

## التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية - محافظة المخوأة نموذجاً -

أحمد يحيى محمد العمري

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

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مجالات وأساليب التنمية المهنية اللازمة للقيادات التربوية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ وتحديدًا في مجالات (الاتصال، والتدريب، وإدارة الاجتماعات)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والتحليلي الوثائقي، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ووكلائهم في مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة المخوأة والبالغ عددهم (148) مديراً ووكيلاً. وكشفت نتائج الدراسة الآتي:

- أن مجال الاتصال والتواصل هو الأفضل نسبياً (3.41) وبدرجة تقدير (كبيرة)، فيما تواجه المديرين عوائق وتحديات تتعلق بإدارة الاجتماعات بمتوسط (3.15) وبدرجة (متوسطة)، مع الحاجة للتدريب بمتوسط (3.07) وبدرجة (متوسطة).

- أن دور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من المديرين والوكلاء بمدارس التعليم العام من خلال الممارسات الإشرافية لإدارة التعليمية والمشرفين المنسقين لا تزال تمارس بدرجة تقدير (متوسطة).

- وجود الكثير من جوانب القصور والحاجة الماسة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية؛ مديري المدارس ووكلائهم، والمشرفين وكافة العاملين في الميدان التربوي. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتفعيل التنمية المهنية للقيادات التربوية في محافظة المخوأة وعموم المملكة.

الكلمات المفتاحية: التنمية المهنية، القيادات التربوية، مدارس التعليم العام، المملكة العربية السعودية.

### المقدمة:

تمثل وزارة التعليم 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 وزارة التعليم على عواتقهم تطوير أداء العملية التربوية والتعليمية بالمدارس، وكذلك نقل الخبرات المختلفة، والمساهمة في تذليل الصعوبات التي تواجه المدارس.

وقد أنشأت وزارة التعليم (مراكز الإشراف التربوي سابقاً) لمواجهة اتساع التعليم وانتشاره في كافة أرجاء المملكة العربية السعودية، ومتابعة شؤون المدارس، بناءً على التعميم رقم (31/194/1/7/32) وتاريخ 1405/6/18هـ فقامت وزارة التعليم 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 التعليم العبء الكبير على كاهل إدارتها، ونظراً للتوسع الكبير في مدارس التعليم العام صدر قرار رقم 31 / 414 / 4 في 1418 / 6 / 4هـ 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 وزارة التعليم بقرار رقم 9/ 17 في 1430/1/3 هـ وربط إدارات التربية والتعليم في المحافظات ووزارة التعليم بإدارات العموم بالمناطق بقرار رقم 17/11 في 1430/1/3 هـ وتحديد المهام الخاصة بوزارة التعليم.

ويشكل العاملون بوزارة التعليم، من مديرين ومشرفين تربويين وإداريين، العنصر الأساس في تحسين المنتج التربوي والتعليمي من خلال تفاعلهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية وفي هذا الصدد فقد ذكر العجوي (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.

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.

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 التعليم 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 وزارة التعليم ممثلة بالإدارات التعليمية بالمحافظات، والمشرفين المنسقين في تنمية مديري المدارس ووكلائهم مهنيًا من خلال الاتصال والتدريب وإدارة الاجتماعات.

### مشكلة الدراسة:

أولت وزارة التعليم 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 التعليم حيث تضمنت خطتها العشرية (1425-1435هـ) التأكيد على تطوير نظم الإدارة المدرسية، وتنمية الموارد البشرية، للهبوض بالتعليم ومواجهة التحديات المؤثرة على تحركات النظام التعليمي في المملكة، 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 والإدارة التعليمية، حيث هناك العديد من الدراسات التي أشارت 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 وزارة التعليم ما زال دون الحد المأمول فيما يتعلق بتنمية المديرين مهنيًا. وعلى ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور وزارة التعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواه.

### أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما هي أبرز مجالات التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم بالمملكة العربية السعودية؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم تفريعه للأسئلة التالية:

- 1- ما التنمية المهنية اللازمة في مجال الاتصال في مدارس التعليم العام؟.
- 2- ما التنمية المهنية في مجال التدريب لإعداد القيادات التربوية في مدارس التعليم العام؟.
- 3- ما التنمية المهنية في مجال إدارة الاجتماعات للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام؟.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مجالات التنمية المهنية للقيادات التربوية بمدارس التعليم العام في مجالات (القيادة، والاتصال، والتدريب، وإدارة الاجتماعات).

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- قد تساهم نتائج الدراسة في إثراء المعرفة التراكمية حول التنمية المهنية للقيادات التربوية حيث تُعتبر الأولى - على حد علم الباحث - التي تتناول التنمية المهنية للقادة بالميدان التربوي.
- 2- قد تقدم نتائج الدراسة تغذية راجعة إلى المسؤولين بوزارة التعليم عن مستوى الدور الذي تقوم به في تعزيز التنمية المهنية للمديرين والوكلاء وتوجيه الجهود الممارسة نحوها.
- 3- قد تفيد نتائج هذه الدراسة كونها تشكل دليلاً إجرائياً وصفيّاً للمهام والواجبات التي يمكن أن يتم بها التنمية المهنية للإدارة المدرسية أو المشرفين المنسقين.
- 4- 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.
- 5- قد تفيد المهتمين في وزارة التعليم لإعادة النظر في تحسين ممارسات الجهاز الإشرافي لأدوارهم الوظيفية على ضوء نتائج الدراسة من حيث تعزيز جوانب القوة، ومعالجة جوانب الضعف.
- 6- قد تفتح الطريق أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول وزارة التعليم.

### حدود الدراسة:

- 1- الحد الموضوعي: تتحدد الدراسة بدور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من خلال ثلاثة مجالات وهي: الاتصال، التدريب، إدارة الاجتماعات.
- 2- الحد المكاني: مدارس التعليم العام للبنين بالمملكة العربية السعودية.
- 3- الحد البشري: تم التطبيق على جميع مديري ووكلاء المراحل الثلاث (بنين) بالمملكة.
- 4- الحد الزمني: العام الدراسي 1438/1439 هـ.

### مصطلحات الدراسة:

- 1- التنمية المهنية: **Professional Development**: وقد عرفها الدريج، 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.
- 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 أدائهم واكتساب خبرات جديدة وتفهمهم لمجال عملهم ودورهم فيه من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في العمل وإثراء مجال المهنة.
- 2- 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".

- 3- 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 الإدارة التعليمية بوزارة التعليم في إكساب القيادات التربوية من مديري المدارس والوكلاء مهارات التدريب الفعال وآليات تطوير المعلمين مهنيّاً من خلال إعداد القيادات التربوية لتنمية معارف ومهارات المعلمين وأفكارهم وإكسابهم مهارات التعلم الذاتي المستمر.
- 4- 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.
- 5- 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".
- 2-1- 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- فهم الاتجاهات التعليمية الحديثة وقيادة العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة.
  - 3- القيام بعملية الاتصالات والتفاعل الجيد مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع.
  - 4- تغيير البيئة المحيطة وتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية..
  - 5- اختيار نمط القيادة الذي يمكن من خلاله التأثير على الآخرين.
  - 6- تهيئة المناخ المدرسي الملائم الذي يشجع على الشعور بالانتماء وتحقيق الرؤية المدرسية المتميزة.

- 7- القيام بقيادة العمل الجماعي من خلال فرق تقوم باتخاذ القرارات المشتركة.
- 8- حل الصراعات الداخلية وتحسين الاتصالات ودعم روح الفريق...
- 9- إدراك القضايا المعنوية والأخلاقية الخاصة بالإدارة.
- 10- تحسين إنتاجية العاملين من خلال تشجيع الثقة المتبادلة بينهم.
- 11- تقييم نقاط الضعف والقوة في السياسة المتبعة داخل المدرسة.
- 12- 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، وتمثل 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 إتصال فاعل مع المعلمين وتقويهم ونقل الخبرات بما يحقق تنمية مهنية في تسيير العمل في الميدان التربوي.

#### 6-1- 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، والتراور، ومن الأساليب الجماعية: المشاغل التربوية، والاجتماع بهيئة التدريس، المؤتمر التربوي، الدروس النموذجية، اللجان التربوية، الدورات التدريبية، القراءات الموجهة، النشرات الإشرافية، التعاون مع المؤسسات التربوية، الندوات، الحلقات الدراسية (الخطيب وآخرون، 2000: 221-224).

#### 7-1- 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).

8-1- مهام المشرف التربوي: تتنوع المهام والأدوار التي يقوم بها مشرف الإدارة المدرسية، وتمثل مهامه الخاصة بالإدارة المدرسية كما وردت في دليل مشرف الإدارة المدرسية (1424هـ: 39) وتعميم وزارة التعليم (2003: 3- 11) برقم 31/218 فيما يلي:

- 1- إصدار النشرات 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- تقويم أداء مديري مدارس ودراسة التقارير الواردة من المدارس.
- 7- رصد التجارب والإنجازات التربوية الناجحة وتعميمها على المدارس.
- 8- الوقوف على دور إدارة المدرسة في متابعة وتفعيل الإرشاد الطلابي والنشاط المدرسي ومصادر التعلم.
- 9- إعداد حركة خاصة بتنقلات مديري المدارس ووكلائها.
- 10- التعرف على قدرة مديري المدارس على التخطيط وصناعة القرارات المهمة وتقويمها.
- 11- تقويم الخطط وواقع تنفيذها وتقويم السجلات الإدارية المعمول بها في المدارس.
- 12- الوقوف على الصعوبات التي تواجه المدارس (تشخيص الواقع)، والعمل على حلها.
- 13- الاطلاع على زيارات مدير المدرسة للمعلمين وخصوصاً ما يقدمه للمعلم الجديد من توجيهات وإرشادات تساعد في العملية التعليمية وتقويمها.
- 14- زيارة وكيل المدرسة وتقديم المشورة والمساعدة له والتأكد من قيامه بأدواره.
- 15- الاهتمام بما يقدمه مدير المدرسة ووكيلها من مقترحات بتأءة، والاستفادة منها.

#### ثانياً/ الدراسات السابقة:

أجرى 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، واقتصرها 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 ببعد الدراسة (الممارسة)، كان بدرجة متوسطة. وفيما يتعلق ببعد الدراسة (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، شتملة 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.

أما ساندوفالي (Sandovalle, 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 يتكونون في الغالب من مديرين 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 الإدارة التعليمية 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 الإدارة التعليمية 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 الإدارة التعليمية لوزارة التعليم 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 الإدارة التعليمية 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 الإدارة التعليمية لأدوارهم الوظيفية تعزى لخبرات مديري المدارس والمؤهل العلمي.

وأجرى السريعي (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 ادارة الاجتماعات، وإدارة التفويض كانت بدرجة عالية. أن أكثر الأساليب التي تتعلق بالتنمية المهنية المستدامة كانت في ادارة 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، وكذلك من حيث أهدافها وموضوعاتها فيما تختلف 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 كيفية تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري، 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 المخواه 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.

### أداة الدراسة (الاستبانة):

تم بناء الاستبانة وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة بمجال دور وزارة التعليم 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:

### 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.

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 استثناءهم من مجتمع الدراسة الكلي، وبين النتائج أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمجالات الذي تنتمي إليه العبارات، جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً مقبولة حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط في المجال الأول " تنمية مهارات الاتصال " من 0.65-0.82 وتراوحت في المجال الثاني " التدريب لإعداد القيادات " من 0.54- 0.94 وللمجال الثالث " إدارة الاجتماعات المدرسية 0.61-0.83. مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي للعبارات.

### 3- صدق التكوين الفرضي (الاتساق الداخلي للمجالات):

تم التَحَقُّق من صدق التكوين الفرضي للاستبانة، من خلال حساب معاملات ارتباط بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للاستبانة كما تتبين النتائج بالجدول (1).

جدول (1) قيم معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية بالاستبانة

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	محاور الاستبانة
**0.93	دور وزارة التعليم في تنمية الاتصال
**0.95	دور وزارة التعليم في التدريب لإعداد القيادات
**0.88	دور وزارة التعليم 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 وزارة التعليم 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 سيبرمان وبراون، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (4)

الجدول (2) معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا وبطريقة التجزئة النصفية لمحاور الإستبانة

محاوَر الإستبانة	العدد	كرونباخ ألفا	سيبرمان وبراون
دور وزارة التعليم في تنمية الاتصال	15	0.93	0.90
دور وزارة التعليم في التدريب لإعداد القيادات	15	0.96	0.95
دور وزارة التعليم في تنمية مهارات إدارة الاجتماعات	15	0.93	0.82
معامل الثبات الكلي	45	0.98	0.98

يتضح من الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي للإستبانة بطريقة كرونباخ ألفا للتجانس الداخلي بلغت 0.98 وبلغ بطريقة التجزئة النصفية سيبرمان وبراون 0.98. كما تراوحت مؤشرات الثبات لمحاور الإستبانة بطريقة التجانس الداخلي كرونباخ ألفا من 0.93-0.96 وتراوحت بطريقة التجزئة النصفية سيبرمان وبراون من 0.82-0.95، وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول للثبات 0.60، ويمكن الاستنتاج بأن الإستبانة 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 وزارة التعليم بممارسة الدور بالتنمية المهنية (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

جدول (3) معيار الحكم لتقدير درجة ممارسة دور وزارة التعليم 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 التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

## 4- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول ونصه: "ما دور وزارة التعليم 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 وكانت النتائج كما يوضحها الجدول(4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول دور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال الاتصال وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	توجيههم على تفعيل اللوائح والأنظمة.	4.20	0.84	1	كبيرة جداً
11	توجيههم على تمثل القدوة الحسنة في المواقف التربوية المختلفة.	3.76	1.05	2	كبيرة
4	تنفيذ برامج تبادل الزيارات الميدانية.	3.74	1.07	3	كبيرة
7	حثهم على التعاون فيما بينهم في إدارة الأزمات المدرسية.	3.71	1.14	4	كبيرة
3	تفعيل استخدام برامج الاتصال الإلكتروني في المدارس.	3.68	1.01	5	كبيرة
5	تحفيزهم على استخدام الأسلوب الأمثل للتأثير في العاملين.	3.64	1.05	6	كبيرة
12	حثهم على الاستفادة من تجارب الاتصال الناجحة.	3.61	0.99	7	كبيرة
6	توجيههم على إقامة علاقات اجتماعية مع العاملين.	3.57	1.17	8	كبيرة
2	توضيح أهداف خطة الاتصال الإداري .	3.52	1.04	9	كبيرة
10	نقل الخبرات الجيدة في مهارات الاتصال بين المدارس.	3.35	1.05	10	متوسطة
8	متابعة حصر مشكلات الاتصال بأنواعه في المدارس.	3.16	1.12	11	متوسطة
13	توجيههم للاستفادة من خبرات المبرمجين في مجالات الاتصالات الحديثة.	3.04	1.12	12	متوسطة
15	المشاركة في وضع الحلول لمشكلات الاتصال مع المدارس.	2.94	1.12	13	متوسطة
14	تقديم برامج تخصصية عبر وسائل الاتصال المختلفة.	2.65	1.14	14	متوسطة
9	مشاركة المسؤولين في وزارة التعليم في توزيع المخصصات المالية والعينية على المدارس.	2.47	1.26	15	قليلة
	المتوسط العام للتنمية المهنية بمجال الاتصال	3.41	0.73		كبيرة

يتضح من الجدول(4) أن درجة وجود ممارسة دور وزارة التعليم ممثلة بالإدارة التعليمية 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 وزارة التعليم 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، ووزارة التعليم، حيث أن الموضوعات التي تتعلق بالاتصال وتفويض الصلاحيات مجال لتحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية بالميدان.

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 يُنبئ القيادات إدارياً. وأخيراً؛ ظهرت عبارة واحدة تدل على ممارسة قليلة من قبل الإدارة التعليمية وهي " مشاركة المسؤولين في وزارة التعليم 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 الإدارة التعليمية لدورهم في رفع كفاءة أداء مديري المدارس في الاتصال والتواصل على الجوانب الإدارية.

ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني ونصه: "ما دور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال التدريب لإعداد القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة المخواه من وجه نظر المديرين والوكلاء؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المجال الثاني؛ التدريب لإعداد القيادات التربوية، وكانت النتائج كما يبينها الجدول(5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة عن دور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال التدريب لإعداد القيادات التربوية وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
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 للتنمية المهنية بمجال التدريب لإعداد القيادات التربوية.	3.07	0.88		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن درجة ممارسة دور وزارة التعليم، ممثلة بالإدارة التعليمية 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) وانحراف (0.88) وهي قيمة أقل من واحد صحيح؛ مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لدرجة وجود ممارسة دور وزارة التعليم لتحقيق التنمية المهنية بمجال التدريب لإعداد القيادات التربوية.

وقد جاءت خمس عبارات تدل على ممارسة الإدارة التعليمية 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 وتشتتها 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، وجاءت ثلاث عبارات بدرجة قليلة من حيث درجة ممارستها من قبل الإدارة التعليمية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية 2.43-1.92 بانحرافات معيارية تراوحت 1.18-1.33.

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).

ويرى الباحث أن وزارة التعليم 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 الموجّهة، 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 ليتم نقل الخبرة إلى القيادات التربوية بالميدان التربوي والمدارس، حتى يقوم المدير بعد ذلك بدوره في التنمية المهنية للمعلمين.

ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث ونصه: ما دور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال إدارة الاجتماعات للقيادات التربوية بمدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثالث: إدارة الاجتماعات، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حول دور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال إدارة الاجتماعات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	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 (6) أن درجة ممارسة دور وزارة التعليم ممثلة بالإدارة التعليمية 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) وانحراف (0.89) وربما سبب مجيء هذا المجال بدرجة متوسطة لوجود بعض الممارسات دون الحد المأمول من خلال الممارسات الإشرافية لإدارة التعليم حيث ما زال دور الإدارة التعليمية

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 تراوحت من 1.09-1.31 ويمكن تفسير سبب مجيء هذه العبارات بدرجة كبيرة من حيث اهتمام الإدارة التعليمية 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 وتشتمها 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.

وتُعتبر هذه الممارسات هامة جداً، وتحتاج إلى تنمية القيادات مهنيًا 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 مهنيًا.

واتفقت 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 للإدارة التعليمية 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 يقدم الباحث عدداً من التوصيات، وعلى النحو الآتي:
- 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 الإدارة التعليمية والمشرفين المنسقين في وزارة التعليم.
  - 2- توطین التدريب بالمدرسة لرفع المستوى المهاري والمعرفي للقيادات التربوية في عملية الاتصال الإلكتروني والتطبيق من واقع العمل اليومي حيث كشفت الدراسة أن تحقيق التنمية المهنية بمجال الاتصال لدى القيادات التربوية بدرجة متوسطة.

- 3- ضرورة تبني مبدأ مشاركة المسؤولين في وزارة التعليم في توزيع المخصصات المالية والعينية على المدارس حيث ظهرت هذه الممارسة بدرجة قليلة مما يتطلب من الإدارة التعليمية المشاركة الفعلية في تقدير حجم الميزانية التشغيلية بالمدرسة ودعم المدرسة مالياً بما يغطي 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- تنمية القيادات التربوية مهنيًا بمجال إدارة الاجتماعات التي ظهرت بدرجة متوسطة؛ بإكسابهم 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 وزارة التعليم في تحقيق جوانب أخرى من التنمية المهنية غير المجالات التي تناولتها الدراسة.

### قائمة 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 الإدارة التعليمية 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 بمحافظات غزه 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 بمنطقة الرياض التعليمية في ضوء المهام والصلاحيات المناطة بهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 8- الخطيب، رداح؛ والخطيب، أحمد؛ والفرح، وجيه (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- السبعي، سعيد بن فايز(2015): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بوزارة التعليم 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 فينخر عواد الشمري(2011): مدى ممارسة الإدارة التعليمية 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 للإدارة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 17- صادق، حصة محمد(1990): تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التعليم 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 دخييل داخل، (2010): متطلبات تطوير أداء الإدارة التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة، مشروع بحثي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- 21- العريفي، سعود سعد (2001): فاعلية الإدارة التعليمية 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 مهماتهم 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 805-836.

- 27- المقرن، فهد حسن، (1426هـ/2006): إسهام مديري مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني للمشرفين التربويين بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 28- النبوي، 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 التعليم (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 والتقويم، الرياض.

#### ثانياً/ المراجع بالإنجليزية:

- 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.

## Professional Development of Educational Leaders in General Education Schools in the Kingdom of Saudi Arabia - Mohawk Governorate is a model -

**ABSTRACT:** The study aimed to identify the fields and methods of professional development required for educational leaders in the public schools in Saudi Arabia, specifically in the fields of communication, training and management of meetings. The study used the descriptive analytical approach. The study sample consisted of all managers and their deputies in public schools (148) managers and agents. The results of the study are as follows:

- The level of communication and communication is relatively better (3.41) which is a (high) degree, while school principals face obstacles and challenges related to the management of meetings at an average (3.15) which is a (medium) degree, with the need for training at an average of (3.07) which is a (medium) degree.
- The role of the Ministry of Education in achieving the professional development of educational leaders, the principals and deputies of the public schools through the supervisory practices of the educational administration and the supervisors is still practiced with a (medium) degree.
- There are many deficiencies and dire need for the professional development of the administrative leaders; principals and their deputies, supervisors and all workers in the field of education. In the light of the results of the study, a number of recommendations and suggestions were presented to activate the professional development of the educational leaders in Al-Mahwah and the general Kingdom.

**Keywords:** Professional Development, Educational Leaders, General Education Schools, Saudi Arabia.