

التنمية المهنية لمديري المدارس  
بوزارة التربية والتعليم الأردنية

إعداد

أ/ إبراهيم علي حسنين

باحث دكتوراه بقسم أصول التربية بالمعهد

د/ نجلاء محمد حامد

أستاذ أصول التربية المساعد بالمعهد

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين

أستاذ أصول التربية بالمعهد

أ.د/ راتب سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني الأسبق



## التنمية المهنية

### لمديري المدارس بوزارة التربية والتعليم الأردنية\*

أ.د/نجوى يوسف جمال الدين أ/ إبراهيم على حسنين

أ.د/ راتب سلامة السعود ود/ نجلاء محمد حامد

لقد شهدت الإدارة المدرسية في الوقت الحالي اتجاهاً جديداً في أهدافها، فلم تعد الإدارة مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً والمحافظة على النظام فيها، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع لها، وحصر حضور الطلبة وتغيبهم والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح هدف الإدارة يدور حول الطالب وتوفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسدي والروحي والاجتماعي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، وكذلك أصبح هدفها تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.

أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المطلب الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كان منصباً فيما مضى على الاهتمام بالنواحي الإدارية. ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النواحي الأخرى، بل يعني أنها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية والاجتماعية كما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية (خليل، 2009).

لقد بدأ الاهتمام يتزايد بالتنمية المهنية للمديرين، لأن ممارسات المدير داخل المدرسة يجب أن تكون قادرة على إحداث تغييرات في الثقافة المدرسية، وإنجازات الطلبة، وجودة المخرجات واتجاهات وسلوك العاملين في المدرسة. ويلعب التدريب الدور الأساس في تحقيق التنمية المهنية للمديرين، فالتدريب مازال هو الحقيقة المرغوب فيها لأنه أساس لإعداد مدير المستقبل والذي يضع تعليم الطلبة وإنجازهم الأكاديمي الوظيفة الأولى له. لقد أوضحت كثير من الأبحاث أن المدارس الناجحة هي التي تحتوي على مديرين ذوي كفاءة عالية، وفي السنوات الأخيرة بدأت الدراسات التربوية، والأبحاث الميدانية التي تعتمد على الزيارات الميدانية للمدارس واستطلاعات الرأي والخبرات العملية المتراكمة لدى العاملين في حقل التعليم تهتم

(\* بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص أصول التربية.

بتحقيق التنمية والإصلاح المطلوب لرفع مستوى القيادة التربوية داخل المدرسة والتي تتمثل بشكل أساس في المدير والتي تؤدي في النهاية إلى تطوير العمل التربوي والارتقاء بالعملية التعليمية (مصطفى، 2008).

إن التنمية المهنية لمديري المدارس أصبحت ضرورة مهمة في ظل عالم سريع التغيرات المتلاحقة، حيث اتسع دور مدير المدرسة وأضيفت لديه أعباء ومسؤوليات فرضتها عليه طبيعة العصر وتحدياته. وأصبحت التنمية المهنية الوسيلة الأساسية لإكسابه العديد من المهارات والكفايات التي تمكنه من مواكبة متغيرات العصر، ومواجهة هذه التحديات، ولقد انتهج الأردن في خطته الأولى للتطوير التربوي (1989-2000) نموذجاً شاملاً لتطوير نظامه التربوي، وتم الإعداد لبرامج الخطة وتنفيذها في إطار مشاركة مجتمعية هدفت إلى رفع مستوى نتائج التعليم العام، ومواكبة التطوير العلمي والتكنولوجي، وتحقيق المواءمة مع سوق العمل والتفاعل مع تطورات الثقافة العالمية.

لقد شهد مجال التدريب في وزارة التربية والتعليم الأردنية في خطته الأولى للتطوير التربوي، والذي كانت مرحلته الأولى من (1989-1995)، تطوراً واضحاً وبدرجات متزايدة في الجوانب النوعية لعملية التدريب، وقد تمثل ذلك التطوير بمشاركة آلاف المعلمين ومديري المدارس وكوادرها المساندة والقادة التربويين في برامج التدريب من خلال تنفيذ العديد من الدورات التدريبية سنوياً بالإضافة إلى النشاطات الأخرى (وزارة التربية والتعليم، 1999).

وقد احتلت برامج التدريب مكانة رئيسية في خطة التطوير التربوي باعتبارها عنصراً أساسياً في تطبيق المناهج والكتب المدرسية التي تطمح الخطة إلى تحقيقها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي جعل برامج التدريب متخصصة وموجهة نحو تزويد الفئات التربوية المختلفة بالمعلومات والمهارات الأساسية الضرورية للقيام بهذه المهمة خير قيام.

وبعد الانتهاء من المرحلة الثانية من الخطة التطويرية (1996-2000) لوحظ أن هناك حاجة إلى إعطاء المزيد من الاهتمام بالجوانب النوعية لعملية التربية وخاصة ما يتعلق بضرورة النظر إلى تلبية الاحتياجات الفعلية والمتخصصة للفئات التربوية المختلفة والتوجه بشكل أكبر إلى الأخذ بمنهج اللامركزية في عملية التدريب، والتأكيد على ضرورة تنفيذ المشاغل التدريبية اعتماداً على الأنشطة العملية بحيث يكون التدريب محور عملية التنفيذ ليصبح قادراً على نقل أثر ما يتم

التدريب عليه إلى المواقف الفعلية في الميادين التربوية المختلفة بكفاءة أكبر، وبذلك يصبح الميدان امتداداً طبيعياً للمشاكل التدريسية، وكان من أهم مسوغات التدريب في عام 2003 هو انضمام عناصر تربوية جديدة (مشرفون تربويون، معلمون، مديرو مدارس) ممن لم يتلقوا تدريباً نهائياً أو كان تدريبهم غير محقق لاحتياجاتهم الفردية. وبذلك يكون مديرو مدارس من الفئات المستهدفة في التدريب في كل عام دراسي.

واستجابة للتغيرات العالمية، والثورة المعلوماتية والمعرفية، اعتمد الأردن حزمة من الإجراءات التصحيحية في النظام التعليمي، وكانت الخطوط العريضة للمسار التربوي في الأردن كما رسمتها القيادة العليا (مؤسسة العرش) من خلال كتب التكليف السامية للحكومات المتعاقبة في عهد الملك عبدالله الثاني، أن العملية التربوية بحاجة إلى تطوير مستمر بهدف الارتقاء بمستوى التعليم وتجويد مخرجاته، وضرورة العناية بالتربية الوطنية لتعزيز الانتماء الوطني، والتركيز على الحوار المعتدل المتسامح، والاهتمام بتكنولوجيا التعليم والتقنيات الحديثة في التعليم، ورفع سوية المعلمين وتحسين ظروفهم، وضرورة العمل على مكافأة المبدعين، والعمل على رفد جهاز التربية بالكفاءات والخبرات المتميزة، وتزويد المدارس بالأجهزة التكنولوجية الحديثة، وتنمية المعلم والطالب لاستعمال التكنولوجيا الحديثة، والسعي لتوفير العلم والمعرفة للجميع (الحدان، 2010).

لقد أشارت وزارة التربية والتعليم، كأداة تنفيذية للسياسات التربوية في الأردن، إلى أن ما شهده العقد الأخير من القرن العشرين من طفرة هائلة في المستحدثات التقنية المرتبطة بمجال التعليم، أثرت على عناصر منظومة التعليم على اختلاف مستوياتها، وأحدث عدد من التغيرات لعل من أبرزها تغيير دور المدير والمعلم بصورة واضحة.

### الدراسات السابقة:

أجرى الشمري (2004) دراسة إلى تعرف التنمية المهنية للقيادات التربوية في قطر من حيث أهدافها ومجالاتها وأساليبها، وبناء تصور مقترح للتنمية المهنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتكونت العينة من (43) من مديري الإدارات ومديري المناطق التعليمية ورؤساء التعليم بمراحل مختلفة، وتم إجراء مقابلات شخصية معهم وطورت استبانة وجهت لعينة الدراسة واستبانة أخرى لاستطلاع آراء بعض القيادات التربوية العليا عن التصور المقترح. وتوصلت

الدراسة إلى أن هناك غيابًا للخطة المتكاملة والمنظمة، لبرنامج التنمية المهنية للقيادات التربوية، وضعف تحديد الاحتياجات التربوية قبل طرح البرامج التدريبية، وقلت البرامج التدريبية المنفذة للقيادات التربوية وقصر مدتها الزمنية وعدم مراعاة المهام الوظيفية للقيادات التربوية عند التخطيط لبرامج التنمية المهنية، ونقص الكوادر المتخصصة في تنفيذ البرامج وتقييمها ومتابعة آثارها.

**وقام الحربي (2006)** بدراسة هدفت إلى تطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من خلال تعريف واقع التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية ووضع بدائل لتطوير هذا الواقع. وتكونت العينة من مشرفي الإدارة المدرسية ومديري ومدارس الرياض الثانوية وعددهم (216) مديرًا. واستخدمت الدراسة المقابلة الشخصية مع مشرفي الإدارة المدرسية واستبيانًا موجّهًا لمديري المدارس لتعرف الواقع الحالي للتنمية المهنية لهم. أشارت نتائج الدراسة إلى: ضعف اهتمام برامج التنمية المهنية بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام ببعض الأساليب المهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس مثل التجديدات الإدارية والتربوية داخل المدرسة وتجارب الدول المتقدمة في الإدارة المدرسية، وضعف الاهتمام ببعض الأساليب المهمة لتحقيق التنمية المهنية للمديرين مثل البعثات الخارجية واستقدام خبراء من الخارج وعرض خبرات الدول المتقدمة وإجراء البحوث، وعدم وجود تحفيز ودافعية لدى المتدربين.

**أجرت سفانة المرايات والقضاة (2009)** دراسة هدفت هذه الدراسة إلى تعرف اتجاهات مدراء المدارس الثانوية الحكومية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برامج التطوير المهني والتدريب لتحقيق الاقتصاد المعرفي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (499) مديرًا ومشرفًا، وقد استخدمت استبانة قام الباحثان بتطويرها لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات مدراء المدارس الثانوية الحكومية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برامج التطوير المهني والتدريب لتحقيق الاقتصاد المعرفي جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي على أبعاد الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة الأكثر، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الوظيفة ولصالح المشرفين التربويين، كما أظهرت النتائج وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة والخبرة والأداء وكانت لصالح المشرف التربوي.

**هدفت دراسة كنه وشن (Kennethand Shen, 2007) إلى تحسين** المدارس الأمريكية من خلال الكشف عن المسائل المهمة التي يعاني منها القادة عند تنفيذ برامج التطوير التربوي الحكومي. وقد تكونت عينة الدراسة من المدارس في (100) مقاطعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت الاستبانة أداة للدراسة وكذلك تم استخدام المقابلة أداة ثانية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعض مديري المدارس أظهروا تذرهم من متطلبات التغيير التربوي، وأن مستوى تحصيل الطلبة يرتبط بأسلوب قيادة المدرسة والذي يجب أن يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والعمل بشكل جماعي في أجواء هادئة، وأن يقوم مدير المدرسة بالبحث عن الخبرات المتنوعة ليكون المدير والعاملين في المدرسة جاهزين لاحتواء ما يحدث من صعوبات تواجههم والسيطرة على نقاط الضعف الموجودة في المدرسة.

**وأجرت نجوى إبراهيم (Najwah Ibrahim, 2011) دراسة هدفت إلى تطوير** أداء مديري المدارس الثانوية، كما هدفت إلى استكشاف تجارب مدراء المدارس بشأن كيفية إعدادها وتطويرها لقيادة المدرسة والعوامل التي تسهل أو تعوق الإعداد والتنمية، وقد استخدمت المقابلات، وتحليل الوثائق لجمع المعلومات وكذلك الملاحظات الميدانية، وقد تم الإطلاع على تجارب أمريكا، وإنجلترا، وأستراليا، والسويد حول كيفية تطوير مديري المدارس قبل وبعد تعيين مدير المدرسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة من خلال المقابلات الميدانية:

- أن هناك بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس مثل مشكلة عدم الانضباط المدرسي للطلبة، وعدم حضور بعض مديري المدارس للندوات والدورات التدريبية والمشاكل وورش العمل وحلقات العمل التي تنظمها المنظمات غير الحكومية.
- كما أظهرت النتائج أن نقص الموارد المالية أدى إلى نقص في تنمية مديري المدارس.
- أن بعض مديري المدارس يواجهون مصاعب في كيفية صناعة القرار التربوي.
- عدم معرفة بعض مديري المدارس بكيفية تفويض المهام والمسؤوليات، وكذلك عدم المعرفة بمهارات حل المشكلات.
- وفيما يتعلق بسبل التغلب على هذه المشكلات التي تواجه مديري المدارس تم

عقد دورة لمدة أسبوعين للمديرين عينة الدراسة وبعد نهاية الدورة تم التغلب على هذه المشكلات من قبل مديري المدارس مستعينين بتجارب الدول التي ذكرت أعلاه.

**دراسة براد (Brad, 2011)** هدفت الدراسة إلى فحص طبيعة التطوير المهني لمديري المدارس في ولاية فرجينيا. وتم مقابلة (13) من مديري المدارس الابتدائية العامة، والمتوسطة، والمدارس الثانوية حول تجاربهم للتطوير المهني. وطُلب من مديري المدارس وصف الماضي والحاضر حول تجارب التنمية المهنية، وتحديد العوائق التي تحول دون الوصول إلى التطوير المهني، وتقديم وجهة نظرهم فيما يتعلق بأهمية التنمية المهنية التي تركز تحديداً على قيادة المدرسة، وذكر مديري المدارس المشاركة في العديد من أنواع مختلفة من التطوير المهني.

وقد بيّنت نتائج الدراسة بعد تحليل استجابات المدراء لتحديد مدى التطور المهني، وتوصيلها إلى أهداف تحسين المدرسة. إن التطوير المهني نادراً ما كان يجري، في كثير من الأحيان بخصوص الوظيفة، ومرتبطة إلى حد ما في تحقيق أهداف تحسين المدرسة أو الحي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس أظهروا انعدام فرص التطوير المهني التي توفرها المنطقة التعليمية الخاصة بهم، وعدم المعرفة بالتطوير المهني المتاحة خارج منطقتهم، وأن التطوير لم يكن يخص الوظيفة لكي يعمل على تحسين سلوكيات القيادة لمديري المدارس، وعدم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنمية مديري المدارس.

### **مشكلة البحث:**

لقد شهد الجهاز الإداري التربوي في الأردن، ومنه الإدارة المدرسية خلال السنوات الماضية تطورا متزايدا واهتماما من قبل وزارة التربية والتعليم. وعلى الرغم من هذا الاهتمام والتطوير الذي حصل، فإنه مازال هناك مشكلات ومعوقات تحول دون تحقيق الأهداف كما ينبغي، وما زالت بعض الممارسات السلبية تسود جو العمل والتي تؤثر في مدى بلوغه الأهداف المرسومة له. فضلا عما تقدم، تعد مشكلة ضعف أداء مديري المدارس ومديراتها من المشكلات البارزة التي تؤرق القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ونتيجة لقلّة خبرات مديري



المدارس في التطوير والتجديد، أو لقلّة الاهتمام بإعدادهم لتولي مهام إدارة المدارس، ينتج الكثير من المشكلات التي تعيق سير العملية التربوية، ولمعالجة هذا الخلل، يتطلب الأمر توجيه اهتمام الجهات ذات العلاقة بتحديد الاحتياجات التدريبية لغرض الارتقاء بأداء المديرين، لذا كان تحديد هذه الاحتياجات أمراً لازماً لتخطيط برامج تدريبية تلي تلك الاحتياجات. وهذه الاحتياجات قد تختلف من فترة إلى أخرى تبعاً للمتغيرات العالمية والمحلية وعليه فإن رصد هذه الاحتياجات يجب أن يكون بصورة دورية فاحتياجات مدير اليوم غير احتياجات مدير الأمس، فهذه الاحتياجات في تغير وتجدد دائم.

وفي إطار خطة تطوير الأطر التربوية أثناء الخدمة، التي انبثقت عن الخطة العامة للتطوير التربوي في الأردن، وفيما يتعلق بتنمية مديري المدارس وتدريبهم، فقد هدفت الخطة إلى تمكينهم من: اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين أداء الطلبة والمعلمين، واكتساب المهارات والكفايات والخبرات اللازمة لتطوير أدائهم الفني الإداري، واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات ومواجهة المواقف الطارئة، وتوظيف الجهود والطاقات واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها لبلوغ أهداف المدرسة وغاياتها.

### أسئلة البحث:

#### أجاب البحث عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مفهوم التنمية المهنية ومبادئها من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بالتنمية المهنية؟

السؤال الثاني: ما أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس؟

السؤال الثالث: ما أهداف التنمية المهنية لمديري المدارس؟

السؤال الرابع: ما الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية لمديري المدارس؟

### أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث من خلال أهمية الفئة المستهدفة به، وهي فئة مديري المدارس ومديراتها. وتشكل هذه الفئة حلقة الوصل ما بين الوزارة ومديريات التربية والتعليم والميدان، إضافة إلى كون مدير المدرسة مسؤول مسؤولية مباشرة عن المعلمين والطلبة في المدرسة التي يديرها، وهو مسؤول عن تنفيذ الخطوط العريضة التي تصل إليه من المركز، وبالتالي يجب أن يعد إعداداً متميزاً يؤهله للقيام بالواجبات الموكولة إليه بكفاءة وفاعلية، وخاصة في ضوء سعي وزارة التربية والتعليم لتنفيذ رزمة من المشاريع التجديدية الكبرى،

وفي مقدمتها مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية، الذي سعى إلى تطوير العملية التربوية وفق منظور شمولي تكاملي، بغرض رفع كفاءة الوزارة في إدارة التطوير النوعي للخدمات التربوية، وكان من ضمن هذا المشروع برنامج تطوير الإدارة التربوية في المركز والميدان، وتطوير الإدارة المدرسية، بحيث تدار بفاعلية وتتحمل مسؤوليات تطويرها الذاتي، من خلال دعم الإدارات المدرسية، وتطوير أدائها لممارسة أدوارها القيادية، وإعداد خططها التطويرية ومتابعة فعاليتها.

كما يتوقع أن يسهم هذا البحث فيما يلي:

- رفع كفاءة مديري المدارس الحكومية في الأردن نحو التحديث، والتطوير في العملية التربوية، وما تحققة هذه العملية من نجاح وتقدم في العملية التربوية.
- إضافة شيء جديد إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار القائمين على المؤسسات التربوية بشكل ومديري المدارس الحكومية في الأردن بشكل خاص إلى ضرورة الاهتمام بعملية التنمية المهنية لمديري المدارس الحكومية في الأردن.
- كما يأتي هذا البحث تماشياً مع خطة التطوير التربوي في الأردن التي استندت إلى المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي في الأردن (أيلول ١٩٨٧)، والتي ركزت على التنمية المهنية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم الأردنية، وكذلك تماشياً مع التوجهات الملكية الأردنية في الاهتمام بالعملية التربوية بكافة عناصرها، وأخيراً يأتي لحدثة هذا الموضوع بالنسبة لمديري المدارس الحكومية.

#### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتحليلها واستخراج استنتاجات منها ذات دلالة ومغزى بالنسبة للمشكلة المطروحة.

#### مفاهيم البحث:

تم تعريف المصطلحات ذات الصلة بموضوع البحث وعلى النحو التالي:

#### التنمية المهنية:

- عرفها توفيق (١٩٩٦) بأنها كل خبرات التعليم التي يزود بها الأفراد من أجل إحداث تغيير في السلوك، يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، وهي عملية

مستمرة منظمة هادفة، وفرصة ذهبية، تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل.

- أورد مصطفى (2008، ص49) بأن التنمية هي "تدريب الأفراد لاكتساب أفق ورؤى وأساليب جديدة حيث أنها تمكن القادة أن يوجهوا أعمالهم إلى توقعات وآمال جديدة عن طريق المبادرة وليس رد الفعل".

- ويعرف البحث الحالي التنمية المهنية إجرائياً:

بأنها عملية تكاملية يتم من خلالها وضع برامج منظمة ودقيقة وبنائية تكوينية مستمرة تستهدف فئة مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في الأردن، من أجل تمكينهم من تحسين كفاياتهم الفكرية والمهنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

**مدير المدرسة الحكومية:**

هو القائد التربوي المسؤول عن قيادة وملاحظة وتوجيه الجهود والقوى التي يعمل معها لبلوغ الأهداف المرسومة لمدرسته وملاحظتها وتوجيهها، إضافة لمسؤوليته بتوفير جميع التسهيلات التي تلزم العملية التربوية، وتحمل المسؤولية التامة عن أي تقصير في إنجاز العمل، وأي نقص فيه، أو أي تعطيل للعملية التربوية التعليمية، أو إخفاق في تحقيق الأهداف المرجوة (وزارة التربية والتعليم، 2005).

**نتائج التحليل النظري لأسئلة البحث:**

**السؤال الأول: ما مفهوم التنمية المهنية ومبادئها من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بالتنمية المهنية؟**

تمت الإجابة عن هذا السؤال إلى قسمين وعلى النحو التالي:

**أ. مفهوم التنمية المهنية**

تعد التنمية المهنية من أهم المقومات الأساسية الفعالة للقيادات التربوية في المؤسسة التعليمية، وهي عملية منظمة ومدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة لتلك القيادات، وتجديد ما لديهم من معارف ومهارات، وإثرائها للارتقاء بمستوى أدائهم في مجال عملهم. وعرف غانم (1993) التنمية المهنية بأنها عملية طويلة المدى، تبدأ بعد التخرج وتنتهي بانتهاء الخدمة.

ويقصد بالتنمية المهنية كما عرفها مقرب (43، 2000) بأنها "كل نشاط يجري القيام به أثناء أداء الأفراد لوظائفهم وبصورة أكثر تحديدا هي عملية مخططة خاصة بالتعليم والتدريب تعود بالفائدة على جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية".

وتعرف التنمية بشكل عام بأنها: "تطوير وتحسين المهارات والقدرات الفردية اللازمة لأداء العمل عن طريق تعلم مقصود أو غير مقصود بمعنى رسمي أو تعلم فردي للإنجاز الأمثل للواجبات الوظيفية والمهنية في أثناء الحياة الوظيفية (خليل، ٢٠٠٩، ص ٣٧٠).

وعرف الدريج والجمل (2005، 71) التنمية المهنية 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، بأنها سلسلة متصلة مخططة، ومتكاملة من خبرات النمو الوظيفي والفردية.

وعرفها صادف (2008) فإنها: "تلك العملية المنهجية التي تهدف إلى رفع مستوى كفاءة عضو هيئة التدريس، وإكسابه المعارف، والمهارات، والقيم اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل، من خلال مجموعة من السياسات، والبرامج، والممارسات"

أما المحروقي (2003، 15-14) فيرى أنها "عبارة عن أنشطة وبرامج ترفع من كفاءة الأفراد وتركز على تطوير مهارات الأفراد ومعارفهم وتساعدهم على فهم وظائفهم وتلبية احتياجاتهم".

من خلال ما مضى يمكن تعريف التنمية المهنية بأنها مجموعة من الخبرات التعليمية (الكفايات والمهارات) التي يكتسبها الفرد والتي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمهنته، إنها 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.

### ب. مبادئ التنمية المهنية:

بدأ الاهتمام يتزايد بالتنمية المهنية للمديرين منذ الربع الأخير من القرن العشرين المنصرم، وذلك لأن ممارسات المدير داخل المدرسة يجب أن تكون قادرة على إحداث تغييرات في الثقافة المدرسية، وإنجازات الطلبة، وجودة المخرجات واتجاهات وسلوك العاملين في المدرسة. ويلعب التدريب الدور الأساسي في تحقيق التنمية المهنية للمديرين. فالتدريب مازال هو أساس لإعداد مدير المستقبل. إن

المدارس الناجحة هي التي تحتوي على مديرين ذوي كفاءة عالية، ولقد بدأت الدراسات التربوية والأبحاث والدراسات الميدانية التي تعتمد على الزيارات الميدانية للمدارس واستطلاعات الرأي والخبرات العملية المتراكمة لدى العاملين في حقل التعليم تهتم بتحقيق التنمية والإصلاح المطلوب لرفع مستوى القيادة التربوية داخل المدرسة والتي تتمثل بشكل أساسي في المدير والتي تؤدي في النهاية إلى تطوير العمل التربوي والارتقاء بالعملية التعليمية.

وتقوم التنمية المهنية للقيادات التربوية على عدة مبادئ يضمن من خلالها نجاح أنشطة وعمليات التنمية المهنية كافة.

وقد أورد خليل (2009) مبادئ التنمية المهنية على النحو التالي:

1- **إنها عملية مقصودة:** حيث إنها تعتمد على جهود منظمة بشكل مقصود لتحقيق تغيرات إيجابية، وأيضاً تعتمد على عمليات مدروسة تركز على رؤية واضحة للأهداف المرجوة، وتتم هذه العملية المقصودة من خلال خطوات كالآتي:

- تحديد الأهداف المرجوة من التنمية المهنية بوضوح.
- التأكد من أن التنمية ذات قيمة للقيادات التربوية والمعلمين.
- تحديد الطرق التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المتوقعة.

2- **إنها عملية نظامية:** حيث تعتبر العمليات تعبيراً عن فترة زمنية ممتدة، وتأخذ في الاعتبار جميع مستويات المنظمة والتنمية المهنية، وتتم من خلال أنشطة وعمليات منظمة وبدون هذا المدخل المنهجي والنظامي فإن المتغيرات التنظيمية سوف تعوق نجاح عمليات التنمية المهنية عن تحقيق التحسين المستمر في مهارات وكفايات واتجاهات ومعلومات القائد التربوي والمعلم.

3- **إنها عملية مستمرة:** حيث لا يمكن تحقيقها في فترة وجيزة فهي عملية تستمر على مدى الحياة المهنية، حيث إنها تقدم كل يوم فرص للتعليم، والتحدي يكمن في استثمار هذه الفرص بشكل مناسب يساعد على زيادة كفاية القائد التربوي والمعلم، وأيضاً فإن كل يوم يأتي بجديد وفرص تعلم أخرى، وعلى الفرد أن يقف دائماً على كل حديث وجديد.

4- **إنها تركز على التغيير الفردي والتنظيمي:** ومن المبادئ المهمة لنجاح التنمية المهنية أنها لا يجب أن تركز فقط على إحداث تغييرات في اتجاهات ومهارات

ومعلومات القائد التربوي والمعلم، ولكنها تشتمل كذلك على إحداث تغييرات لدى كل العاملين وعلى كل المستويات التنظيمية في المدرسة.

5- **إنها عملية تعاونية تشاركية:** حيث لا بد أن يشترك القادة التربويون والمعلمون أنفسهم في إعداد وتخطيط وتنفيذ التنمية المهنية، وأن يتم التعاون بينهم بعضهم البعض من ناحية وبينهم وبين الإدارة من ناحية أخرى كلاً حسب واجباته ومسئوليته تجاه تنفيذ الخطة وتقييمها.

#### السؤال الثاني: ما أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس؟

أصبحت التنمية المهنية تشكل العمود الفقري الذي يستند إليه التجديد والإصلاح في المنظمات المعاصرة، والتنمية المهنية مفهوم أوسع وأعمق من التدريب، حيث يختلف مفهوم التنمية عن مفهوم التدريب، فالتدريب محدود بفترة زمنية وبموضوعات معينة وبجوانب محددة من الأداء، بينما يتسع مفهوم التنمية المهنية ليشمل كل محاولة تسهم في تأدية الأفراد لأدوارهم بصورة أفضل منذ التحاقهم بالمهنة حتى تقاعدتهم، وتتسع لتشمل المجال التخصصي والمجال المهني والمجال المعرفي والمجال الأخلاقي، وبدرجات متساوية من الاهتمام وبشكل مستمر (Henderson، 1978).

وتعد المدارس إحدى منظمات المجتمع التي تتأثر بالتطورات والتغيرات المتلاحقة والمتسارعة التي تجوب العالم من حولها، الأمر الذي يجعل التجديد والتطوير في الأهداف والبرامج والسياسات عمل مستمر، وهو ما يمثل تحدياً لجميع الأفراد في المجتمع المدرسي، ووجه التحدي يتمثل في القدرة على متابعة الجديد في مجال المهنة، وهو ما حتم ضرورة الأخذ بالتنمية المهنية، لمواجهة هذا التحدي، الأمر الذي يؤكد أهمية التنمية المهنية باعتبارها عاملاً مساعداً في تنفيذ سياسات الإصلاح.

وتتعدد مداخل التنمية المهنية في المدارس، وإن كانت جميعها تدور حول فكرة واحدة، وهي أن يتحول الأفراد إلى متعلمين دائمي التعلم، فيتعلم الأفراد من أنفسهم حين يتفكرون في ممارساتهم، ويتعلمون من زملائهم حين يلاحظون أداءهم، ويتعلمون من المواقف والمشكلات حين يمارسون البحوث الإجرائية، ويتعلمون من أولياء الأمور حين يناقشونهم ويستمعون لملاحظاتهم، ويتعلمون من المجالات التي تنتشر الخبرات التربوية الناجحة، ويتعلمون من شبكة المعلومات

محلية كانت أو عالمية، وهكذا تكون فكرة التعلم هي الفكرة المحورية التي تدور حولها كافة مداخل التنمية المهنية (مدبولي، 2002).

وترجع أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس في أنها تعود عليهم بعدد من الفوائد والمزايا حيث أنها تساعدهم على ما يلي: مصطفى (2008).

- قيادة العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة.
- القيام بعملية الاتصالات والتفاعل الجيد مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع.
- اختيار نمط القيادة الذي يمكن من خلاله التأثير على الآخرين.
- أن يكون متعاوناً وقادراً على العمل من خلال الآخرين وليس ديكتاتورياً وظيفته إصدار الأوامر والتعليمات.
- تهيئة المناخ المدرسي الملائم الذي يشجع على الشعور بالانتماء وتحقيق الرؤية المدرسية المتميزة.
- القيام بقيادة العمل الجماعي من خلال فرق تقوم باتخاذ القرارات المشتركة.
- الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التعليم والتدريس، مما يمكنه من تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة والذي ينعكس على تحقيق الإنجاز الأكاديمي المطلوب للطلاب.
- تحسين عمليات المحاسبة والاتصال بتقديم تقرير لأولياء الأمور والإدارة التعليمية ويطلع عليه كذلك جميع العاملين في المدرسة (عن الطلاب، تقييم العاملين).
- إحداث تغييرات عميقة في الأعمال المدرسية وفي العلاقات التي تربطه بالمدرسين والإداريين وأعضاء المجتمع وأولياء الأمور حيث إنها تساعده على تكوين إطار عمل قادر على إحداث هذه التغييرات والذي يعمل على تحسين أداء الطلاب.
- تساعده على تحسين عمليات تعلم التلاميذ وذلك من خلال وضع معايير معينة لإنجاز الطلاب وإشراكه مع المعلمين لتوضيح الطرق والأساليب التي يتمكن بها التلاميذ من الوصول إلى هذه المعايير مما يساعد على تطوير خطط التحسين المدرسية.

ومع التعقيد والتشابك والتغير المستمر في دور القائد التربوي بشكل عام ومدير المدرسة بشكل خاص، تبرز أهمية التنمية المهنية للقائد التربوي، على الرغم من أهمية التنمية المهنية لجميع العاملين داخل المدرسة، فإن التنمية المهنية لمديري المدارس تكتسب أهمية خاصة تتبع الحاجة إلى تطبيق الأساليب والتقنيات

الحديثة في مجال الإدارة المدرسية (بسيوني، 1998). إن المدارس الناجحة هي التي يديرها مديرون ذوي كفاية عالية، حيث ثبت أن الفرق بين مدرسة متميزة وأخرى عادية يعود أساساً إلى الدور الذي يقود به المدير، في طريقة إدارتها وأسلوب قيادته للمعلمين وسائر العاملين بها، ومن هنا زاد الاهتمام بتحقيق التنمية والتطور لمدير المدرسة لرفع مستوى قيادته التعليمية والتربوية داخل المدرسة (كارينتر، 2001).

ويخلص الباحث إلى أن أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية ترجع إلى أنها تعود عليهم بالعديد من المزايا من أهمها:

- تبني رؤية تعليمية واضحة ومحددة يشترك فيها جميع أعضاء المجتمع المدرسي.
  - قيادة العملية التربوية داخل المدرسة نحو الأهداف المرجوة.
  - تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المدروسة.
  - تهيئة المناخ المدرسي الصحي لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.
  - اختيار نمط القيادة المناسب الذي من خلاله يمكن التأثير بالآخرين.
  - القيام بقيادة العمل الجماعي، من خلال تشكيل فرق عمل تقوم باتخاذ القرارات المشتركة.
  - الاطلاع على كل ما هو جيد في مجال التعليم والتدريب، مما يمكنه من تحقيق التنمية المهنية للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة، والذي ينعكس على تحقيق الإنجاز الأكاديمي المطلوب للطلبة.
  - تحسين عمليات المحاسبة والاتصال مع جميع العاملين بالمدرسة.
- يتضح مما سبق مدى أهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية ومنهم مديري المدارس، حيث تسعى للارتقاء بمستوى الأداء وتطوير العمل، حيث لم تقتصر مهمة القائد على الأعمال الروتينية اليومية، بل هو مطالب بالقيام بأدوار ومهام أخرى، كتحقيق الجودة في مدرسته، وإدارة التغيير وإدارة الأزمات والصراعات وإدارة الوقت بفعالية، وهذه مهارات لا يمكن امتلاكها واستخدامها بشكل فعال إلا من خلال تحقيق التنمية المهنية المستمرة التي تسهم في تطور القدرات والمهارات التي تمكن مدير المدرسة من مواكبة التغيرات والمستجدات المعاصرة واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التربوية. وحتى تصبح التنمية المهنية أكثر فعالية



فإنها بحاجة إلى أن تكون جزءا من الخطة التنظيمية الشاملة والمتكاملة التي تقودها وتقرها وزارة التربية والتعليم في الأردن.

### السؤال الثالث: ما أهداف التنمية المهنية لمديري المدارس؟

لقد واكبت فاعلية التدريب مستجدات العصر من تطور في العلوم التربوية والإدارية والنفسية، تطور النظريات والمفاهيم وتقدم في التكنولوجيا فامتزج كل ذلك فأصبحت مفاهيم ومصطلحات مثل تكنولوجيا الأداء البشري والتدريب الفردي والتدريب باستخدام الكمبيوتر والتدريب عن بعد والتدريب المعتمد على شبكة الانترنت والتدريب المعتمد على الكفاءة والنماذج والحقائب التدريبية وغيرها مفردات أساسية في هذا المجال تقوم على أسس وفلسفات ومناهج علمية ولها تطبيقاتها العملية، ونتيجة للتفجير المعرفي وازدياد التخصصات الدقيقة ووجود الاستراتيجيات التربوية المتعددة للمواقف التعليمية المختلفة، تزايدت الحاجة إلى التجديد والتطوير على أساس جماعي، بمعنى أن يشترك فيها جميع المعنيين بأمور التعليم، حيث إن عزل التدريب عن عمليات التطوير قد لا يحقق الغرض منه. لأن فاعلية التدريب تهدف أساساً إلى تطوير مهارات وخبرات واتجاهات المديرين، لذا فمن الضروري مراعاة الأسس الفنية والأسس النفسية للمتدرب عند تصميم وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، ويقصد بالأسس الفنية الطبيعية للمتدرب ووظائفه المختلفة، وأوجه نشاطه، والمشكلات التي تواجهه، ومتطلبات نجاح عمله، وأما الأساليب النفسية فهي الاستعدادات والقدرات، ودوافع التعليم والحوافز، والقيم والاتجاهات (المؤمن، 1997).

إن من أهداف التنمية المهنية كما بينها عبدالعليم (2008) وعلى النحو

التالي:

- تبصير مدير المدرسة بالرؤية المستقبلية والدور المتوقع من العاملين بالمدرسة.
- زيادة معارف ومهارات مدير المدرسة في مجال التقنيات الحديثة، ونظم المعلومات والاتصالات، والاتصال مع الآخرين والمسؤوليات المهنية.
- متابعة الفكر التربوي المعاصر، لتعزيز الممارسات الجيدة لدى مديري المدارس.
- تسهيل عملية التغيير، وإقامة القاعدة اللازمة لتحديد الأهداف، وتنفيذ السياسات التعليمية.
- توفير فرص المشاركة في صنع القرار، وتوزيع أدوار القيادة (تفويض السلطة).

- إحداث تأثير إيجابي في عمل القيادات التربوية، حيث إن زيادة الوعي والإكثار من التوجيه والإرشاد يؤدي إلى تحسين عملها مستقبلاً.  
كما تهدف التنمية المهنية إلى تحقيق ما يلي كما أورد ذلك بلاندفورد (Blandford,2000):

- تعزيز أداء الأفراد وتصحيح الممارسات غير الفعالة.
- تسهيل عملية التغيير وإقامة القاعدة اللازمة لتحديد الأهداف وتنفيذ السياسات.
- تطوير أداء القيادات في ضوء خبراتهم وتعزيز قيم المشاركة وتكافؤ الفرص.
- تجديد التدريب وتعزيز الممارسة الجيدة وتحسين مهارات الاتصال مع الآخرين.
- التفاعل مع المجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى.
- متابعة الفكر التربوي المعاصر لتعزيز الممارسات الجيدة.
- زيادة معرفتهم في مجال التقنيات الحديثة ونظم المعلومات والاتصالات.

#### **السؤال الرابع: ما الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية لمديري المدارس؟**

فيما يلي عرض لأهم الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية لمديري

المدارس وعلى النحو التالي:

#### **أولاً- التخطيط المدرسي:**

إن التخطيط المدرسي ضرورة لازمة لمدير المدرسة، وذلك لتحقيق أهداف المدرسة المرجوة بنجاح كبير. ذلك إن من أهم دعائم نجاح خطة العام الدراسي دراسة الأهداف التربوية المراد تحقيقها، ويجب أن تخص هذه باهتمام القائمين على إدارة شئون المدرسة فيتعرفون على كل المداخلات التي تؤثر وتتأثر بها، ويتعرفون كذلك على أسس وضعها بصورة محددة ودقيقة تمكن من تنفيذها: وقياسها بطريقة علمية (الجبر، 2002).

لا تخفى أهمية التخطيط الذي يقوم به مدير المدرسة ومجلس إدارتها وطلابه على أحد، فكثير من المشكلات التي تصحب بداية العام الدراسي قد يكون من أسبابها انعدام التخطيط للعمل المدرسي. وحتى تكون الخطة جيدة، يجب أن يكون العمل قانونياً. فبعد أن يدرس مدير المدرسة أهداف المدرسة والقوانين والقرارات واللوائح والكتب الدورية المتصلة بمرحلته وحاجات العاملين بها وحاجات الطلاب التي ينبغي إشباعها، يشرك المدرسين والعاملين معه، لوضع الخطة اللازمة لتحسين الموقف التربوي. ومقترحات التحسين يلزم أن تجيء في أغلب الأحوال من المدرسين وتوضع الخطة أمام هيئة التدريس مجتمعة للمناقشة ولتقديرها وتحكم

عليها، لكنها لا توضع موضع التنفيذ إلا إذا صادفت قبولا اجتماعيا أو -على الأقل- ارتضتها الأغلبية العظمى من المدرسين. وينبغي أن تحدد الخطة الغايات وترسم الوسائل والأدوات الموصلة إلى تحقيقها ابتداء بالمهم فالأهم على حسب ما تقتضيه الظروف (حمودة، ٢٠١١).

### ثانيا - إدارة الموارد البشرية والمالية:

- إن إدارة الموارد البشرية والمالية تشمل ما يلي كما بينها العمارة (٢٠٠٢):
١. إعداد الخطة السنوية للمدرسة: يقوم مدير المدرسة بوضع الخطة السنوية وتحديد جزئياتها ضمن التشريعات التربوية المدرسية، وتوزيع المهام على العاملين ومتابعة تنفيذ الخطة وتذليل الصعوبات التي تعترض عملية التنفيذ والتقويم الشامل لمعرفة إمكانات أعضاء المجتمع المدرسي ومدى كفاءة العاملين وتوفير ما تحتاج له المدرسة من إمكانات مادية وبشرية وذلك وفقاً للاحتياجات الواردة في الخطة السنوية.
  ٢. تنظيم التشكيلات المدرسية: يقوم مدير المدرسة في ضوء تحديد الاحتياجات الفنية والإدارية ومقارنتها بالواقع العملي للمدرسة وذلك من خلال الاطلاع على التشكيلات المدرسية السنوية المعدة من الإدارة التعليمية، وتصنيف الطلبة بحسب نتائجهم، ثم توزيعهم على الفصول الدراسية، وتنظيم عملية قبول الطلبة الجدد وتسجيلهم ومتابعتهم، واستقبال أولياء أمورهم والتعرف إليهم والتعرف إلى احتياجات الطلبة ومشاكلهم الدراسية والاجتماعية، وتنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة، والمجتمع الخارجي من جهة أخرى.
  ٣. تنظيم السجلات والملفات: إنَّ على مدير المدرسة كقائد تربوي أن يحرص على حفظ المعلومات وتخزينها وتنظيمها للرجوع إليها عند الحاجة، ولتسهيل عملية الرجوع إلى أي سجل أو ملف للحصول على معلومات أو بيانات يتوجب على المدير القيام بعملية ترتيب وتنظيم تلك الملفات والسجلات مما يسهل الرجوع إلى أي منها لاستخراج البيانات ببسر وسهولة دون إضاعة الوقت والحرص على وضع نظام التحديث وحفظ ومتابعة السجلات المدرسية.
  ٤. حفظ النظام والانضباط المدرسي: ولحفظ الأمن والانضباط المدرسي يجب أن يكون هناك التزام واحترام لأنظمة المدرسة من جميع أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين وإداريين وطلبة وإمامهم بالأنظمة والقوانين المدرسية

لاحترامها وعدم الخروج عليها وتوزيع المناوبة والمراقبة على المعلمين، وتشكيل لجنة تتولى رعاية وحفظ النظام داخل المدرسة وخارج أسوارها، وكذلك دراسة ومتابعة المشكلات التربوية الصادرة عن بعض الطلبة، والإسهام في علاجها، ولحفظ النظام المدرسي يسعى مدير المدرسة عادة إلى تهيئة البيئة المدرسية الجيدة التي تسهم في توفير المناخ الصحي والنفسي والتربوي للطلبة.

٥. تشكيل اللجان وتحديد مهامها: تقوم العملية التعليمية على نشاطات عديدة ومتنوعة ومتداخلة، فبالإضافة إلى عملية منهجية التدريس هناك أنشطة أخرى مساندة مثل الرحلات، والحفلات، والزيارات، والنشاطات اللاصفية، وإعداد الجدول الأسبوعي، وتوزيع الدروس على المعلمين، كل وفق النصاب المخصص وهذه الأمور كلها تستدعي تشكيل لجان للقيام بتلك الأعمال، إذ يقوم مدير المدرسة بتشكيل تلك اللجان ومتابعة أعمالها وتقويمها من خلال الاجتماعات والتقارير المقدمة له من قبل تلك اللجان.

### ثالثاً- تطوير المناهج وتنفيذها:

يحثل المنهج موقعا متميزا في العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة، وينظر إليه باعتباره جميع الخبرات والأنشطة والتجارب الصفية واللاصفية التي تهدف إلى بناء وإعداد الأجيال الجديدة للمستقبل.

إن مدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً في مدرسته. ويفرض هذا الدور قيام مدير المدرسة بمهام إدارية ومهام فنية مع التأكيد على أن العمل الإداري التربوي هو في خدمة العمل الفني وانطلاقاً من أن الإشراف التربوي هو أحد جوانب الإدارة التربوية الذي يعني بالجانب الفني فيها، فإن مدير المدرسة هو من هذه الزاوية قائداً تربوياً لمدرسته، فهو ليس إدارياً محضاً ولكنه مشرفاً تربوياً مقيماً، لهذا فإن مدير المدرسة لابد أن يكون له دوراً في تحسين وتنفيذ المناهج المدرسية ومتابعتها وتطويرها، إن المنهج المدرسي هو الوسيلة المستخدمة لتحقيق أغراض التعليم والتعلم وهو الركيزة الثالثة التي تركز عليها العملية التعليمية (نبراوي، ١٩٩٣).

### رابعاً- تنمية وتقويم المعلمين مهنيًا:

بدأت الدول المختلفة تتسابق على تطوير نظمها التعليمية بصورة شاملة أحياناً وبصورة جزئية أحياناً أخرى. وبدأت تشهد قضية التطوير والإصلاح المتعلقة

بالمعلم قدرًا كبيرًا من الاهتمام في الدول المختلفة التي تنتشد الارتقاء بنظمها التعليمية ومن ثم تجويد نواتجها.

ولقد أدت التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات إلى تغيرات في غايات التربية وفي أهدافها، وإلى تحولات في دور المعلم الذي أصبح موجهاً ومنشطاً أكثر من كونه ملقناً للمعرفة ووفق هذه التحولات تحول دور المعلم إلى مرشد إلى مصادر المعرفة والتعلم، ومنسق لعمليات التعلم، ومصصح لأخطاء التعلم، ومقوم لنتائج التعلم، وموجه إلى ما يناسب قدرات كل متعلم وميوله. وهي تستلزم معلمًا من طراز جديد، وإعداداً للمعلم ملائماً للأهداف المحدثة، وتدريياً مستمراً له على الجواند التربوية المتطورة (المنظمة العربية للتربية، 199).

لكي يتمكن التعليم من تلبية متطلبات العصر، فإنه ينبغي تخريج نوعية من المتعلمين القادرين على تنمية أنفسهم باستمرار، ولا يتم ذلك إلا بتوفير المناخ التعليمي المناسب، وتوفير المعلمين المؤهلين، وهذا ما تسعى إليه الدول المتقدمة. وتعد التنمية المهنية للمعلم من أساسيات تحسين التعليم، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي للمعلم، وتطوير تعلم التلاميذ للمهارات اللازمة لهم، مما يؤدي إلى تحقيق مجتمع التعلم. والتنمية المهنية هي المفتاح الأساسي لاكتساب المهارات المهنية والأكاديمية، سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية، أو باستخدام أساليب التعلم الذاتي، ولقد ساعدت الطفرة الهائلة في نظم المعلومات والالكترونيات والحاسبات وأساليب الاتصالات إلى ظهور أساليب جديدة في مجال التربية والتعليم، وظهور الكثير من الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال إعداد المعلم وتدريبه مهنيًا، كنتيجة مباشرة لتفاعل مؤسسات إعداد وتدريب المعلم مع المتغيرات المعاصرة. وتأسيساً على ما سبق، فإن دراسة إعداد المعلم وتنميته مهنيًا في ضوء التحديات المستقبلية باتت ضرورة ملحة وحتمية لمواجهة تحديات العصر (الناقة وأبو ورد، 2009).

إن الحاجة إلى النمو المهني حاجة قائمة باستمرار نظراً لأن المعلم لا يمكن أن يعيش مدى حياته بمجموعة محددة من المعارف والمهارات، فتحت ضغط الحاجات الداخلية والتقدم المعرفي الهائل الذي يمتاز به العصر الحالي، هذا الأمر يتطلب ضرورة أن يحافظ المعلم على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته. وبهذا يكون التعليم بالنسبة للمعلم عملية نمو مستمرة ومتواصلة. فالمعلم المبدع هو طالب علم طوال حياته في

مجتمع دائم التعلم والتطور وفي ظل التكنولوجيا والمعلومات، وليس المعلم الذي يقتصر في حياته على المعارف والمهارات التي اكتسبها في مؤسسات الإعداد.

#### خامساً - التطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي جهداً شمولياً مخطط على نطاق المؤسسة بأكملها، ويُدار من القمة لزيادة فعالية النظام وإحساسه بالصحة عن طريق تدخلات مدروسة في عمليات النظام، ويستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً واستجابته للتغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي له، وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم حتى يستطيع التنظيم أن يساير بشكل أفضل التطورات التقنية الجديدة، ويواجه التحديات المحيطة ويتحرك باتجاه تنظيمي أكثر نضجاً وحيوية. وعادة ما يتضمن التطوير التنظيمي إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وتوصيف الوظائف وأساليب وبرامج التدريب. وهو حقل متخصص في مجال الإدارة يقوم على استخدام المعرفة والأساليب المستمدة من علوم اجتماعية عديدة في تطوير المؤسسات وتحقيق مستويات كمية ونوعية من التقدم الشامل للمؤسسات الأخرى. لقد أشار شهاب (1988) إلى أن التطوير الإداري قد ارتكز على منطلقات فكرية تتمثل في:

1. مجموعة الأفكار العلمية التي تقول أن أهمية المبادئ إنما تظهر في نتائجها العلمية، وأن النتائج العلمية تتحقق فقط باتخاذ قرارات عملية صائبة، لهذا فالتطوير الإداري لا بد له أن يقوم على الممارسات الجيدة.
2. مجموعة الأفكار السلوكية التي تفرض أن الإدارة تعني عمليات إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين مع الآخرين، ومن أساليب التطوير الإداري التي بالإمكان استخدامها في مجال التأثير على الاتجاهات الإدارية في سلوكها الإداري، هو أسلوب التدريب الذي يهدف إلى تطوير جوانب معينة من المهارات الإنسانية.
3. مجموعة الأفكار التي تفرض أن واجب المديرين الأساسي هو اتخاذ القرارات، وأن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تكون منطقية ومقنعة، والتطوير الإداري في هذه الحالة يحتاج التأكيد على جوانب التدريب والتعليم الكمي، وبناء النماذج واستخدام الحاسب الآلي.

#### سادساً - إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت تعني عملية تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة الوقت، بما يمكن من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، والقيام بأعمال كثيرة، في وقت

قصير. وقد أورد الكيلاني (2005) أن إدارة الوقت هي الطرق، والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقت عمله في تحقيق أهدافه، وخلق التوازن في حياته، ما بين الواجبات، والرغبات، والأهداف. كما أن إدارة الوقت تعني تلك الجهود الخاصة بالتخطيط، وتنظيم استخدام وقت العمل بطريقة تتسم بالكفاءة، والفاعلية، بالأسلوب الذي يمكن الرئيس من استخدامه في تحقيق الإنجاز الأفضل لأهدافه الشخصية، وأهدافه في مجال العمل، أي إن إدارة الوقت هي إدارة الفرد لنفسه بنفسه، وتوجيه مشاعره وأفكاره، وإمكاناته نحو الأهداف، والإنجازات التي يصبو إلى تحقيقها في العمل.

إن الهدف الرئيس لإدارة الوقت، هو الوصول إلى أفضل صيغة أو طريقة لاستثمار الوقت، أو تحقيق أكبر منفعة، أو مصلحة، أو مردود يتحقق من استثمار الوقت المتاحة، سواء للمشروع أو للأفراد العاملين فيه. فإدارة الوقت تعمل على إنجاز المهام ببسر وبدون إرهاق، وبأقل طاقة ممكنة (هاينز، 2006).

على أن أساسيات إدارة الوقت الفعالة أن يحدد المدير مسبقاً كيف يريد استخدام كل جزء من الوقت، ويعني هذا أن يتعرف على وجه الدقة كيف تنوي استغلال كل دقيقة من وقته خلال الأيام القادمة، حيث إن الطريقة التي تتم بها إدارة الوقت من قبل المدير، تحدد قيمه واتجاهاته بالعمل ومدى إدراكه لقدرته على التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به. وإدارة الوقت ليست وسيلة لتوفير ذلك فكل فرد يستعمل الوقت وفقاً لأولوياته، وخطته وإجراءاته إنما يعني إدارة الوقت الاستعمال الفعال له بحيث ينجز الفرد المهمة من ناحية، ويستمتع بنشاطات حرة للنفس من ناحية أخرى (Robert, 1998).

إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة، بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاحة. فإدارة الوقت لا تقتصر على إداري دون غيره، ولا يقتصر تطبيقها على مكان دون غيره، ولكن ارتباط هذا المفهوم بشكل كبير بالعمل الإداري، حتى أصبح ينظر إلى تطبيقه بمنظار ضيق. ولقد ارتبطت كلمه الإدارة بالوقت من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط، والتقييم المستمر لكل النشاطات، التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق فاعلية مرتفعة، في استغلال الوقت المتاحة، للوصول إلى الأهداف المنشودة، وإزالة الوقت الضائع وتقليله (السمان، 1998).

### سابعاً - شؤون الطلبة:

إن الاهتمام بإدارة شؤون التلاميذ إحدى المهمات الرئيسة، التي تلعب دوراً مميزاً وفاعلاً في تحقيق أهداف التربية، حيث لم يعد المنهج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية التلميذ ونموه، لأن تهيئة الظروف المناسبة للمتعلم المخطط لها تسهم في تقدمه وإبداعه وإعداده لمواجهة عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي، وتشمل هذه المهمة الرئيسة على المهمات الفرعية التالية كما أوردها العاجز (١٩٩٨).

#### ١. المهمات الخاصة بتنظيم التشكيلات المدرسية:

تساعد عملية تنظيم التشكيلات المدرسية على تحديد الاحتياجات الفنية والإدارية ومقارنتها بالواقع العملي للمدرسة، كما تسهم في عملية التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لتلبيتها في أسرع وقت واتخاذ الاحتياجات اللازمة لضمان سير التدريس من اليوم المدرسي الأول.

#### ٢. تنظيم قبول التلاميذ الجدد وتسجيلهم ومتابعتهم:

تستدعي عمليات القبول والتسجيل اهتماماً يتمشى مع التعليمات الإدارية، حتى لا يفاجأ المدير بأنه تجاوز العدد والصلاحيات مما يوقع في الإرباك وما يترتب عليه من عواقب إدارية، كما أن تنظيم قبول التلاميذ الجدد بشكل يتفق مع التعليمات وظروف المدرسة يسهل على المدير في المدرسة بداية مدرسية فاعلة تعطي للتلميذ انطباعاً إيجابياً عن المدرسة سوف يعكس احترام المعنيين، كما يوفر الوقت الأكبر للاهتمام بجوانب أخرى من العمل.

#### ٣. تنظيم السجلات والملفات:

لقد أصبح التوثيق عملية علمية تسهم في حفظ المعلومات وتخزينها للرجوع إليها وقت الحاجة ولمتابعة تطورات أي قضية. فهي تغني عن اللجوء إلى السؤال والبحث الذي قد لا يسعف في الوصول للحقيقة.

#### ٤. رعاية النظام والانضباط المدرسي:

يلعب النظام والانضباط المدرسي دوراً أساسياً وفعالاً في احترام وتقدير التلميذ لمدرسته، وبالتالي ينعكس إيجابياً. فالمدرسة التي تولي اهتماماً منظماً ومستمرًا للنظام والانضباط المدرسي تحصد ثمرة جهدها في تحصيلهم وإكسابهم مهارات متعددة، تنسم بالجدية وتحمل المسؤولية.



##### ٥. تنظيم وإدارة نشاطات التلاميذ المنهجية الصفية واللاصفية:

تلعب النشاطات الصفية واللاصفية المنهجية دوراً بارزاً في صقل وبناء شخصية التلميذ وإكساب معارف ومهارات واتجاهات وقيم وظيفية. وليست النشاطات حكراً لفئة من الطلاب بل يجب العمل على أن تتاح الفرصة لكل تلميذ ممارستها والمشاركة فيها.

##### ٦. تنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة:

يُوصف الإعلام بالسلطة الرابعة، وذلك للأثر الذي يتركه في توجيه الأفراد وإرشادهم نحو واجباتهم وحقوقهم. ولا يقل الإعلام المدرسي أهمية عن ذلك لما يوفره للتلاميذ من توجيهات وإرشادات وتوضيحات وتفسيرات للأنظمة أو القوانين، وتزويدهم بالمعارف الموجهة والمنتمية للمناهج والإعلام له العديد من الأشكال منها الشفوي أو الكتابي.

##### ٧. رعاية الشؤون الصحية للتلاميذ:

إن توفير السلامة الصحية للتلميذ يدفع به إلى المشاركة في النشاطات الصفية واللاصفية ويقلل من غيابه الذي يترتب عليه ضياع حصص عليه، وفقدان التوازن مع زملائه. والمدرسة معنية بتطبيق الشعار (درهم وقاية خير من قنطار علاج)، ويمكن متابعة ذلك داخل المدرسة (النظافة العامة، وتهوية الغرف، والمرافق، والمقصف المدرسي، وندوات، ونشرات، وأفلام) وبالتنسيق مع البيت وطبيب المدارس حتى تتم المعالجة الفورية للحالات التي يتعرض لها الطالب خوفاً من المضاعفات التي قد تترتب على نتيجة الإهمال.

##### ٨. رعاية الشؤون الاجتماعية وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي:

يخطئ من يظن أن العملية التعليمية تتحقق بأعلى مستوياتها من خلال التنفيذ الجيد للحصص المدرسية فقط، حيث أثبتت الدراسات أن عوامل وظروف خارجية وداخلية متشابكة ومتابعة ومتفاعلة تؤثر في امتلاك التلميذ للمهارات والمعارف والحقائق والقيم والاتجاهات المرغوب فيها. تنظيم الامتحانات المدرسية العامة وإدارتها وتحليلي واستخراج نتائجها.

##### ١٠. تنظيم إصدار الوثائق المدرسية التي يحتاجونها:

تعتبر الوثائق الرسمية من المهمات التي تستحق العناية الفائقة لخطورتها وما يترتب عليها من متابعات قانونية، كما يترتب على عملية تنظيمها سهولة الرجوع إليها وحماية الذات من عبث المزورين. لذا يجب على المدير في المدرسة عدم

إصدار أي وثيقة مهما بدت بسيطة غير مطابقة للسجلات الرسمية حتى لو طلب مسؤول أعلى ذلك، مع الاحتفاظ بنسخة من كل مصدقة ممنوحة صادرة، والاحتفاظ بها في ملف يوضع في مكان أمين ومناسب.

#### ثامناً - خدمة المجتمع المحلي:

يدعو القائمون على شؤون التربية والتعليم إلى توثيق عرى الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي، فهما معاً، مسؤولان عن تربية النشء وإعداده للحياة العامة. ولعل المدارس - في مختلف أنحاء العالم - تُعاني الكثير من جراء فقدان الاتصال بين المدرسة والمجتمع، وعلى الجميع العمل على إعادة هذا الاتصال والتناغم بين المدرسة والمجتمع إذا أرادوا لواقع التربية والتعليم أن يتحسن، ويأتي في مقدمة هؤلاء مديرو المدارس، إذ عليهم واجب ربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال مشاريع مشتركة معه. ويمكن أن يتم التعاون بين المدرسة والمجتمع من خلال مجلس أولياء الأمور الذي يفترض أن يكون فاعلاً وليس مجرد شكل، وهذا من شأنه أن يوجد نوعاً من التفاعل المتبادل والإيجابي بين المدرسة والمجتمع المحلي.

ولا يقتصر برنامج التعاون بين المدرسة والمجتمع على مدير المدرسة والمدرسين وأعضاء المجتمع المحلي فحسب، بل إنه فهو برنامج جماعي يقوم فيه رجال الإدارة المدرسية بدور القيادة ويعملون فيه مع المدرسين ومع كل من يعينهم أمر المدرسة. إن أهداف المدرسة الحديثة لا تقتصر على تزويد الطالب بالجانب المعرفي فقط، بل اتسع نطاقها ليشمل خدمة المجتمع والتفاعل معه، من أجل تطويره وتقديمه نحو الأفضل والأحسن، وتعتبر خدمة المجتمع في العصر الحديث من أهم الخدمات التي تقدمها المدرسة، وخاصة المرحلة الثانوية، للرفق والتقدم والازدهار. ومن هذه الخدمات التي تقدم للمجتمع من قبل المدرسة، تعليم الكبار وبرامج محو الأمية، والقيام بالعمل التطوعي لخدمة المجتمع في مجالات شتى منها القيام بزراعة الأشجار والقيام بحملات نظافة، والقيام بعقد محاضرات ومسرحيات هادفة لتنمية الوعي المجتمعي، كما أن المدرسة قادرة على خدمة المؤسسات الأهلية والحكومية في شتى المجالات، فالمدرسة بإمكاناتها البشرية الضخمة قادرة على تقديم الخدمة الجليلة للمجتمع من أجل رفعته ورفاهيته وازدهاره(العرفي،1993).

### الخلاصة والاستنتاجات:

يمتاز العصر الحالي بسرعة التطور والتغير حيث يعتبر الانفجار المعرفي والتطورات التقنية المعاصرة من أهم سمات التطور فيه وكان من نتائج هذا التسارع والتطور التقني والمعرفي أن انعكس بشكل كبير وواضح على أساليب التربية والتعليم وما طرأ عليها من تقدم علمي وثقافي وتقني اثر إيجابا علي المجتمع بجميع مؤسساته العلمية والبحثية ومؤسسات العمل المختلفة لذا فإن الحاجة ملحة إلى عملية تطوير وتحديث في الإدارة المدرسية أساليب التدريس وأساليب التعلم والكفيلة بتنشئة وإعداد كوادر بشرية فاعلة تواكب هذا التطور المتسارع في المعرفة والمعلومة والتقنية وكوادر منتجة تسهم في دفع عجلة التقدم والرقي بمعارفهم وعلمهم وعملهم ومن هنا يأتي دور المدير الناجح في إعداد هذه الكوادر الفاعلة المتطورة لهذا التفجر المعرفي والتقني أدواته في ذلك اختيار الطريقة التعليمية الفاعلة والوسيلة التعليمية المتطورة والمعاصرة والمواكبة لمتطلبات المجتمعات المعاصرة ومن هذا المنطلق يحتاج المدير إلى تطوير كفاياته العلمية والتربوية ومواكبة كل جديد ومتطور عن طريق أساليب التعلم الذاتية والبرامج التدريبية المتطورة وبرامج التدريب أثناء الخدمة والتي تعتبر مطلب هام للنمو المهني للمدير والوسيلة الفعالة لتطوير قدراته الأدائية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

تكمن أهمية الإدارة المدرسية في سعيها إلى تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة، فهي النشاط الذي تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية.

إن المدير هو أداة التغير ووسيلة التطوير ومفتاح التجديد، ومهما أخضعت المقررات الدراسية للتطوير والتحديث ومهما استخدمت من وسائل متطورة ومعاصرة وطبقت الخطط والبرامج التعليمية الفاعلة دون الاهتمام والتركيز علي رفع الكفاءة المهنية للمدبرين فلن تحقق البرامج التعليمية أهدافها التربوية المنشودة ولن تتمكن من مواكبة التطورات المتسارعة في مؤسسات الأعمال ومجالاتها المتعددة وسينعكس ذلك سلبا على تقدمه ومواكبته للدول المتقدمة في المجال المعرفي والعملية لذا فبرامج التدريب التربوي ضرورة ملحة لتطوير الأداء المهني للمدبرين

ومواكبة كل حديث ومستجد للدفع بعجلة النمو والنماء في المجتمع وفي مجالاته المتعددة.

إن دور المدير في عصر المعلوماتية دور أساسي باعتباره ركنا أساسيا في المدرسة، ومحورا من محاور منظومة العمل التربوي، لذا يجب ألا ينفصل عن التطور الذي يحدث في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من ناحية والتطور الذي يلحق بالفكر والممارسة التربوية من ناحية أخرى لذا عليه، تنمية قدراته الذاتية وتطويرها لأن متطلبات دور المدير تقتضي التركيز علي عملية تدريبهم على أنها عملية مستمرة ومتواصلة لا تقف عند حد معين. حيث إن عملية التنمية المهنية للمدير عملية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها لتحسين الأداء وتلبية حاجات التغيير ومتطلبات العصر ولتطوير قدرات المعلم ولمواكبة كل جديد ومستحدث ومتطور.

إن التنمية المهنية لمديري المدارس أصبحت ضرورة مهمة في ظل عالم سريع التغيرات المتلاحقة، حيث اتسع دور مدير المدرسة وأضيفت لديه أعباء ومسؤوليات فرضتها عليه طبيعة العصر وتحدياته. وأصبحت التنمية المهنية الوسيلة الأساسية لإكسابه العديد من المهارات والكفايات التي تمكنه من مواكبة متغيرات العصر، ومواجهة هذه التحديات.

إن أي إصلاح أو تطوير مدرسي باتجاه معايير ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة، لا يمكن أن يحقق أهدافه أو يبلغ مقاصده، ما لم تشكل التنمية المهنية المستدامة لأعضاء المجتمع المدرسي، بعدا أساسيا من أبعاد هذا الإصلاح، وذلك نظرا لأهمية وحيوية الدور الذي تلعبه في تجاوز فجوة الأداء بين الممارسات الحالية والممارسات الجديدة، التي ينبغي القيام بها، للتمكن من تحقيق كفاءة وفعالية المدرسة والتحسين المستمر لمخرجاتها، والارتقاء بها إلى مستوى معايير الجودة الشاملة.

يستنتج الباحث أن من أهم مبررات التنمية المهنية للمدير هي الثورة المعرفية في جميع مجالات العلم والمعرفة وقد ساهمت ثورة الاتصالات في انتشارها واتساع نطاقها والثورة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات أدت إلي أن يكون العالم مدينة صغيرة تنتقل فيها المعارف المستجدة بسرعة هائلة، والمستجدات المتسارعة في مجال استراتيجيات التدريس والتعلم مما يتطلب من المدير مواكبة ذلك، مواكبة

كل ما هو جديد ومتطور في العملية التعليمية وتطبيقه وفق المعايير الدولية وتعدد النظريات الإدارية وفق التطور والتنوع في التقنيات المعاصرة ويجب على المدير مواكبة ذلك.

وللتتمية المهنية أهداف كثيرة كما أورها الباحث تتمثل في رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية، والعملية المستحدثة في ميدان عمله، وزيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى، وتنمية الاتجاهات السلمية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، وزيادة الاستقرار التنظيمي، وترسيخ روح الولاء للمؤسسة، وترجمة هذا الولاء بالعمل الجاد؛ لتحقيق الأهداف، تقليل الحاجة للإشراف، والمتابعة، ورقابة الأداء من السلطة العليا، حيث تؤدي برامج التأهيل، والتدريب إلى التمكين في العمل، وتدفع العاملين إلى رفع كفايتهم ذاتياً؛ إدراكاً منهم أنه كلما زادت الكفاءة كلما زادت الإنتاجية، وقل التوجيه الروتيني المستمر ترسيخ مبدأ الرقابة الذاتية، إذ يقوم الفرد بالإشراف ذاتياً على أدائه وتطويره تنمية الاتجاهات السلمية نحو المهنة، وفهم أهميتها الاجتماعية، وتقليل الفاقد من الوقت والجهد. كما أنها تعمل على مساعدة الفرد في الكشف عن قدراته، واستعداداته، وميوله، واتجاهاته، والعمل على تنميتها وتطويرها، واستثمار التكنولوجيا الحديثة، وتوظيفها في عملية التعلم، تجديد المعلومات، ومواكبة التطورات، والتقنيات الحديثة لدى العاملين، وصقل مهاراتهم، والنمو المهني المستمر لشاغلي الوظائف التعليمية والتربوية وذلك باكتساب الخبرات الثقافية والمهنية المتطورة لرفع معدلات الكفاءة الإبداعية في العمل التربوي، ورفع مستوى الأداء في العملية التعليمية وزيادة الطاقات الإنتاجية للمديرين عن طريق التدريب المستمر، ورفع مستوى أداء المدير للمحافظة على الأداء الإيجابي الفعال وخصوصاً في مجال القيادة، وزيادة قدرة المدير على التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله من جهة ومواجهة المشكلات المستقبلية والتغلب عليها من جهة أخرى من خلال مهارات التعلم الذاتي وتوفير مصادر المعلومات المعاصرة.

### توصيات البحث:

في ضوء التحليل والاستنتاج النظري للتنمية المهنية لمديري المدارس يوصي

الباحث بما يلي:

- تطوير أهداف برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء المستجدات العصرية.
- التنوع والتعدد في أساليب التنمية المهنية لتلائم المستجدات العصرية.
- التخصصية في تدريبي برامج التنمية المهنية لمديري المدارس.
- تكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس.
- الإشراف والمتابعة من قبل الجهات المختصة على برامج التنمية المهنية.
- تفعيل دور الجامعات في برامج التنمية المهنية لمديري المدارس.
- الاستمرارية في برامج التنمية المهنية لمديري المدارس.
- التنوع في أساليب التنمية المهنية مثل الزيارات الصفية، وتفعيل المشاريع التربوية والزيارات الميدانية.
- التخفيف من الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس.
- الاعتماد على برامج التنمية المهنية العملية.
- التركيز على نوعية برامج التنمية المهنية وليس على الكم.
- تشجيع التعلم الذاتي من خلال حضور المؤتمرات التربوية وعمل أبحاث إجرائية.

## المراجع

## أولاً- المراجع العربية:

- أبو سماحة، كمال (١٩٩٢). **تربية الموهوبين والتطوير التربوي**، عمان: دار الفكر.
- بريخ، فرحان حسن (2012). **إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية**، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- بسيوني، سعاد (١٩٩٨). **تطوير نظام تدريب القادة التربويين بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات المعاصرة**، القاهرة: وزارة التربية والتعليم، البنك الدولي.
- توفيق، عبدالرحمن (١٩٩٦). **استراتيجيات نقل أثر التدريب (الحيز التطبيقي) في دولة الكويت**.
- الحارثي، رحمة بنت يوسف (٢٠٠٦). **تقويم برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- الحري، عبدالله (٢٠٠٦). **تطور نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة.
- الحدان، فوزي (٢٠١٠). **فاعلية برامج تدريب المشرفين التربويين في الأردن خلال الفترة 2003 - 2008 من وجهة نظر المشرفين التربويين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي واقتراح برنامج لتطويرها**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- حمودة، رامي حسين (٢٠١١). **مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الخصيري، محسن أحمد (٢٠٠٠). **الإدارة التنافسية للوقت**، مصر الجديدة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩). **الإدارة المدرسية الحديثة**، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الدريج، محمد، وجمل، محمد جهاد (٢٠٠٥). **التدريس المصغر: التكوين والتنمية المهنية للمعلمين**. العين: دار الكتاب الجامعي.

- سمعان، وهيب (١٩٧٥). الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة.
- الشمري، مطر (٢٠٠٤). مدى معرفة و ممارسة مديري المدارس بدولة قطر للكفايات المهنية الأساسية وحاجتهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- شهاب، إبراهيم (١٩٨٩). معجم ومصطلحات الإدارة العامة. بيروت: مؤسسة الرسالة.
- صادق، علاء (٢٠٠٨). التنمية المهنية. المستديمة. تاريخ الاسترجاع 22 ديسمبر <http://www.freewebs.com>
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦). إدارة الوقت، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبدالقادر (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة؛ ط ٢ عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العاجز، فؤاد علي (١٩٩٨). مهام مدير المدرسة كقائد تربوي، ورقة مقدمة في اليوم الدراسي بعنوان الإدارة التربوية في فلسطين، وزارة التربية والتعليم، فلسطين.
- عبدالعليم طارق (٢٠٠٨). التنمية المهنية للمعلمين في مصر، القاهرة: دار العلوم للنشر.
- العرفي، بالقاسم (١٩٩٣). الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها بنغازي: منشورات جامعة قارونس.
- العمايرة، محمد حسن (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- غانم، احمد (١٩٩٣) تصور مقترح لدور كليات التربية في تنمية المعلمين مهنيًا، مؤتمر كليات التربية في عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة.
- كاربنتر، جون (٢٠٠١). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبدالله شحاته، القاهرة: إيتراك.
- الكيلاني، هشام (٢٠٠٥). إدارة وقت العمل، القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.



- مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠٠٢). **التنمية المهنية للمعلمين** " الاتجاهات المعاصرة- المدخل- الاستراتيجيات، العين: دار الكتاب الجامعي.
- المرايات، سفانة، والقضاة، محمد أمين (٢٠٠٩). **اتجاهات مدرء المدارس الثانوية الحكومية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برامج التطوير المهني والتدريب لتحقيق الاقتصاد المعرفي، مجلة علوم إنسانية، هولندا، العدد 42.**
- مرسي، محمد منير (٢٠٠٥). **الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.**
- مصطفى، عزت جلال (٢٠٠٨). **آليات التنمية المهنية لمديري المدارس ما قبل التعليم الجامعي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.**
- مقرب، علي احمد (٢٠٠٠) **النمو المهني وحاجات الإشراف التربوي لمعلمي التعليم الابتدائي، دراسة ميدانية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 14 العدد 2، كلية التجارة، جامعة المنيا.**
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٩٨): **التقرير الختامي لاجتماع عمداء كليات التربية ومسؤولي تدريب المعلمين في أثناء الخدمة حول تطوير برامج إعداد المعلمين وتدريبهم لوفاء بمتطلبات الدور المتغير للمعلم في البلاد العربية،الدوحة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.**
- المؤمن، قيس (١٩٩٧) **التنمية الإدارية، عمان: دار زهران.**
- الناقدة، صلاح وأبو ورد، إيهاب(٢٠٠٩). **إعداد المعلم وتنميته مهنيًا في ضوء التحديات المستقبلية، مقدم للمؤتمر التربوي المعلم الفلسطيني - الواقع والمأمول، فلسطين.**
- نبراوي(١٩٩٣). **يوسف إبراهيم، الإدارة المدرسية الحديثة، الكويت، مكتبة الفلاح، الطبعة الثانية.**
- هاينز، ماريون (٢٠٠٦). **تنظيم الوقت. الترجمة دار الفاروق، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع (٢٠٠٠).**
- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٩). **التطلعات المستقبلية: السياسات والاستراتيجيات والمشاريع التجديدية، المؤتمر الوطني التربوي، عمان- الأردن.**
- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٤). **التوجهات المستقبلية للتطوير التربوي في الأردن، المؤتمر الوطني التربوي، عمان.**
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥). **الخطة الثانية للتطوير التربوي في الأردن، المديرية العامة للتأهيل والتدريب والإشراف التربوي، عمان، الأردن.**

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Blandford ,S(2000). An Evaluation of the Teacher Training Agency Head Teacher Leadership and Management Programmed (HEADLAMP).**Educational Management Administration Leadership** January 2000 **Vol. 28 No.1,P21-32.**
- Brad, E (2011) **Professional Development of School Principals in the Rural Appalachian Region of Virginia.**Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy In Educational Leadership and Policy Studies .
- Gasky,T (2000). **Evaluating Professional Development.** London; Corwin Press Inc.
- Hendrson, E. (1978).**The Educational of Inservice Teacher Training.** London :Croom, Helm, pp 10-31.
- Ibrahim, N. (2011). preparation and Development of public secondary school principals in Kenya **International Journal of Humanities and Social Science** Vol. 1 No. 9 [Special Issue – July 2011.
- Kenneth, W & Shen, F(2007). **The Education Mayor: Improving America's Schools.** (Georgetown University Press, 2007).
- Robert, B(1998). **Strategies for Effective Change in Human Systems,** Chin, New York; Rinehart and Winston.