

تحسين التنمية المهنية
لمديري المدارس الثانوية السعودية
في ضوء أفضل الممارسات Best Practice
التدريبية (دراسة تحليلية)

إعداد

د/ نادية بنت سالم بن سعد الدوسري

كلية التربية - جامعة الدمام

المملكة العربية السعودية

تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية
في ضوء أفضل الممارسات Best Practice التدريسية (دراسة تحليلية)

تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات Best Practice التدريبية (دراسة تحليلية)

د/ نادية بنت سالم بن سعد الدوسري*

مقدمة:

لقد تعرض العالم وما يزال إلى جملة من التحولات منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الـ ٢١ في كافة المجالات والقطاعات، وعلى وجه خاص في مجال تربية الإنسان، حيث تطورت المفاهيم التربوية، والطرائق، والتقنيات، وأضحت التربية نظاما مجتمعيا محوريا يتدخل بقوة في تحديد مصائر باقي الأنظمة المجتمعية، بل أن التربية أصبحت قرينة التقدم الحضاري، وأداة المجتمع في إنتاج المعرفة وتقديمها.

إن مجتمع المعرفة المعاصر كان من أهم مطالبه تخريج أفراد بمواصفات محددة من النظم التربوية، لعل من أهمها: القدرة على التفكير العلمي وحل المشكلات، والتفكير المستقبلي، والمرونة في الأداء، والقدرة على اتخاذ القرارات، والتوظيف الفاعل للتقنية وبخاصة الحاسبات، وإعلاء القيم الإنسانية العليا كقيم الديمقراطية وحقوق الإنسان، ولقد ترتب على ذلك الاهتمام الفائق بتكوين القيادات والكوادر العاملة في حقل التربية والتعليم، ومن ثم تزايد الاهتمام بالتنمية المهنية والتدريب الذي تتلقاه تلك الكوادر (جمال الدين ، ٢٠٠٦: ٣-٤).

ومنذ ثمانينات القرن العشرين تطورت برامج التنمية المهنية في مفهومها وطرائقها وموقعها داخل المنظومة التعليمية، وأصبحت هذه البرامج تنسم بالاستدامة والحدثة وأصبحت أكثر التحاما بالأهداف التعليمية والخصائص النفسية للمتعلمين والمتدربين. واحتلت هذه البرامج مكانة كبيرة في تفكير القائمين على تخطيط السياسات الإنمائية، واكتسبت هذه البرامج معايير جديدة

(*) د/ نادية بنت سالم بن سعد الدوسري: كلية التربية - جامعة الدمام - المملكة العربية السعودية.

في تصميمها وخططها بحيث أضحت جزءاً أصيلاً في التفكير التربوي المعاصر (Bullok and Thomas,1996: 17-19).

والدراسة الراهنة معنية بقضية التنمية المهنية لفئة القيادات المدرسية أو مدراء المدارس الثانوية، وهي من أهم مدخلات النظام التعليمي على الإطلاق، إذا أن دور مدير المدرسة يتطرق إلي جوانب عدة: التخطيط، ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، ثم المشاركة في التطبيق والتنفيذ لتطبيقات المنهج الدراسي، وكل هذا إضافة إلي قيادة التلاميذ والمعلمين والتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وتُعني الدراسة بمفهوم "أفضل الممارسات Best Practice" في مجال التنمية المهنية في السياق التربوي المعاصر، وذلك لتحسين مجال التنمية المهنية لمدراء المدارس السعودية، ويتطلب ذلك بالضرورة البحث في صعوبات ومشكلات التنمية المهنية التي يتلقاها مدير المدرسة في الآونة الراهنة. وتبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، بحيث يمكن القول بنوع من الثقة أن تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس سوف يفضي بطريق الاقتران الشرطي إلي تحسين في أدواره وتجويد لأدائه.

مشكلة الدراسة:

تشير شواهد الواقع، وكذا نتائج عدد من الدراسات المتخصصة مثل دراسات كل من (السحيمي، ٢٠٠٢) (الغامدي، ٢٠٠٤) (عوض، ٢٠٠٥) في التنمية المهنية لدور مديري المدارس الثانوية، بوجود نقص كبير لجوانب هذا الدور، مما يعني وجود نقص في إعداد وتدريب مدير المدرسة، بل وتشير النتائج كذلك إلي ضعف اختيار هذا المدير في أحيان كثيرة. وثمة عوامل عديدة مجتمعية ومدرسية وشخصية تتضافر معا في هبوط أداء مدير المدرسة، وهو ما أفضي بالمعنيين من قيادات الوزارة، والمتخصصين إلي العناية ببرامج "التنمية المهنية" التي تقدم لمدير المدرسة، ومحاولة تحسينها في ضوء المستجدات في مجال الإدارة والتنظيم المدرسي، والتوظيف الحديث للتكنولوجيا الإدارية، إضافة إلي التطوير الذي يلحق بالمنظومة التعليمية ومنهج الدراسة في المدرسة الثانوية.

ومن المنطقي لتحقيق جودة وتحسين برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية، بذل الجهد للتغلب على الصعوبات التي تعترض هذه البرامج، ومحاولة التوصل إلي المعايير وأفضل الممارسات العالمية المعاصرة التي تُعين على تحسين عملية التنمية المهنية عموماً، وبصرف النظر عن الفروق النوعية التي تعود إلي متغيرات النوع أو الخبرة، أو التخصص، أو غير ذلك من متغيرات تؤثر في دور مديري المدارس، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات التدريبية؟، ويتفرع من هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما مفهوم التنمية المهنية وضرورتها لدور مدير المدرسة الثانوية؟
- ٢- ما صعوبات برامج التنمية المهنية الموجهة لمدير المدرسة الثانوية السعودية في السياق التربوي الراهن؟
- ٣- ما أفضل الممارسات العالمية المتبعة في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية؟
- ٤- ما فرص تحسين برامج التنمية المهنية لمدير المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات التدريبية في السياق التربوي المعاصر؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى:
- ١-تعرف صعوبات برامج التنمية المهنية الموجهة لمدير المدرسة الثانوية السعودية في السياق التربوي الراهن.
 - ٢-تعرف أفضل الممارسات العالمية المتبعة في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية.
 - ٣-تحسين وتطوير برامج التنمية المهنية لمدير المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات التدريبية في السياق التربوي المعاصر.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في:
- ١- تناولها موضوع التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الثانوية، والتي تعد من أهم القضايا المهمة التي تواجه القائمين على تطوير التعليم العام والارتقاء به وتجويده.

- ٢- توجيه نظر المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بالصعوبات التي تواجه برامج التنمية المهنية وكيفية التغلب عليها .
- ٣- توجيه نظر المسؤولين عن برامج التنمية المهنية في وزارة التربية والتعليم بأفضل الممارسات العالمية المتبعة في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

- **التنمية المهنية Professional Development**: يعرفها الكن (Alkin,1993: 1045) بأنها عملية تعليم وتعلم وبناء للقدرات تستخدم فيها طرق تربوية وتقنيات متعددة، ويكون ناتجها إضافة إلى رصيد القائد / المعلم من المعارف، والقيم، والمهارات والكفايات التي تُعين في تحسين أدائه المهني وزيادة فاعليته"
- **التدريب Training**: هو عبارة عن الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات ومهارات واتجاهات للمتدربين تمكنهم من أداء مهامهم بطرق أكثر فاعلية".

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة "المنهج الوصفي" لمناسبتها لطبيعة الدراسة، وذلك بتحليل مفهوم التنمية المهنية، وتوضيح أهميتها لمديري المدارس وذلك من واقع الأدبيات المتخصصة، وتشخيص الوضع الراهن للتنمية المهنية الموجهة لمديري المدارس الثانوية السعودية.

ثم تنتقل إلى رصد لأهم المعايير والممارسات العالمية والمداخل التي تتبع في تصميم برامج التنمية المهنية لمديري المدارس بهدف تحديد مرجعية حديثة يمكن في ضوءها تحسين برامج التنمية المهنية الموجهة لمديري المدارس في المملكة.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على:

- مديري المدارس الثانوية العامة وسبل تنميتهم من أجل التمكن من أداء أدوارهم بكفاءة.
- تحديد الصعوبات التي تعترض مجال التنمية المهنية، وسبل التغلب عليها بالاسترشاد بالمعايير والممارسات التي لاقت نجاحا في التنمية المهنية في عدد من المرجعيات في السياق التربوي الحاضر.

خطوات السير في الدراسة:

تسير الدراسة في الخطوات الآتية:

- أولاً: مفهوم التنمية المهنية وضرورتها لمديري المدارس الثانوية.
- ثانياً: أهم صعوبات واقع التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية.
- ثالثاً: أفضل الممارسات العالمية في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية.
- رابعاً: فرص تحسين برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية في السياق التربوي الحاضر.

أولاً - مفهوم التنمية المهنية وضرورتها لمديري المدارس الثانوية:

يمكن رصد التغير الذي طرأ على مفهوم "التنمية المهنية" بدءاً من التسعينيات، وكذلك بالنسبة للطرق المتبعة فيها، فبعد أن كان الاتجاه التقليدي يقر بالتدريب بأنواعه المختلفة (قبل وأثناء الخدمة) سواء للمعلمين أو الإداريين، فإن برامج التنمية المهنية أصبحت تصمم استناداً إلى مجموعة من المعايير من أهمها (Cheng , 1996, 130-131):

- الاستناد إلى احتياجات المعلمين أو المديرين.
- الاستناد إلى طبيعة الدور المنوط بكل منهما.
- الاستناد إلى مناخ وبيئة العمل المدرسي.
- الاستناد إلى قدرات المتدربين في تخطيط البرنامج.
- يُعني البرنامج بتنمية الخبرة التربوية في إطار البيئة المدرسية.
- العناية بفكرة الفريق (فريق التدريب، فريق المديرين).
- استثمار الدافعية للمتدربين.
- شمول البرنامج لجوانب النمو المعرفي والمهاري والوجداني.

ويلاحظ أن كافة هذه المعايير قد تطابقت مع بزوغ اتجاهات حديثة في نمط المدرسة، من النمط التقليدي، إلى نمط المدرسة الفاعلة.

(Cheng , 1996, 132).

فكأن التحول الذي طرأ على مجال التنمية المهنية في المجال التعليمي، قد تأثر بالتغير والتحول في صيغة ونمط المدرسة ونمط الحديث.

وثمة مفهوم للتنمية المهنية ظهر في إنجلترا في التسعينيات على أنها: "تنمية متكاملة للعاملين Staff Development (معلمين وإداريين ومشرفين) تتضمن أنشطة متنوعة من شأنها مساعدتهم على التعلم والنمو ليصبحوا أكثر فاعلية وقدره على أداء أدوارهم كأفراد ومجموعات في مجالات القيادة والتدريس والتعليم، وإدارة الممارسات المدرسية، وذلك ابتغاء الارتقاء بالبيئة التعليمية والتربوية للمدرسة (2,3 : Glover and low, 1990)

وهذا المفهوم يعكس طبيعة برامج التنمية المهنية التي توجه للتنمية المجتمع المدرسي باعتباره وحدة أو مؤسسة اجتماعية تربوية متكاملة، وليس فقط التركيز على مجرد فئة بعينها داخل المدرسة، ومن ثم فالتنمية المهنية بمثابة مصفوفة Matrix (الشكل) متكاملة من المفاهيم والأفكار والأنشطة، ويتميز في هذه المصفوفة:

١- من حيث المستفيدين:

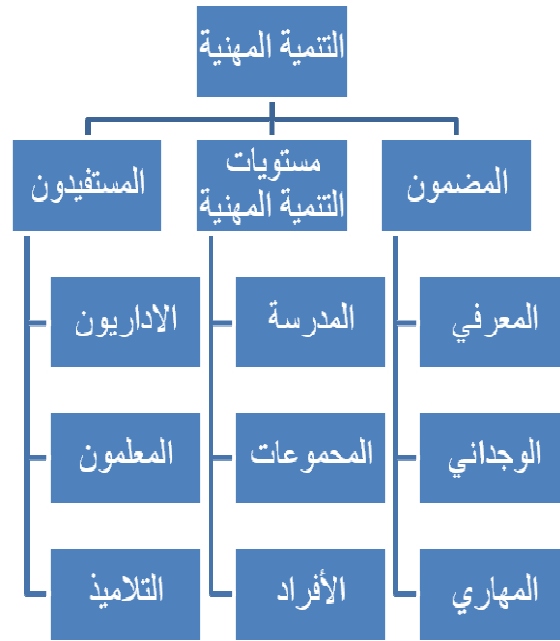
- الإداريون.
- المعلمون.
- التلاميذ.

٢- من حيث مستويات التنمية المهنية:

- مستوي المدرسة ككل.
- مستوي المجموعات / الفرق.
- مستوي الأفراد / المعلم / المدير.

٣- من حيث مضمون التنمية المهنية:

- المضمون المعرفي.
- المضمون الوجداني.
- المضمون السلوكي المهاري.



شكل (١)

مصفوفة التنمية المهنية في المؤسسة المدرسية

ومن قراءة المصفوفة السابقة يتضح بجلاء تلك الأهمية التي تتحقق من برامج التنمية المهنية بالنسبة لأعضاء المؤسسة المدرسية، وليس حيال المدراء فقط، وضمن الأهداف المتحققة إمكانية زيادة قدرات العاملين، وتوافر مناخ من الثقة والتعاون، والقدرة على رسم سياسات رشيدة، وإيجاد حلول علمية للمشكلات القائمة.

كذلك فإن في أولوية أهداف التحسين التوصل إلي جودة العملية التعليمية، حيث يضطلع المعلمون والإداريون (أفراد ومجموعات) بمهام محددة حيال جودة التعليم (Hopkims and et. Al, 1996: 1-3).

كذلك يمثل عنصر "خلق ثقافة التطوير" وغرسها بين العاملين بالمدرسة، عنصرا أساسيا في توجيه التنمية المهنية لأعضاء المؤسسة المدرسية, (Halsall, 1998:40).

على أن الأهمية الحقيقية التي تعلق على برامج التنمية المهنية بالنسبة لمديري المدارس الثانوية على وجه خاص، هي تلك التي تتعلق بتحسين "الدور

المهني" المنوط بمدير المدرسة، وهذا الدور ذو جوانب وأبعاد متعددة، نشير إلى أهمها فيما يلي (جابر ، ٢٠٠٩ : ٢٦٣-٣٠٩) (البلوشي، ٢٠١١ : ٢٠١):

١-الدور القيادي:

- وأهم جوانب هذا الدور:
- حماية مصالح الطلاب.
 - إدارة العملية التعليمية.
 - إدارة الخدمات المدرسية.
 - إدارة الأزمات والقدرة على حل المشكلات.
 - إدارة العلاقات مع الأسرة والمجتمع المحلي.
 - اتخاذ القرارات.
 - قيادة الاجتماعات.

٢-الدور التخطيطي:

- وأهم جوانب هذا الدور:
- وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - وضع رؤية ورسالة المدرسة.
 - تحديد الموارد المادية والفيزيكية والمالية والبشرية ومصادرها.
 - تحديد المهام والمسئوليات والأدوار.
 - تحديد الإطار الزمني اللازمة لتنفيذ الأهداف.

٣-الدور التنظيمي:

- وأهم جوانب هذا الدور:
- تنظيم العمل التربوي من خلال اللجان المختلفة.
 - تحديد معايير اختيار العاملين.
 - تحديد أدوات ونظم الاتصال.
 - تشخيص المهارات المطلوبة لتسيير الأعمال المختلفة.
 - توزيع الأعمال والمسئوليات.

٤-الدور التدريبي:

- وأهم جوانب هذا الدور:
- العناية بتنمية كفايات العاملين.

- المساعدة في تصميم البرامج التدريبية.
- توفير مناخ مناسب لتبادل المعرفة والخبرات.
- توفير فرص التعلم الذاتي لكافة العاملين.
- استخدام الأساليب الحديثة في تدريب العاملين.

٥- الدور الإبداعي:

- وأهم جوانب هذا الدور:
- تشجيع الابتكارات والآراء الجديدة في المؤسسة.
- تنمية المواهب ورعايتها.
- احترام الحريات وصيانة الحقوق.
- إعلاء قيم التفكير العلمي.
- التغلب على البيروقراطية التي تعوق الفكر الإبداعي.

٦- الدور التقويمي:

- وأهم جوانب هذا الدور:
- قياس أداء العاملين.
- إقرار نظم الثواب والعقاب والشفافية.
- تحديد أساليب التقويم والمراقبة للأداءات.
- وضع طرق علاجية لأوجه النقص والقصور في المنظومة المدرسية.
- ويمكن أن نخلص إلي أن برامج التنمية المهنية لمدير المدرسة سوف تتناول كافة جوانب الدور المنوط به على النحو الذي سبق، وأن الارتقاء بالتنمية المهنية هو في حقيقته تحسين لدور وأداء المديرين وسائر العاملين بالمدرسة.

ثانياً- أهم صعوبات التي تواجه التنمية لمديري المدارس الثانوية السعودية:

للقوف على تلك الصعوبات يلزم تعرف نظام وطبيعة المدرسة الثانوية العامة. فالمدرسة الثانوية تأتي في قمة سلم التعليم العام، ويلتحق بها الطلاب والطالبات الذين أتموا الدراسة المتوسطة بنجاح، وتمتد الدراسة بها على مدي ثلاث سنوات، ويدرس الطلاب مواد أكثر تخصصاً تتيح لهم قدراً أوفياً من التنقيف العام وتؤهلهم للالتحاق بالجامعات (العيسى، ٢٠٠٥).

ولقد مر التعليم الثانوي في المملكة بتطورات عديدة منذ إنشائه حوالي ١٣٤٦هـ عندما أنشئت أول مدرسة ثانوية وعرفت باسم المعهد العلمي السعودي بمكة المكرمة، وظهرت صيغ متعددة في التعليم الثانوي كصيغة المدارس التجريبية، والمدارس الشاملة، والمدارس المطورة (العتيبي، ٢٠٠٧).
ومنذ العام ١٤١٢هـ استقر نظام المدرسة الثانوية على المدرسة التي تقدم أربعة تخصصات هي: العلوم الشرعية والعربية، قسم العلوم الإدارية والاجتماعية، والعلوم الطبيعية، والعلوم التطبيقية (الباطين، ١٩٩٤) (الرومي، ١٩٩٩).

وثمة أهداف: تعليمية وتربوية ومجتمعية مستقرة للمدرسة الثانوية السعودية رسمتها وثيقة سياسة التعليم الصادرة عن اللجنة العليا لسياسة التعليم (الحامد، ٢٠٠٥)، إلا أن فرصة تجديد وتطوير العمل في المنظومة المدرسية قائمة، وبخاصة في إطار الأدوار المنوطة بالإدارة المدرسية.

هذا وعلى الرغم من التشعيب القائم في المدرسة الثانوية العامة، والذي قد يبدو منه اختلاف انتماءات الطلاب إلي أنواع من التخصصات وحقول المعرفة، إلا أن هؤلاء الطلاب جميعا لهم خصائص نمو عقلي ونفسي واجتماعي وجسمي تكاد تكون موحده، ويشتركون في الصعوبات والمشكلات التي تقابل تلك المرحلة المهمة، ألا وهي مرحلة المراهقة.

وهنا يجد مديرو المدارس وقياداتها تقريبا نفس المواقف والصعوبات، ويعزز هذه الفرضية انتشار مشكلات بعينها يعاني منها التعليم الثانوي العام في الآونة الراهنة (الحامد، الغامدي ونور الدين، ٢٠٠٥) (الحامد، ٢٠٠٥):

١- **انخفاض الكفاءة الداخلية:** حيث تظهر كثرة من الدراسات وشواهد الواقع عن ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب بما لا يقل عن ٢٥% في أغلب الأحيان.

٢- **نمطية التشعيب:** وعلى الرغم من التشعيب القائم إلي أربع شعب، إلا أن الواقع يظهر محدودية القبول في قسمي التقنية الإدارية، والاجتماعية مقارنة بقسمي العلوم الشرعية والعلوم الطبيعية، وكأن التعليم الثانوي يعود إلي تقليديته في التشعيب إلي الأدبي والعلمي وهي القسمة الشائعة في معظم البلدان العربية.

٣- **عدم التوازن في قبول الطلاب:** فالإتجاه نحو تفضيل التعليم الثانوي النظري يظهر بوضوح في المملكة، ويأتي التعليم الثانوي الفني في الدرجة التالية ، وهذا على الرغم من جهود الدولة في الارتقاء بالتعليم الثانوي الفني. وتلك النظرة تنحدر من تاريخ بعيد ليس في المملكة فقط بل في غالبية الدول العربية، والتي يحظى فيها التعليم العام بقبول وجاذبية مقارنة بالتعليم الفني والتقني.

والتحدي هنا يتمثل في الطلب الاجتماعي الذي يتزايد يوماً بعد يوم على المدرسة الثانوية العامة، وكذلك كونها محط أنظار المجتمع، والمراقبة المستمرة من جانب الأهل وأولياء الأمور.

ولعل جاذبية ونمو الطلب الاجتماعي على المدرسة الثانوية العامة في المملكة جعل معدل الإنفاق التعليمي على التعليم في المملكة يقدر بنحو (٩.٥%) من الناتج المحلي الإجمالي وهي نسبة تتجاوز تلك المقدرة في عدد من الدول المتقدمة والنامية مثل فرنسا، ألمانيا، الفلبين، وغيرها. والمفارقة أن متوسط عدد الطلاب/ معلم يبلغ في المملكة (١٢) وهو معدل يقل عن كثير من الدول مثل ماليزيا (١٩)، عمان (٢٧)، دول شمال إفريقيا (٢٤)، وغيرها..

٤- **نقص الكفاءة الخارجية:** والمقصود هنا ضعف الموازنة بين مخرجات التعليم العام وحاجات الاقتصاد والمجتمع من المهارات المختلفة التي يحوها الخريجون. ففي حين تحتاج المملكة إلى خريجين لديهم مهارات تقنية وعلمية للحاق بمجتمع اقتصاد المعرفة، فإن هؤلاء الخريجين لا يلبيون حاجة المملكة سواء في الجانب الكمي أو الكيفي (العتيبي، ٢٠٠٧).

هذا ويلخص (الرشيد، ٢٠٠٠) وزير التربية والتعليم السابق مجمل تحديات التعليم الثانوي والعام فيما يلي:

١- عدم ولاء نظام التعليم في المملكة بمتطلبات المجتمع السعودي من معظم الكفايات: المهنية، والعلمية، والثقافية، والفنية.

٢- ضعف عام في الأساسيات من المعارف وخصوصاً اللغة العربية.

٣- ضعف روح المواطنة عن غالبية الطلاب.

٤- انتشار ظاهرة التعليم الأهلي بما يوحي بعدم اطمئنان كثير من أولياء الأمور إلي مستوي التعليم الحكومي.

٥- ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب بين طلاب التعليم العام.

٦- قصر مدة العام الدراسي مقارنة بمدته في دول متقدمة ونامية على حد سواء، إذ تبين أن الفترة الزمنية التي يقضيها الطالب السعودي (١٤٠ يومًا)، وفي اليابان (٢٤٣ يومًا).

وثمة دلالات مهمة في عرض تلك التحديات والمشكلات التي تتواجد في المدرسة الثانوية العامة السعودية في الآونة المعاصرة، إذ أن مدير المدرسة والقيادات عليهم مجابهة هذه التحديات، بل إن برامج التنمية المهنية التي توجه لهم، لا بد أن تُعين في مغالبة هذه المشكلات، وتبرز دور مدير المدرسة حيال كل منها..

كما أكدت العديد من الدراسات مثل دراسة (السحيمي، ٢٠٠٢) (الغامدي، ٢٠٠٤) (عوض، ٢٠٠٥) على وجود العديد من المشكلات تواجه عملية التنمية المهنية لمديري المدارس، تتمثل فيما يلي:

١- افتقاد المفهوم العلمي المتكامل للتنمية المهنية على اعتبار أنها عملية تعليم وتعلم، واكتساب نتائج الخبرات القيادية المربية وتوظيفها في عمليات الإدارة، والقيادة، والإشراف، والواضح من الممارسات الراهنة أن التنمية المهنية مقتصرة على برامج التدريب بمفهومه الحرفي الذي يتجه أكثر إلى تنمية مفهومات ونظريات تربوية ونفسية وليس التركيز على مهارات وكفايات يحتاجها مدير المدرسة.

٢- تقليدية الطرق التي تقدم من خلالها التنمية المهنية، فما تزال طريقة المحاضرة هي السائدة، وهذا على الرغم من شيوع طرق حديثة في التنمية المهنية، كطريقة التدريب على رأس العمل On the Job Training، وطريقة السيناريوهات، ولعب الأدوار، والتدريب على اتخاذ القرارات في مواقف المحاكاة، وغير ذلك من طرق حديثة.

٣- افتقاد عنصر الاستمرارية لبرامج التنمية المهنية، والنظر إليها في معظم الأحيان إلى كونها وسيلة الترقى إلى الدرجة الأعلى وهذا يتحقق حينما يأتي موعد الترقى. بينما المفهوم الحديث ينظر إلى التنمية المهنية للمعلمين أو المدراء على أنها عملية مستمرة ومصاحبه للدور الذي يضطلع به كل منهما.

٤- الانفصام بين المفاهيم النظرية والممارسات العلمية، وهذه سمة واضحة في غالبية برامج التنمية المهنية، بينما المطلوب مثلًا ربط خصائص نمو التلميذ

بمشكلات المراهقة، وربط المفاهيم الدينية بالأخلاق العملية وأنواع الممارسة السلوكية المدرسية، وهكذا.

٥-افتقاد الأبعاد الثقافية والاجتماعية، في البرامج التي تقدم حالياً، هذا في الوقت الذي تتجه فيه التنمية المهنية للمديرين والمعلمين في السياق التربوي الحاضر إلي تعزيز هذا الجانب الثقافي الاجتماعي بما يعني التحام أكثر بقضايا البيئة والمجتمع، وانفتاح المنهج والمدرسة على المجتمع والثقافة المجتمعية والكونية.

ثالثاً - أفضل الممارسات Best practice في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية:

إن أفضل الممارسات تعني تلك التطبيقات العملية التي تأخذ بها برامج التنمية المهنية ولاقت نجاحها في تحقيق أهداف هذه التنمية. وأفضل الممارسات هي بمثابة منهجية علمية تسعى إلي إتباع مداخل واستراتيجيات من شأنها خفض التكلفة وتقليل الوقت الفاقد وإشباع احتياجات المستفيدين بأقصى قدر ممكن.

وتجدر الإشارة بداية إلي المنطق العلمي الذي تستند إليها برامج التنمية المهنية سواء للمعلمين أو الإداريين، في السياق المعاصر، والذي يبني على فكرة تكامل العلاقة بين الشخص (العميل) والمؤسسة. وأن ثمة تبادلية ورغبة في تحقيق النجاحات لكل منهما. وينسحب هذا على موقف التنمية المهنية لمدير المدرسة، فهو يرغب في النجاح في دوره في الوقت الذي تتحقق فيه الأهداف المدرسية بمعايير الجودة والفاعلية.

والمديرين يحتلون موقعا يتيح لهم ممارسة السلطة ولهم صلاحيات واسعة في تسيير المنظومة المدرسية، وإحراز التحسين المطلوب لعناصرها، وبخاصة من حيث بناء القدرة المؤسسية..

ويواجه مدير المدرسة عملة في بناء القدرة المؤسسية من خلال مداخل أربع (جابر ، ٢٠٠٩: ٣٠٢-٣٠٨):

- ١- المدخل التوجيهي: وهو المدخل الذي يعتمد على السلوك الأمر لتحقيق ضبط المؤسسة المدرسية، وذلك من أجل إنجاز الأهداف والأعمال.
- ٢- المدير الفوضوي: وهذا المدير يفتقد الرؤية والتبرير العلمي لما يصدره من قرارات مما يؤدي إلي ممارسات وسياسات غير متصلة وغير مترابطة.

٣- **المدير المتعاون:** وهو المدير الذي يبني خطته وقراراته على مفاهيم رئيسية: الحوار، التساؤل، الاستقصاء، العمل. وهذا النهج في مناخ وثقافة مدرسية تعلي من قيم التفاهم والحوار والشراكة في إدارة الأعمال.

٤- **المدير الباني للقدرات:** وهو المدير الذي يستخدم قدرات المعلمين والعاملين وحتى التلاميذ في إنجاز الأعمال، ويُعين في دمج الأعضاء وفقاً لقدراتهم وإمكاناتهم الحقيقية في شكل فرق عمل بحيث يحقق كل عضو ذاته وفي ذات الوقت تتمكن المؤسسة المدرسية من تحقيق أهدافها.

ومن الواضح أن المدخل الرابع هو الأكثر نجاحاً بالنسبة لمدير المدرسة في أداء دوره، وهو بحاجة إلى تدريب متخصص وتنمية مهنية مستمرة تنمي في المدير مهارات وكفايات بعينها. وهذه التنمية المهنية تتحدد بالأهداف الآتية (Ackerman and etal , 1996):

- تنمية رؤية مشتركة توجه كافة الأعضاء في المؤسسة المدرسية.
- تنظيم الحوار والنقاش حول الأهداف الأساسية الساعية لتقدم المجتمع المدرسي.

- الإصرار على شغل العملية التعليمية للأولوية المطلقة.
- حماية قيم المجتمع والتأكيد على مركزيتها في التدريس والتعليم.
- إتباع أنظمة تقويم ومراقبة علمية وعادلة.
- العمل مع الجميع من خلال فرق يتم تنظيمها بطريقة صحيحة.
- تنمية علاقات إنسانية تبادلية راقية وفاعلة.

ومن الملاحظ أن مثل هذه الأهداف التي توجه التنمية المهنية للمدراء في السياق المعاصر، إنما تعكس روح العصر، عصر المعرفة وسيادة الديمقراطية، فالتنمية المهنية الحقيقية هي التي يتعلم فيها القائد المدرسي كيف يؤدي دوره القيادي والإداري في إطار القيم المقدرّة التي يقدها عصرنا.

ومن الأهمية للدراسة الراهنة إبراز أفضل الممارسات التي توجه برامج التنمية المهنية للمدراء المدارس من مصادرها في السياق التربوي المعاصر:

١- **أفضل الممارسات المتعلقة بالدور المهني للمدير:** وتتمثل فيما يلي (Lambert and Gardner, 2002):

- يعرف نفسه ويستوضح قيمه.
- يعين الأعضاء الآخرين على فهم ذواتهم.

- يتعاون ويتعاقد مع الآخرين على تنفيذ جدول أعمال المدرسة.
 - يبني الثقة ويمثل نموذجا للأقسام والاحترام والدأب والمتابعة واحترام الوقت.
 - يضع معايير لإنجاز الأعمال المختلفة.
 - يضع معايير وقواعد اتخاذ القرار عن طريق التشاور والاتفاق.
 - ينمي ويطور ويكون رؤية مشتركة لتقدم المدرسة.
 - ينمي القدرة على القيادة لدي الآخرين.
 - يرسخ فريق إدارة المدرسة كفريق للتصميم والتخطيط.
 - يقود الاجتماعات التي تناقش جودة وفاعلية المنظومة المدرسية والعملية التعليمية بخاصة.
 - يتيح فرص التساؤل والاستقصاء.
 - يضع أهدافا وخططا للعمل مع الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
 - يضع أسس وقواعد للعلاقات التبادلية داخل المؤسسة المدرسية.
 - يضع نظاما للمحاسبية والشفافية داخل المؤسسة.
- ٢- أفضل الممارسات المتعلقة بدور المدير في نمو الطلاب: وتتمثل فيما يلي (Conzemius and Q'Neill, 2001):
- تنمية مستويات تعليمية وفق معايير الفاعلية والكفاية.
 - تحقيق اندماج إيجابي للطلاب في فرق التعليم والتعلم.
 - تحقيق رضا الطالب والوالد.
 - تحقيق أنماط سلوكية مرنة لتوجيه الذات وحل المشكلات والمشاركة، وتوليد الشعور بالإنجاز.
 - سد "فجوة التحصيل".
 - إتاحة فرص للطلاب للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.
 - إتاحة فرص لاكتشاف الموهوبين وتنميتهم.
 - تقليل العنف والقضاء على أسبابه بين الطلاب.
 - تنمية وتوليد الإحساس بالانتماء لدي الطلاب.
 - المشاركة في ممارسات الأنشطة التي تهم الطالب.

- السماح لجميع الطلاب بفرصة ليحددوا ويميزوا خصائص القيادة ويمارسوا القدرات القيادية.
- ٣- أفضل الممارسات المتعلقة بدور المدير في تنمية قيادة المعلمين:
وتتمثل فيما يلي (Lambert, 1998) (Coleman, 1999):
 - توسيع قاعدة القيادة بين المعلمين.
 - إتاحة فرص التعليم المهني (اجتماعات المعلمين، جماعات الدرس، بحوث الفعل).
 - ترسيخ ممارسات الاستقصاء لدى المعلمين (جمع البيانات والمعلومات).
 - تصميم برامج متخصصة في تطوير مهارات القيادة لدى المعلمين.
 - ترسيخ وتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام القيادية لدى المعلمين.
 - تعزيز العمل الفريقي.
 - وضع جدول أعمال للفرق المتعددة من المعلمين.
 - قياس الأداء وتقويم النتائج بصفة مستمرة.
 - ترسيخ قيم الحياة الاجتماعية والعمل الاجتماعي.
 - مساعدة المعلمين على النمو المهني.
 - فتح الأبواب أمام الأعمال الإبداعية للمعلمين.
 - توفير الخدمات التي ترتقي بحياة المعلمين.
 - التدخل السريع في حل النزاعات والخلافات.
 - مساعدة المعلمين على التحول بالتدريس إلى تنمية الفهم والتفكير.
 - تنظيم الاجتماعات لمساندة المعلمين الجدد.
 - مساعدة المعلمين على توظيف التقنية التعليمية.
 - تنمية الاستقصاء Inquiry والبحث لدى المعلمين.
 - تنمية فنون الحوار Dialogue لدى المعلمين.

رابعاً: تحسين برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات العالمية:

تحتاج برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية إلى تجديد وتحديث بغية الارتقاء بدور هؤلاء المديرين، وكما وضح فدور مدير

المدرسة محوري في قيادة المنظومة المدرسية وتحسين العملية التعليمية على وجه خاص.

ولقد وضح من عرض أفضل الممارسات العالمية في مجال التنمية المهنية لمدرء المدارس، أن هذه الممارسات ترتبط بقوة بمتطلبات مجتمع المعرفة والمعلومات المعاصر، وبالمستجدات في ميادين القيادة والإدارة، وكذلك نتائج البحوث والدراسات السيكولوجية وعلم نفس التعلم والتفكير..

ومدير المدرسة السعودي بحاجة ماسة إلى تنمية مهنية تمكنه من أداء دوره في قيادة المدرسة الثانوية وفق ما وضح باعتبارها مؤسسة تعليم وتعلم لكافة العاملين فيها، ومن فهم جديد للمدرسة باعتبارها منتجة للمعرفة، ومُعززة لقيم المجتمع والثقافة.

ومن هنا تخلص الدراسة إلى عدد من الإجراءات التي تُعين في تجديد وتحديث برامج التنمية لمديري المدارس الثانوية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً- من حيث مفهوم التنمية المهنية لمديري المدرسة:

فلا بد من تجاوز المفهوم التقليدي لبرامج التنمية المهنية للمدير الذي يقتصر على التدريب أثناء الخدمة والتحول إلى مفهوم "التعليم المهني" المستمر القائم على تكامل الخبرة التدريبية والتعليمية لتلبية الحاجات المتجددة لدور المدير، ولمطالب المجتمع والبيئة، ولمواكبة مجتمع المعرفة المعاصر.

ثانياً- من حيث تصميم وتخطيط برامج التنمية المهنية:

فثمة شروط ومعايير لتصميم هذه البرامج لا بد أن نلتفت إليها في المرحلة المقبلة، وأهمها:

-مراعاة حاجات المديرين ونموهم الشخصي.

-مراعاة المطالب المهنية لدور المدير.

-مراعاة شروط ومعايير تسيير المنظومة المدرسية.

-التوظيف الفاعل للتقنية الإدارية.

-مراعاة القيم المجتمعية والثقافية.

-مراعاة خصائص مرحلة النمو للطلاب في فترة المراهقة.

-مراعاة الأهداف التربوية للمدرسة الثانوية.

ثالثاً- من حيث تجديد طرائق التنمية المهنية:

فالتنمية المهنية لمدرء المدارس تتبع اليوم الطرائق الآتية:

- التدريب على رأس العمل، لعب الأدوار والمحاكاة.
- التعلم في مجموعات وفق إستراتيجية التعلم التعاوني.
- توظيف الميديا الحديثة كالأفلام السينمائية والفيديو وأدوات الثقافة الإعلامية.
- توظيف الأحداث والمواقف الاجتماعية.
- طرق الاستقصاء Inquirey.
- بحوث الفعل Action Research.
- التدريب على اتخاذ القرارات.
- استخدام ميزانية وقت العمل التعليمية (Time Budjuet).
- رابعا- من حيث توظيف التكنولوجيا الإدارية:**
 - ويتم ذلك من خلال:
 - التدريب على تصميم قواعد البيانات والمعلومات.
 - تسجيل البيانات واستعادتها.
 - توظيف الإحصاء.
 - خرائط التوقعات وخرائط العقل.
 - توظيف الحاسب الآلي.
 - معالجة البيانات.
- خامسا- من حيث إتقان مهارات التخطيط الاستراتيجي:**
 - ويتم ذلك من خلال:
 - التدريب على توظيف تقنية التخطيط الاستراتيجي.
 - تجميع وتصنيف الموارد المالية والفيزيكية والبشرية والمادية.
 - وضع الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
 - إجراء الدراسة الذاتية.
 - مهارات التحليل البيئي SWOT.
 - استخدام السيناريوهات.
 - إجراء المسح الميداني.
- سادسا: تنمية مهارات وكفايات الإبداع الإداري:**
 - ويتم ذلك من خلال:
 - تنمية مهارات التفكير الناقد والتفكير الإبداعي.

- تتمية مهارات حل المشكلة Problem Solving.
- تتمية المهارات المطلوبة للتفويض في السلطات الإدارية.
- تتمية مهارات القيادة الإبداعية لدي العاملين في المدرسة.
- طرق معالجة الهدر في الوقت والمال والجهد.
- تتمية مهارات الإدارة الإبداعية للذات Self Control.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ابلوشي، محمد بن حسن بن إبراهيم (٢٠١١): الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساس في سلطنة عمان، ماجستير، قسم البحوث والدراسات، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية بالقاهرة.
- البابطين، عبد الرحمن عبد الوهاب (١٩٩٤م)، قضايا في التعليم الثانوي العام في المملكة العربية السعودية، الإسكندرية: الفنية للطباعة والنشر.
- جابر، عبد الحميد جابر (٢٠٠٩م): القيادة المدرسية والضبط المدرسي: دليل المعلم للتطوير، القاهرة: دار الفكر العربي.
- جمال الدين، نادية (٢٠٠٦): التعلم من المهد إلي اللحد علي مشارف ألفية الثالثة ولمجتمع المعرفة، الكفايات الأساسية للمتكمين من الاستمرارية في التعلم، شعبة التربية، القاهرة: وزارة الثقافة.
- الحامد، محمد معجب وآخرون (٢٠٠٥م)، التعليم في المملكة العربية السعودية، رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، ط٣، الرياض: مكتبة الرشد.
- الرشيد، محمد أحمد (٢٠٠٠م)، رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض.
- الرومي، أحمد عبد العزيز (١٩٩٩م)، أهم محددات اختيار نوع التشعب الدراسي لدي طلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- السحيمي، صلاح ملهي (٢٠٠٢): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك - اربد، الأردن.
- العتيبي، منير المطني وآخرون (٢٠٠٧م)، النظام الإداري والتعليمي في المملكة العربية السعودية، الرياض: الجامعة العربية المفتوحة.
- عوض، عبدالله مزعل (٢٠٠٥)، تطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية

المعاصرة، ماجستير قسم أصول التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.

العيسي، أحمد محمد (٢٠٠٥م)، التعليم في المملكة العربية السعودية، سياسته، نظمه، استشراف مستقبله، الرياض: دار الزيتونة للنشر والتوزيع.

الغامدي، حمدان أحمد؛ نور الدين، عبد الجواد (٢٠٠٥م)، تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، ط٢، الرياض: مكتبة الرشد.

الغامدي، عبدالخالق سعيد عبدالله (٢٠٠٤): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، اليمن: الجامعة الوطنية.

اللقاني، أحمد حسن؛ الجمل، علي أحمد (٢٠٠٧): معجم المصطلحات التربوية، القاهرة: عالم الكتب.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Ackerman, R., Donaldson, G. and Van Der Bogert, R. (1996), Sense as a school leader. San Francisco: Jossy-Bass Publishers,
- Bullok, A. and Thomas, H.(1996), School at the center, landon and New York, Routledge.
- Cheng, YimCheang (1996), school Effectiveness and school – Based Mangement, A Mechanism for Development, London, flamer press.
- Coleman, D.(1999) , Emotional Intelligence, New York: Bantam Book.
- Conzemius, A., and Q'Neill, J.(2001) , Nuilding Shared Responsibility for Student learning, Alexandria, VA: Association for Super Vision and Curriculum Development.
- Glover, D. and low, S.(1990) , Manging Professional Development in education, London, Kogan.

- Halsall,R.(1998), School Improvement, an Overview of key-findings and Messages, New York,
- Hopkims, D. and et. Al(1996) , Improving the Quality of education for all, London, David fulton Publishers.
- Lambert, M. and Gardner, M.(2002) , The school districtas: Interdependent Learning, the constractivist leader, New York.
- Lambert,M.(1998), Building leadership Capacity in school Alexndria, VA: Association for Superivision and Curreulum Dev.
- Marvinc, Alkin(1999). Professional Development of teachers, Encyclopeolix of educational research, Vol. 3, New York, M, cmillian Publishing com.