطة. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الفاضلي (1420هـ).

- ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث ونصه: ما دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال إدارة الاجتماعات للقيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر المديرين ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عبارات المجال الثالث: إدارة الاجتماعات للقيادات التربوية من المديرين والوكلاء بمدارس التعليم العام بمحافظة المخواة، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (8).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال إدارة الاجتماعات مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترتيب	درجة الممارسة
45	توجههم بتقبل وجهات النظر المختلفة أثناء الاجتماعات.	3.54	1.25	1	كبيرة
44	توجههم بتوثيق الاجتماعات بأفضل الوسائل.	3.48	1.31	2	كبيرة
31	إكسابهم أساليب اتصال جديدة في الإعلام عن الاجتماعات.	3.44	1.09	3	كبيرة
33	توجههم على اكتساب أساليب فن إدارة الاجتماعات.	3.19	1.13	4	متوسطة
37	تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.17	1.07	5	متوسطة
41	حثهم على فن الحوار أثناء عقد الاجتماعات.	3.15	1.27	6	متوسطة
32	تزويدهم بأساليب اتخاذ القرارات.	3.14	1.04	7	متوسطة
35	تنمية مهاراتهم على كيفية صياغة توصيات الاجتماعات.	3.11	1.13	8	متوسطة
34	تزويدهم على استراتيجيات إدارة الوقت أثناء الاجتماعات.	3.10	1.06	9	متوسطة
36	تدريبهم على كيفية متابعة تنفيذ التوصيات.	3.05	1.12	10	متوسطة
38	تزويدهم بأساليب متطورة في توزيع الأدوار والمسؤوليات.	3.05	1.14	11	متوسطة
39	المشاركة في اجتماعات المجالس المدرسية.	3.05	1.34	12	متوسطة
42	المشاركة في تقييم نتائج توصيات المجالس المدرسية.	2.93	1.19	13	متوسطة
43	تزويدهم بمهارات تذليل الصعوبات التي تعترض الاجتماعات التربوية.	2.88	1.17	14	متوسطة
40	تعريفهم على كيفية إدارة جدول الأعمال.	2.86	1.15	15	متوسطة
	المتوسط العام للتنمية المهنية بمجال إدارة الاجتماعات	3.15	0.89		متوسطة

يتضح من الجدول (8) أن درجة ممارسة دور مكاتب التربية والتعليم ممثلة بمشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين المنسقين في تحقيق التنمية المهنية بمجال إدارة الاجتماعات لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال 3.15 وبانحراف معياري بلغ 0.89، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود ممارسة دور مكاتب التربية والتعليم لتحقيق التنمية المهنية بمجال إدارة الاجتماعات. وربما سبب معي هذا المجال بدرجة متوسطة لوجود بعض الممارسات دون

الحد المأمول من خلال الممارسات الإشرافية لمُشرفي الإدارة المدرسية حيث ما زال دور مشرفي الإدارة المدرسية تقليدياً لا يطور من المهارات اللازم امتلاكها من قبل القيادات، كأساليب فن إدارة الاجتماعات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومهارات فن الحوار، وأساليب اتخاذ القرارات بالاجتماعات؛ فما زالت هذه الموضوعات لا تلقى اهتمام المشرفين الإداريين لاعتقادهم بأن المحافظة على نظام المدرسة وسير العملية التعليمية داخل المدرسة هي الغاية والأساس الذي يقوم عليه العمل الإشرافي.

وبالرغم من ذلك فقد جاءت ثلاث ممارسات بدرجة كبيرة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من 3.54-3.44 بانحرافات معيارية تراوحت من 1.09-1.31 ويمكن تفسير سبب مجيء هذه العبارات بدرجة كبيرة من حيث اهتمام مشرفي الإدارة المدرسية في التركيز على النواحي العامة والهامة؛ كأن يكتسب القائد التربوي مهارة تقبل وجهات النظر خلال الاجتماع للمحافظة على المناخ التعليمي والتنظيمي العام بالمدرسة التي يُشرف عليها المشرف التربوي، وتوثيق الاجتماعات وكتابة محضر الاجتماع للمتابعة والإشراف، وتزويدهم بطرق وفتيات مبتكرة للإعلام عن الاجتماع. وبالرغم من مجيئها بدرجة كبيرة. إلا أن بقية الممارسات ظهرت بدرجة متوسطة.

حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من 3.19-2.86 بانحرافات معيارية كبيرة تراوحت من 1.04-1.34 تدل على اختلاف التقديرات وتشتتها عن متوسط تقديرها مما يمكن استنتاجه بأن ممارسة المشرفين لهذه الممارسات تختلف من مدرسة لأخرى، حسب طبيعة الاهتمامات الإشرافية بالمدارس، والمشكلات التي تعاني منها إدارات تلك المدارس، واختلاف الاحتياجات التدريبية بين القيادات بمجال إدارة الاجتماعات.

وربما يعزى عدم اهتمام المشرفين في خطتهم الإشرافية على التركيز على مهارات فن إدارة الاجتماعات؛ لاعتبار بعض المشرفين مهارات إدارة الاجتماعات أمراً داخلياً تتم إدارته حسب علاقة المدير مع المعلمين والطريقة المألوفة في إدارة الاجتماع، بينما يُفترض أن يُعني مشرف الإدارة المدرسية الطرق التقليدية لإدارة الاجتماع لأهمية هذه الممارسات بالعمل الإداري، لأنها ترتبط بالعمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار والتفويض والعمل الفرقي وصناعة القرار وإدارة الوقت ومتابعة تنفيذ التوصيات والقرارات، وغيرها من العمليات التي يمكن تطويرها وتحقيقها إذا ما تم العمل على اكتساب مهارات إدارة الاجتماع، سواء قبل الاجتماع، أو أثناء انعقاده، أو بعد انتهائه. بينما جاءت بعض الممارسات برتب متأخرة مما يدل على انخفاض مستوى ممارستها بالرغم من مجيئها بدرجة متوسطة.

وتُعتبر هذه الممارسات هامة جداً، وتحتاج إلى تنمية القيادات مهنيّاً من خلال تطوير الأداء للتعامل مع المعلمين والعاملين حسب المسؤوليات والمهام واللجان التي تنبثق من الاجتماعات، وما يترتب على ذلك من متابعة اللجان لتنفيذ القرارات والتغذية الراجعة، بالإضافة إلى مهارات الاجتماعات على مستوى المجالس المدرسية، والمتابعة في تقويم مدى تنفيذ التوصيات والقرارات التي نتجت عن الاجتماع، ودراسة القرارات بالأسلوب العلمي، وإخضاعها للمحاكمة العلمية لتأكيد الطريقة التي تتم فيها صناعة واتخاذ القرارات المدرسية، وبالتأكيد جميع هذه الموضوعات تحتاج إلى تدريب وتأهيل من قبل المشرفين التربويين لتنمية القيادات التربوية بالميدان المدرسي مهنيّاً.

وأتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسات؛ القحطاني(2000) والعريفي (2001) والجعيد(2003) التي تبين فيها فعالية مشرف الإدارة المدرسية بمجال الاجتماعات متوسطة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة القحطاني ظافر(2000) التي تبين فيها أن درجة تقويم الممارسات الإدارية لمُشرفي الإدارة المدرسية كانت عالية أبرزها أنه يشجع مشرفو الإدارة المدرسية مديري المدارس على عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتطوير العمل المدرسي.

التوصيات والمقترحات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- 1- الاهتمام بتنمية القيادات التربوية في الميدان التربوي مهنيًا: برفع المستوى المهاري والمعرفي في إدارة الاجتماعات المدرسية والتدريب المستمر، وتهيئة فرص التعلم والتدريب المستمرة من قبل مشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين المنسقين في مكاتب التربية والتعليم.
 - 2- توطئ التدريب بالمدرسة لرفع المستوى المهاري والمعرفي للقيادات التربوية في عملية الاتصال الإلكتروني والتطبيق من واقع العمل اليومي حيث كشفت الدراسة في تحقيق التنمية المهنية بمجال الاتصال لدى القيادات التربوية بدرجة متوسطة.
 - 3- ضرورة تبني مبدأ مشاركة المسؤولين في مكاتب التربية والتعليم في توزيع المخصصات المالية والعينية على المدارس حيث ظهرت هذه الممارسة بدرجة قليلة مما يتطلب من مشرفي الإدارة المدرسية المشاركة الفعلية في تقدير حجم الميزانية التشغيلية بالمدرسة ودعم الإدارة المدرسية في المخصصات المالية حسب طبيعة النفقات والمستلزمات المادية.
 - 4- العمل على توفير فرص لتحسين كفاءة القيادات التربوية في العمل الإداري، وضرورة إجراء مسح دوري للاحتياجات التدريبية، والعمل على تلبية تلك الاحتياجات التدريبية.
 - 5- التركيز على تنمية القيادات التربوية مهنيًا بمجال إدارة الاجتماعات التي ظهرت بدرجة متوسطة؛ بإكساب القيادات أساليب فن إدارة الاجتماعات، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وحثهم على فن الحوار أثناء عقد الاجتماعات، واتخاذ القرارات، وكيفية صياغة توصيات الاجتماعات، وتزويدهم باستراتيجيات إدارة الوقت أثناء الاجتماعات، وتدريبهم على كيفية متابعة تنفيذ التوصيات.
 - 6- إجراء مزيد من البحوث والدراسات حول دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق جوانب أخرى من التنمية المهنية غير المجالات التي تناولتها الدراسة.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو النصر، مدحت محمد (2006): إدارة اجتماعات العمل بنجاح، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- 2- البركاتي، ملكة بنت يحيى بن عبود (1423هـ): ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة، ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 3- الجعيد (2003م/1424هـ): دور مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف، ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 4- الحر، عبد العزيز محمد (2003): التنمية المهنية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- 5- حسن، محمد عبد الغني، (2001): الاتصال: فن الاستماع، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 6- حمدان، سناء (2005): دور المشرف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية الدنيا بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 7- الخطيب إبراهيم بن عبد الكريم بن صالح (1426هـ/2005): تقويم أداء مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم بمنطقه الرياض التعليمية في ضوء المهام والصلاحيات المناطة بهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض
- 8- الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد ووجيه الفرح (2000): الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة). دار الأمل، إربد، الأردن.
- 9- الدريج، محمد، وجمل، محمد جهاد(2005)، التدريس المصغر: التكوين والتنمية المهنية للمعلمين، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- 10- الرفاعي، سعد سعيد(2001)، إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة كنوز المعرفة.
- 11- السالم، محمد(2005): الإدارة المعلوماتية ومدى تطبيقها في التعليم، مجلة الإدارة العامة، العدد 69، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 12- السبيعي، سعيد بن فايز(2015): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 13- السريحي، منصور عتيق الله حامد.(2012): درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 14- الشمري، سالم مبارك(2007): درجة الممارسات الإشرافية وفق التوجهات الإدارية المعاصرة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
- 15- الشمري، صلاح بن فنيخر عواد الشمري(2011): مدى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمحافظة رفحاء، مشروع بحثي، برنامج الدراسات التربوية العليا، جامعة الملك عبد العزيز.
- 16- الشهري، أحمد عوض(1429هـ/2008): واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 17- صادق، حصة محمد(1990): تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 18- عبد المنعم، نادية محمد وعزة جلال مصطفى(2008): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة، المجموعة العربية للنشر.
- 19- العجمي محمد حسنين(2007): الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، الإسكندرية: دار الجامعة.
- 20- العدواني، أحمد بن دخيل داخل، (2010): متطلبات تطوير أداء مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة، مشروع بحثي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- 21- العريفي، سعود سعد (2001): فاعلية مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير مجالات عمل مديري المدارس الثانوية في مدينتي الرياض وجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

- 22- العزاوي، نجم.(2006): التدريب الإداري. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 23- الغامدي، عبد الله مغرم، وحمدان بن أحمد الغامدي، (2000): تقوم برنامج تدريبي مديري المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين في ضوء المتغيرات" ، رسالة الخليج العربي، العدد السادس والسبعون، السنة الحادية والعشرون، سنة(1421هـ/2000).
- 24- القحطاني، حميد.(2006/هـ/1426): المشكلات التي تواجه مراكز الإشراف التربوي بالمنطقة الشرقية كما يراها المشرفون التربويون. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- 25- المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم (2000): برنامج تدريبي مقترح لرفع كفاءة أداء مديري المدارس الابتدائية لبعض مهامهم الإدارية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 93، أكتوبر.
- 26- المسعودي، عبدالله حسيون والقحطاني، مصلح سعيد والقاضي، عبد الله سالم (2006): دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، الرياض، العدد2، مجلد17. ص ص 805-836.
- 27- المقرن، فهد حسن، (2006/هـ/1426): إسهام مديري مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني للمشرفين التربويين بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.
- 28- النبي، أمين محمد(1998): الإدارة المدرسية في الوطن العربي، مجلة كلية التربية، السنة(5)، عدد 13، مارس.
- 29- وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية(1432/31هـ). خطة التنمية التشغيلية التاسعة(2010)
- 30- وزارة التربية والتعليم (1424هـ): دليل المشرف التربوي، الإدارة العامة للإشراف التربوي، الرياض.
- 31- وزارة التربية والتعليم(1430هـ): دليل المشرف التربوي، الإدارة العامة للإشراف التربوي، الرياض.
- 32- وزارة المعارف(2003): وثيقة كفايات المشرفين التربويين، مركز التطوير التربوي، الإدارة العامة للقياس والتقييم، الرياض.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

- 33- Alex, (2005): Caro locust personal Effectives, Amsterdam, Elsevier Butterwarth Heineeman.
- 34- Chris Kyriacou.(2004): Planning and Organizing Personal and Professional Development. Great Britain. Gower Publishing Limited.
- 35- Chris Sangster (2000): Planning and Organizing Personal and Professional Development (Gower Publishing) on line
- 36- Sandovalle, A. (2008): The Perceptions of Arizona School Board Members about The role of the educational administrative Superintendents in schools. Dissertation Abstracts International - 337.643- LC. P301.

The role of education offices in professional development For the educational leaders in the general education schools in Al- Makhwa Governorate From the point of view of school principals and their agents

ABSTRACT: The study aimed to identify the role of the educational offices in achieving the professional development of the educational leaders from the point of view of the principals and deputy school principals in public schools in Al- Makhwa governorate in the fields of communication among educational leaders, training and management of the meetings. The study used the descriptive analytical approach, The sample of the study consisted of all managers and their deputies in the public education schools in the governorate of Al- Makhwa, (148) managers and agents. The results of the study are the following:

- The overall degree of responses of managers and deputies to assess the role of education offices in achieving the professional development of educational leaders from principals and deputies in public education schools through supervisory practices for school principals and supervisors with an average of (3.21 of 5) which is " medium" degree.
- The field of communication was ranked first with an average of (3.41) which is " high" degree. The meeting management area was ranked second with an average of (3.15) and which is " medium" degree. In third place was the field of training with an average of (3.07) which is " medium" degree.

Keywords: Occupational Development, Educational Leadership, Communication, Management Meeting ,Training, Coordination Supervisor, Administrators.
