

دور قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظات  
فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية  
المستدامة

د. علي محمد شنن

مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات - المجلد السابع - العدد الثاني يونيو 2017

---

## ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى جهود قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة , و لتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مكونة من (15) فقرة تم تحديدها في محور واحد , و تكونت عينة الدراسة من (111) قائد تربوي موزعين على مديريات التربية و التعليم في قطاع غزة بواقع نسبة (50%) من المجتمع الاصيلي , و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

-بلغ استغلال القيادات التعليمية للمستحدثات التكنولوجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة ( 74.70 % ) , وهي درجة عالية نسبياً , و قد يعود ذلك إلى وعي القيادات التعليمية بأهمية دور التكنولوجيا في الارتقاء بالعملية التعليمية داخل المجتمعات الحديثة .

-أظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجات تقدير أفراد العينة لمدى ملاءمة واقع أداء قيادات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة تعزى لأي من متغيرات الجنس أو المستوى التعليمي أو سنوات الخدمة .

## الكلمات المفتاحية :

- القيادات التربوية .
- التنمية المستدامة .

## **Abstract**

The role aimed to **identify the efforts of pre-university education leaders in the southern governorates of Palestine in achieving the requirements of sustainable development** , and to achieve this goal, the researcher used the analytical descriptive method using a questionnaire consisting of (15) paragraphs identified in one axis. The study sample consisted of (111) educational leaders distributed to the ministries of education in Gaza Strip (50%) of the original community. The study reached several results, the most important of which are:-

- The educational leadership of technological innovations in achieving the dimensions of sustainable development (74.70%), which is relatively high degree, due to the awareness of educational leaders of the importance of the role of technology in upgrading the educational process within modern societies.

- The results also showed that there are no statistically significant differences in the ratings of the sample members to the extent to which the performance of the pre-university education leaders is consistent with the requirements of sustainable development due to any gender variables, educational level or years of service.

### **key words :**

- Educational leaders.
- Sustainable Development .

## مقدمة :

تعاضمت تعقيدات هذا العصر ، و تداخلت المهام وغلظت عملياته ، حتى اختلطت من بعد كل ذلك مخرجاته ، فكان لا بد لأصحاب القرارات من ايجاد ما يبسط كل تلك التعقيدات و يحل كل هذه الإشكالات ، ويضعها جميعها ضمن أجندة مرتبة حسب المهام و الأولويات حتى يتسنى للقائمين على إدارة و قيادة المؤسسات من تحقيق الغايات و جني النجاحات .

و المتابع اليوم لما هو حادث في هذا العالم يعلم جيداً أن عالمنا هذا لم يشهد في تاريخه الطويل من ظواهر التغيير في شدتها وسرعتها وعمق آثارها واتساع مداها مثلما يشهده في الوقت الراهن ، لذلك فإن مواكبة التغيير أصبحت أمراً حتمياً بالنسبة إلى الوطن العربي. (جامعة الدول العربية , 2008 : 27 )

ومن المشهود أن التغييرات المتسارعة في العلم والمعارف والتكنولوجيا ، وما يصاحبها من انفجار سكاني وحرارك اجتماعي ، وتغير اقتصادي في المجالات المتعددة وما يسوده من انفتاح على العالم ، جعل من التعلم والتدريب و الثقافة وسيلة للتنافس والتنافس وبذل الجهود الحثيثة لمواكبة المستجدات ، مما أدى إلى مراجعة المؤسسات لسياساتها و أهدافها و أنشطتها المتعلقة بإعداد الكوادر البشرية على مختلف المستويات ، و من خلال تزويدها ببرامج تنموية مناسبة لرفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين أداء العاملين فيها. (مصطفى , 2005 : 19)

إن ما يعيشه العالم اليوم من تقدم يعتمد على الاستفادة من خبرات البشر وقدرتهم في صنع التغيير ، كما أنه يعتبر نتاج ما خلفته العملية التعليمية ، ومن ذلك انبثق الاهتمام بمجال التنمية البشرية كأهم عامل يحقق نجاح أي نظام مؤسسي مُنظم , بغض النظر عن أهدافه وأبعاده السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو حتى الثقافية ، فالإنسان هو الجزء الأساس في ذلك ، فهو أداة التنمية وواضع ومُنفذ التخطيط و استقراره هدف كل منهما ، فالتنمية أيّاً كان مسماها " تنمية بشرية – تنمية مستدامة " فهي لا تقتصر على مجرد التوسع العمراني أو الزراعي أو على جوانب اقتصادية أو سياسية ، بل تهتم بالتنمية الاجتماعية والثقافية والأخلاقية ، و وضع استراتيجيات لكل منها .

ولقد أجمع الباحثون في العلوم الاجتماعية على أن الإنسانية تنتقل في الوقت الراهن إلى طور حضاري جديد ، مليء بالتحويلات والمستجدات المتلاحقة في ظل سيادة العولمة بكل تجلياتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وبتأثير الثورة العلمية والتكنولوجية ، وثورة الاتصالات الكبرى التي تقع المعلوماتية في قلبها , ورمزها البارز هو الإنترنت ، فكم هي كثيرة ومعقدة ومتشابكة متغيرات هذا الزمان والذي يفرض نفسه علينا لِنضرب في توجهاته ، ومع أنه لا مناص لنا من التفاعل

والتحسب لمواجهته ، ولا فكاك من حتمية التلاطم معه ، لكن مسئوليتنا تقع في تحديد ماذا نصنعه نحن ، لا ماذا يصنعه غيرنا فينا أو لنا ، وفي بذل الجهد تكيفاً ، ومتابعة ومواجهة ومدافعة لتلك الموجات ضمناً للمناعة والبقاء والتجدد والنماء . ( الزنقلي ، 2010 : 239)

و العملية التعليمية التربوية ليست سهلة إلى الحد الذي يمكن تصوره ، فهي عملية تتدرج تحتها العديد من العناصر ، ولكل عنصر منها العديد من المشكلات ، فالمناهج كمعارف لها مشكلاتها ، والوسائل والتقنيات كأدوات توصيل للمعرفة لها مشكلاتها ، وطرائق التدريس بأنواعها كعناصر للمعرفة لها مشكلاتها ، وغيرها من العناصر والتي من أهمها القيادي التربوي كعنصر أساس أيضاً له العديد من المشكلات التي يواجهها خلال القيام بمهامه . ( المفرج وآخرون ، 2007 : 28)

وكل هذه العناصر لا تحقق كفاءتها إلا من خلال وجود نظام تعليمي ذي جودة عالية متاح لأكبر عدد ممكن ، قادر على الانتقال بأفراده من الانغلاق الفكري إلى النهل من الثقافات المختلفة ، ومن التفوق والفردية إلى العمل الجماعي والمشاركة المجتمعية ، ومن الفقر والبطالة إلى فرص العمل والانتعاش الاقتصادي ، ومن المعاناة من الوهن الصحي والتلوث البيئي إلى الصحة والعافية والبيئة النقية . (عمار ويوسف ، 2006 : 40)

وبناءً على ما سبق ؛ فإننا نلاحظ أن للتنمية دور كبير في رسم الطريق لدى قيادات التعليم ، حيث أنها تحفز أنواع التفكير لديهم ، لا سيما التفكير بأهمية الكادر البشري و دوره في نجاح العملية التعليمية ، ومدى ضرورة تنمية هذه الكوادر و تجهيزها للقيام بأعمالها الادارية و القيادية على اتم وجه .

### مشكلة الدراسة و تساؤلاتها :

عطفاً على ما سبق ، وفي ظل ما يحيطنا من تغيرات عالمية سريعة تتجه نحو استكشاف كل ما هو جديد من المعارف والثقافات والإنجازات التكنولوجية المتزايدة في التطور والتحديث ، وفي الجانب الآخر نجد مجتمعنا الفلسطيني يقف عاجزاً أمام ملاحقة ذلك التقدم المتسارع وتغيراته اللحظية ، ذلك الذي أوجد فسحةً من التراجع الفكري والحضاري والتكنولوجي وحتى المعرفي في مجتمعنا الحبيب ، فعلى صعيد التعليم نلاحظ أن هناك تأخراً في التحصيل العلمي والدراسي وحتى الثقافي بين طلاب وخريجي مجتمعنا ، فرغم وجود العديد من البرامج التنموية المخصصة للنهوض بالتعليم في بلدنا و بقياداته ، إلا أنه باقٍ في التأخر وماكث في مستنقع الركود بل و التراجع ، ذلك الذي يستوجب التعرف إلى واقع أداء القائد التربوي من الناحية التنموية ، و دراسة ما قد تحقق من متطلبات التنمية و ما لم يتحقق وتقييم ذلك ، كما ويجب أخذ الاستدامة في عين الاعتبار

لما لها من سعى هام في سد الفجوة بين التغيرات العالمية المتسارعة و المستمرة  
وكيفية ملاحقتها والوصول إليها .

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي " ما دور قيادات التعليم قبل  
الجامعي بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة من  
وجهة نظرهم ؟؟ "

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

1- ما درجة تقدير قيادات التعليم قبل الجامعي لجهودهم في تحقيق متطلبات  
التنمية المستدامة ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين  
متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول جهود قيادات التعليم قبل الجامعي  
بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة تعزى إلى  
متغيرات ( الجنس , الخبرة , المؤهل العلمي ) ؟  
فروض الدراسة :

يتفرع من السؤال الفرعي الثالث , الفرضيات التالية :

أ. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين  
متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول دور قيادات التعليم قبل الجامعي  
بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة تعزى إلى  
متغير الجنس ( ذكر – أنثى ) .

ب.لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين  
متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول دور قيادات التعليم قبل الجامعي  
بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة تعزى إلى  
متغير الخبرة .

ت.لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين  
متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول دور قيادات التعليم قبل الجامعي  
بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة تعزى إلى  
متغير المؤهل العلمي ( بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه ) .

**أهمية الدراسة و أهدافها :**

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية التنمية المستدامة , ثم أهمية الاحتياجات التي بشكل  
خاص لها من أهم ما يحدد مستقبل سير العملية التعليمية والتي تتوقف على مدى

تنمية القيادات التربوية و تهيئتها في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وإنجاحها , وتتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

- أ. تفيد المسؤولين عن واقع أداء القيادات التربوية بدولة فلسطين .
- ب. تفيد هذه الدراسة القيادات التربوية بالتعرف إلى دورهم في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة .
- ت. تفيد هذه الدراسة في إبراز معوقات تطبيق متطلبات التنمية المستدامة من أجل الارتقاء بأداء القيادات التربوية بدولة فلسطين .
- ث. قد يستفيد منها كلية الدراسات العليا المهتمين بالموضوع .

**هذا و تهدف الدراسة إلى :**

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- أ. التعرف إلى جهود قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة .
- ب. التعرف إلى واقع قيادات التعليم قبل الجامعي .

**حدود الدراسة :**

**الحد الموضوعي :** التعرف إلى درجة تقدير قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظة فلسطين الجنوبية إلى أهمية تحقيق متطلبات التنمية المستدامة ، ويقتضي الأمر الاستعانة بالأدبيات والآراء الإدارية حول الإدارة ، حيث تحديد مفهوم و القيادة التربوية , و التنمية المستدامة .

**الحد البشري :** عينة من القيادات العليا في مؤسسات التعليم قبل الجامعي من مدراء المديریات و نوابهم و رؤساء الأقسام و المديرين العاميون في تلك المؤسسات كقيادات تربوية .

**الحد المؤسسي :** مديريات التربية و التعليم .

**الحد المكاني :** محافظات غزة - جنوب فلسطين .

**الحد الزمني :** ابتداءً من شهر ابريل و حتى شهر أغسطس من عام 2016 م .

**مصطلحات الدراسة :**

- القيادي التربوي (Educational leaders):

هي وحدات إدارية تنشأ في مراكز المحافظات وتختص مسؤولياتها برفع مستوى التعليم في المستويات التعليمية (المدارس) التابعة لها والعمل على تنفيذ السياسات والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات. (المشترك، 2004 : 55)

وعرف أيضاً القيادة التربوية بأنها الأشخاص القادرين على دعم وتفعيل العمل الاجتماعي، وتسعى إلى تحسين ثقافة المؤسسة، ورفع قدرات الأفراد، وتجويد المخرجات التعليمية وتهتم بالجوانب الإنسانية، الأخلاقية و الارتقاء بمستوى الأداء لانجاز المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية. (الشمري، 2005 : 283)، ويرى الباحث أن هذا التعريف هو أكثر التعريفات التي تتناسب مع الدراسة الحالية، لذلك سيتم تبنيه كتعريف اجرائي لهذه الدراسة.

### - التنمية المستدامة (Sustainable Development):

هناك تعريفات متعددة للتنمية المستدامة، لكن التعريف الذي أوردته تقرير "مستقبلنا المشترك" (1987، Our common future)، والمعروف باسم تقرير برونتلاند، يعد هو الأكثر انتشاراً وشيوعاً في الأدبيات المرتبطة بهذا الموضوع، إذ لا يكاد يخلو مؤلف متعلق بالتنمية المستدامة من هذا التعريف. ووفقاً للتقرير فإن التنمية المستدامة هي "التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتهم" (1987، world commission : 43). و تتبنى الدراسة هذا التعريف كتعريف اجرائي.

### الدراسات السابقة :

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق الأهداف من الدراسة الحالية، وتحقيق التكامل في الجهد المبذول، يعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة، والبحوث القريبة من موضوع البحث و التجارب العلمية ذات العلاقة في كل من قيادات التعليم قبل الجامعي والتنمية المستدامة، قد وجد الباحث وفرة من الدراسات المتعلقة بالبحث بشكل مباشر في موضوع الدراسة و مجالاته سابقة الذكر، وقد أضافت هذه الدراسات للبحث الحالي فوائد عديدة، و فيما يلي عرض لهذه الدراسات :

-دراسة ( الأسود، 2015) : هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى درجة ممارسة القيادات التربوية في جامعات محافظات غزة للقيادات الديمقراطية و علاقتها بتعزيز ثقافة حقوق الإنسان لدى طلبتهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي أثناء إجراء دراستها، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن القيادات



التربوية في جامعات غزة تمارس الديمقراطية وذلك لتعزيز ثقافة حقوق الإنسان بدرجة عالية .

**دراسة (الحارثي ، 2014) :** هدفت الدراسة للتعرف إلى الأسس النظرية للسلوك القيادي في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، والتعرف على مهام و متطلبات التطوير للإدارة العامة للتربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية ، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها التأكد بأن الجودة و اتقان العمل مبدأ اسلامي و أنه من سمات العصر الذي نعيشه ، و أن مدخل إدارة الجودة من المداخل الحديثة للتحويلات و التطورات التي تطرأ على جوانب الحياة .

**دراسة ( الباز ، 2011) :** وهدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أكثر المعوقات التي تواجه الموظفين و تمنعهم من ممارسة الدور القيادي في مكتب غزة الاقليمي لوكالة الغوث ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمواءمته مع موضوع الدراسة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب غزة الاقليمي ( الأونروا ) وعددهم (533) موظف و موظفة ، وقد بلغت عينة الدراسة ( 260 ) موظف و موظفة استجاب منهم (246) فرداً ، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها أن جميع المعوقات ( الاجتماعية و الإدارية و الشخصية و القانونية و المالية ) تؤثر تأثيراً مباشراً على ممارسة الموظفين في مكتب غزة الاقليمي لوكالة الغوث للدور القيادي بدرجة مرتفعة نسبياً .

**دراسة ( القطان ، 2010) :** وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادات العليا بالتعليم قبل الجامعي فيما يتعلق بالتخطيط و صنع القرار ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها دخول وزارة التعليم إلى عالم المعلومات الالكترونية بقوة ، و ضعف الرغبة في التدريب لدى بعض القيادات ، و ضعف التشجيع على التجديد و الابتكار من جانب الوزارة .

**دراسة ( مروان و آخرون ، 2006) :** هدفت الدراسة تطوير برامج تنمية و تدريب للقيادة المدرسية في انجلترا تحت الإشراف المباشر لقسم التعليم والمهارات ، والتي تحولت نتيجة لذلك إلى الكلية الوطنية للقيادة المدرسية (NCSL). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخلص الباحث أن هذه المهارات والقدرات بحاجة إلى تطوير وتحسين حتى تحول نظام التعليم المدرسي إلى النظام الأفضل من خلال تقديم الدورات لتنمية مهاراتهم المهنية والفكرية والإدارية.

**دراسة ( المنهداوي ، 2015) :** هدفت الدراسة للتعرف إلى التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة ، و التعرف على مكونات و أبعاد و متطلبات التنمية ، كذلك التعرف إلى واقع التنمية المستدامة في المجتمع المصري المعاصر ، و علاقة المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية ، وقد استخدمت الباحثة ( المنهج الاثنوجرافي )

و أسلوب دراسة الحالة في عملية الإجراءات ، و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن هناك مجموعة من التحديات تواجه النظام الجامعي و تعوقه في تحقيق و وظائفه و أهدافه بدرجة متوسطة نسبياً .

- **دراسة ( عيسى ، 2015 ) :** وتهدف الدراسة إلى دراسة أثر الاستثمار الاجنبي المباشر على عملية التنمية المستدامة في الوطن العربي ، بأبعادها الثلاثة الاقتصادية ، والاجتماعية ، والبيئية ، وذلك من خلال اعداد نموذج كمي يساعد على تحديد أثر خروج رؤوس الأموال العربية لخارج المنطقة العربية ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن خروج رؤوس الأموال العربية خارج المنطقة العربية يلعب دور كبير في افسال تحقيق التنمية المستدامة و يفقد المنطقة العربية إلى الانحدار الاقتصادي والاجتماعي و البيئي .

- **دراسة ( أبو مساعد ، 2015 ) :** هدفت الدراسة للتعرف إلى تطبيق الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة و علاقتها بدرجة تحقيق مؤشرات التعليم من أجل التنمية المستدامة ، و لتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الجامعات الفلسطينية تطبق إدارة الجودة الشاملة ، كذلك هناك تحقق لمؤشرات التعليم من أجل التنمية المستدامة .

- **( شويخ ، 2015 ) :** هدفت الدراسة للتعرف إلى دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المستدامة في محافظات غزة ، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها أن نسبة قليلة جداً من المنظمات غير الحكومية تعمل على دعم التعليم من أجل التنمية المستدامة .

- **دراسة ( الشيخ ، 2014 ) :** هدفت الدراسة لقياس تأثير برنامج الاصلاح المصرفي على التنمية المستدامة في مصر ، و عرض أهم المتغيرات العالمية المؤثرة على القطاع المصرفي المصري ، وقد استخدمت الدراسة التحليل الوصفي لاستعراض موقف القطاع المصرفي ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الدراسة أثبتت أن الأزمة المالية العالمية لا تؤثر على الجهاز المصرفي المصري ، كما وقد أثبتت الدراسة وجود تحسين في مؤشرات الجهاز المصرفي المصري و قد أعزت الدراسة ذلك إلى صدور القانون رقم 88 لسنة 2003 .

**التعليق على الدراسات السابقة :**

**من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج التالية :**

1. العديد من الدراسات السابقة قد أبرزت اهتماماً واضحاً بالمفهوم العلمي للتنمية المستدامة ، ومدى وضوحه للعاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة مثل دراسة كل من شويخ و أبو مساعد .
2. بعض الدراسات قد ركزت على دراسة واقع أداء قيادات التعليم ودورهم في المؤسسات مجال البحث مثل دراسة كل من مروان و القطان .
3. ربطت بعض الدراسات بين أداء قيادات التعليم و مفهوم الجودة الشاملة من خلال تحليل بعض المتغيرات وإبراز بعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسات التعليمية وهذا ما تم ملاحظته في دراسة مروان .
4. بعض الدراسات ركزت على متطلبات التنمية المستدامة و أهميتها في احداث التنمية لدى المجتمعات مثل دراسة عيسى .

#### الخلفية النظرية للدراسة :

#### دور قيادات التعليم قبل الجامعي في تلبية متطلبات التنمية المستدامة ؟ :

إذا كانت التنمية المستدامة في مفهومها الاصطلاحي هي " الالتزام الأدبي للجيل الحالي بضمان أن تتمتع الأجيال المقبلة بنوعية جيدة للحياة تماثل على الأقل نوعية الحياة التي يتمتع بها الجيل الحالي الآن " ( تقرير التنمية البشرية ، 2003 : 14 ) .

إذاً فإن التنمية المستدامة تسعى إلى استدامة الموارد البشرية و البيئية ، و ذلك من خلال العمل على ضمان ما تحتاجه الأجيال لكي ينعموا بحياة كريمة دون الإضرار بالبيئة أو بمواردها أو إهدارها . وبذلك فإن التنمية المستدامة تهدف إلى الرقي بأفراد المجتمعات فكرياً و ثقافياً بصورة تجعل منهم أفراداً منتجين و مُنمّين في مجتمعاتهم ، وليس مجرد أفراداً مستهلكين و عالة على تلك المجتمعات .

وبما أن القائد " خصوصاً القائد التربوي " هو فرد من أفراد ذلك المجتمع ، يتأثر بجميع بيئاته و جميع تغيراته ، ويؤثر فيها ، بجانب أنه يقع على عاتقه العديد من المسؤوليات و المهام الذي فرضت عليه بحكم موقعة ، والذي أيضاً بدورها تجعله يأخذ مكاناً أكثر حساسية و أهمية من غيره ، وذلك لأن موقعه يجعله صاحب قرارات و خطط ، و مصدراً لآليات التنفيذ و وسائل و أساليب تقويم و قياس ، و غير ذلك من العمليات الإدارية والتي هي من أهم مسؤولياته ، و الذي إما تقود المنظمة إلى النجاح و التطور ، أو تسحبها إلى الفشل و التدهور

إذاً لا بد أن يكون القائد التربوي مُلماً و واعياً بأهمية تطبيق التنمية المستدامة في بلده ككل ، وفي منظمته على وجه الخصوص ، و وهذا لن يتأتى إلا من خلال تبني مفهوم التنمية المستدامة و العمل على تحقيق أهداف و متطلبات هذا المفهوم ، و الدراية التامة

بتداعيات استخدام الدول المتقدمة لهذا المفهوم ، والإيمان الحقيقي بدور التنمية  
المستدامة في تحضر وتقدم الدول .

و لكي تتحقق التنمية المستدامة داخل المؤسسات التعليمية و يصبح هنالك مقدرة على  
تطبيق مبادئها في استدامة الموارد البيئية والبشرية ، لا بد أن تتوافر المتطلبات  
الأساسية التي تمكن الوصول إلى ذلك ؛ و في هذا الصدد تعرضت و اختلفت العديد  
من الأدبيات في دراسة و عرض متطلبات التنمية المستدامة ، وفيما يلي عرض لأهم  
ما جاء في متطلبات التنمية المستدامة ولتي سيتم عرضه على سبيل المثال وليس  
الحصر ، حيث قام الباحث بتلخيص تلك المتطلبات في ( متطلبات عامة – متطلبات  
اقتصادية – متطلبات اجتماعية – متطلبات بيئية ) ، وفيما يلي توضيح لهذه المتطلبات  
وذلك على النحو التالي : ( Power , 2006 : 3)

أ- **متطلبات عامة :** وهي ما تحتاجه التنمية المستدامة في استمراريتها بشكل عام ،  
ويمكن الوصول لهذه المتطلبات من خلال صياغة استراتيجية وطنية ، وتوافر  
الإدارة السياسية الذي تعزز المشاركة المجتمعية في صياغة سياسية التنمية  
المستدامة ، و إقامة مجتمع المعرفة ، وتعزيز القدرات الوطنية ، وتطوير  
منظومة البحث العلمي والتكنولوجي ، و وضع اطار قانوني وتنظيمي فعال ،  
بالإضافة إلى تنظيم المجتمع وذلك من خلال إدارة الشبكات الاجتماعية و إبقائها  
في المناطق الحضرية ، وتوفير الظروف الآمنة لها كأهم الشروط الأساسية  
للاستقرار على المدى الطويل .

ب- **متطلبات اقتصادية :** وهي متطلبات تتعلق بما تسعى لتحقيقه التنمية المستدامة  
من نمو اقتصادي ، وذلك من خلال " تحقيق نمو اقتصادي مطرد ، و إحداث  
تنمية زراعية و صناعية و سياحية مستدامة ، وتشجيع الاستثمار الامثل للموارد  
البشرية والبيئية ، وتعزيز نهج حسن الإدارة ، وتوفير الطاقة و زيادة كفاءة  
استخدامها .

لذا ؛ لا بد أن يتوافر اقتصاد مزدهر يولد الثروة و الاستثمار الطويل الاجل دون  
تدمير رأس المال الطبيعي و الاجتماعي ، و يقلل من الهدر في استخدام الموارد  
البيئية و الطبيعية ، ويعمل على تطوير مهارات جديدة من خلال دعم عمليتي  
التعليم و التدريب ، ويلبي الحاجات الأساسية للمجتمع من خلال الوظائف و  
الخدمات الاجتماعية .

ت- **متطلبات اجتماعية :** وقد تمثل المتطلبات الاجتماعية الهدف الأساسي من  
وجود التنمية المستدامة ، حيث يرنو هذا الهدف إلى القضاء على الفقر ،  
وتحسين نوعية التعليم و توفير الوصول إليه ، كذلك توفير ظروف معيشية

ملائمة و رعاية صحية جيدة ، و احترام كرامة الإنسان ، و اقامة مجتمع مدني ، و ارساء مبدأ العدالة المبنية على الانصاف ، و الالتزام بالقيم الأخلاقية .  
كذلك ، يتطلب تحقيق التنمية المستدامة وجود الرفاه الاجتماعي الذي ينشأ من الشعور بالأمن و الانتماء و الألفة و التلاحم و التكامل بين مختلف الفئات الاجتماعية على أساس احترام مختلف الثقافات و التقاليد و الخفيات  
ث- **متطلبات بيئية :** وهي متطلبات تهتم بالحفاظ على البيئة من خلال ادماج الاهتمامات البيئية في عملية صنع القرار ، و تغيير انماط الانتاج والاستهلاك غير المستدامة ، و حماية قاعدة الموارد الطبيعية ، و تقليل توليد النفايات إلى أدنى حد ، و الحد من تلوث البيئة ، بالإضافة إلى التقليل من استخدام الطاقة ، و تشجيع الاشراف على البيئة على المدى الطويل لتحقيق استدامتها .  
وتأسيساً على ما سبق ، فإنه يمكننا القول بأن متطلبات التنمية المستدامة هي متطلبات تهدف إلى استدامة كل من التنمية و الموارد " سواء كانت موارد بشرية أو موارد بيئية " ، و ذلك من خلال التكامل بين كل من البيئة الطبيعية و المجتمع و التكنولوجيا ، و تسخيرها جميعاً لخدمة الإنسان و زيادة رفاهيته ، و ليس للخراب و التدمير ، مع المحافظة على هذه الموارد من الهدر و الاستنزاف و النضوب .

**ويرى ( ناصف ، 1999 : 154 ) أن المتطلبات الأساسية لاستمرارية التنمية المستدامة يمكن حصرها على النحو التالي :**

- وجود نظام سياسي يوفر المشاركة الديمقراطية الفعالة في اتخاذ القرارات التنموية والبيئية.
- وجود نظام اقتصادي يتمتع بالقدرة على انتاج وتوزيع عادل للثروة على كل فئات المجتمع .
- وجود نظام اجتماعي يقدم حلولاً للتوترات الناجمة عن التنمية غير العادلة في توزيع الثروات والخدمات في المجتمع .
- وجود نظام انتاجي يقوم على الاحترام و الالتزام بالمحافظة على النظام البيئي في انتاج السلع و تقديم الخدمات في ضوء المعايير البيئية الدقيقة .
- وجود نظام تكنولوجي يقوم على الابتكار و الابداع لنظم وتقنيات حديثة تخفض استهلاك الموارد ، و تقلل من مظاهر التلوث للبيئة ، فإن التنمية المستدامة تتطلب حسن اختيار التكنولوجيا الملائمة لأحوال البيئة الطبيعية ، و يتحقق ذلك عن طريق المحافظة على سلامة العمليات البيئية الأساسية ، كذلك المحافظة على الموارد المتنوعة وراثياً ، و مراعاة الاستغلال الموصول لأنواع الكائنات الحية .

- وجود نظام دولي يقوم على العدالة في الاستخدام للموارد , والحفاظ على البيئة العالمية من خلال المعاهدات الدولية .
  - وجود نظام إداري يتمتع بالقدرة على مواجهة المتغيرات واستخدام الأنظمة المعلوماتية المتطورة لتصحيح الأخطاء و الانحرافات بمرونة وكفاءة عالية .
- وعليه ؛ فإن استمرارية نجاح التنمية المستدامة يحتاج إلى جملة من المتطلبات الضرورية و الهامة ، و أنه حتى يستطيع أي مجتمع من تحقيق التنمية المستدامة لديه لا بد من تبني أنظمة " سياسية و اقتصادية و تكنولوجية و اجتماعية و دولية و إدارية و بيئية " كمتطلبات تعمل على حماية هذه التنمية ، و تضمن استمراريتها و نجاحها ، بل وتحافظ عليها مما قد يصيبها مستقبلاً من انحرافات أو تهديدات أو مشكلات سواء كانت بشرية أو بيئية .

وبهذا ؛ فإنه يمكننا أن نلاحظ المفارقة الواضحة بين ما تتطلب التنمية المستدامة في سبيل أن تتحقق داخل المؤسسات التعليمية ، وبين واقع وعي قيادات التعليم قبل الجامعي بأهمية هذه المتطلبات في إحداث هذه التنمية ، وهذا بدوره ما يستدعي وقفة حقيقية أمام واقع العملية التعليمية و حقيقة دراية قيادات التعليم بأهمية هذه المتطلبات والتي تكاد معدولة لديهم ، و هذا ما دعانا في هذه الدراسة إلى التطرق إلى واقع التنمية المهنية لدى قيادات التعليم قبل الجامعي ، وذلك من خلال المحور التالي .

### واقع التنمية المهنية لدى قيادات التعليم قبل الجامعي بفلسطين ؟ :

تعتبر التنمية المهنية حجر الأساس و الداعم الأساسي لدى قيادة التعليم في إكتساب العديد من الكفايات و المهارات اللازمة لتحقيق أدوارهم المتوقعة ، وهذا ما يجعل من الأهمية بمكان أن يتم التعرف على ماهية التنمية المهنية ، و الوقوف عند المتطلبات والأسس التي تبنى عليها هذه التنمية .

و تُمثل التنمية المهنية بالنسبة للإدارة مجموعة من العمليات والأنشطة المستمرة التي يمكن من خلالها إحداث التغييرات والتحسينات المطلوبة في اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم ، كذلك يمكن من خلال التنمية المهنية إكساب الإدارة كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها ، والتي لا يكون لها انعكاس مباشر على أداء الإدارة فقط ، ولكن على أداء جميع العاملين بالمدرسة ، حيث إن هذه العمليات يجب أن تكون جزءاً من العمل اليومي لهذه الفئة . ( Speck , 2001:4 ) .

لذلك ، فإنه من الضروري تحديد مفهوم التنمية ، وقد كتب العديد من المفكرين و الإداريين عن هذا المفهوم ، وفيما يلي سيتم توضيح مفهوم التنمية المهنية وذلك على النحو التالي :

يمكن تعريف التنمية المهنية على أنها: "تطوير وتحسين المهارات والقدرات الفردية اللازمة لأداء العمل عن طريق تعلم مقصود أو غير مقصود بمعنى تعلم رسمي أو تعلم فردي". (Caple&Buckley, 1995 : 7)

كذلك تعرف التنمية المهنية بأنها: "عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم تؤدي إلى تحسين الكفايات المهنية وتجويد المسؤوليات التربوية ، والتزويد بكل ما هو جديد في مجال المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية التي يتطلبها العمل التربوي ، بالإضافة إلى إثراء ما يتوافر منها من أجل رفع مستوى الأداء المهني والإداري والتواصل الفعال في الحقل التعليمي". (محروس , مرجع سابق : 83)

ومن ناحية أخرى تعرف بأنها : "تحسين الأداء المهني أو الوظيفي وتطوير قدرات الأفراد وتغيير سلوكهم ، وذلك من خلال إنجاز الأهداف المحددة سلفاً". (صديق, 1988) وفي هذا الصدد يرى ( الغامدي ، 2000 : 47 ) أن من دواعي التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي :

1- أن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى تدريب يمكنهم من القيام بأعباء الوظيفة.

2- وأن تطوّر العلوم الحديثة يتطلب استخدام أساليب وتطبيقات تكنولوجية من المهم التدريب عليها.

3- وأن الوظائف ذاتها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم بالمؤسسة.

4- وأن إنشاء أجهزة وأقسام وإدارات داخل المؤسسة يتطلب توافر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين مهما بلغوا من المهارات إلا إذا مارسوا تدريباً على الأعمال الجديدة.

و تهدف التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي إلى : (Chong , 1996 : 138)

- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقدم والتفوق، كما يحقق التدريب هدف الإنسان في العمل كترقيته ، فالتدريب وسيلة فعّالة لإعادة توزيع القوى العاملة في الإدارة التعليمية.

- المحافظة على الموارد البشرية في حالة تأهب ويقظة لمواجهة التكيف مع التغيير.

- رفع مستوى أداء الفرد مع زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق وتنمية اتجاهات الفرد السليمة نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في التعليم وتوعية الموظفين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد، وعدم الركون للرقابة والأخذ بمبدأ التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة ومواكبة التقدم.
- زيادة معلومات الأفراد بشأن تطبيق الاتجاهات الحديثة في التخطيط والرقابة مع زيادة مهارات الاتصال والقيادة وبناء كوادر إدارية متخصصة في الإدارة التعليمية الحديثة وتكون على علم بالتكنولوجيا العصرية.
- إثارة حماس المتدربين وحشد طاقاتهم في قاعة واحدة لما يحدث بينهم من تفاعل واحتكاك مع مساعدة الفرد على اكتشاف مواهبه وقدراته الكامنة وإعداده لمسؤوليات أكبر وأهم.

ويرى الباحث أن برامج التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم في المؤسسات التعليمية هي أهم الأدوات الفاعلة و المسببة للتغير ، و أن مواكبة التغيرات و المستحدثات العالمية لا يمكن أن يحدث إلى من خلال وجود قادة فاعلة قادرة على تحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات ، وهذا ما يتطلب وجود تنمية مهنية مستدامة تساعد المؤسسات التعليمية على وضع قاداتها على الطريق الصحيح في سبيل إتقان وتجويد العمل على أكمل وجه .

#### واقع التنمية المهنية للقيادات التعليمية في فلسطين :

إن ما تواجهه منظمات اليوم بشكل عام ، " والمنظمات الفلسطينية على وجه الخصوص " من تحديات كبيرة يجعلها بحاجة إلى وجود قيادات في مستوى هذه التحديات ، ومواصفات معينة يجب أن توجد في الإدارات العليا ، لأن الموقع الوظيفي لها يحتم عليها بأن تقوم بجملة من الأدوار والواجبات الموجهة لرفع فعالية وكفاءة المنظمات ، ولأنها هي أساس رأس المال الفكري للمنظمات وبالأخص الحديثة منها ، ولهذا بات من الضروري إيجاد قيادات إدارية تفكر وتخطط وتنفذ بطريقة استراتيجية شاملة ومرنة وليس بأسلوب تقليدي جامد . (ميرة ، 2005:67)

و قد اعتمد الفلسطينيون عبر تاريخهم الطويل على مواردهم البشرية ، وخاصة العقل البشري والمهارات البشرية ، للمحافظة على بقائهم في ظل ما يواجهونه من اغتصاب واستيطان و تعدي على حقوقهم الإنسانية و الفكرية والثقافية والاجتماعية ، كما أن الفلسطينيون حافظو على التزامهم العميق والراسخ بالتعليم تحت بطش الاحتلال وفي الشتات إيماناً منهم بأهمية التعليم وبأنه مصدرهم الرئيسي في شعورهم بقيمتهم الذاتية وكمصدر للفرد والجماعة بإحساسهم بالأمان



وقد أقيمت غالبية مؤسسات التعليم المتواجدة في فلسطين في ظل ظروف صعبة كتعبير عن الإرادة والالتزام وبمبادرات من قبل أفراد وجماعات ، وقد سعت مؤسسات التعليم لمواجهة القمع والظلم الاحتلالي عن طريق تلبية طلب الأجيال الشابة المتزايد على التعليم وتزويدهم بفرصة الدراسة في فلسطين بعد أن حرموا عنوة من فرص الدراسة في الخارج . ( الرقب , 2009 : 22 )

و في عام 1967م أحدث الاحتلال الإسرائيلي في الأراضي الفلسطينية ( الضفة الغربية و قطاع غزة ) تغييرات اجتماعية واقتصادية ودفع بالمجتمع الفلسطيني في الأراضي المحتلة إلى الاعتماد على نفسه في التخطيط والتفكير وحتى في مجال التعليم ، وفي هذا المجال فإن عدم وجود مؤسسات قيادية تعليمية أعطى دوراً أكبر للأشخاص ذوي النفوذ الاجتماعي أو الاقتصادي أو العملي للأخذ بزمام المبادرة في هذا المجال. ( الرقب , مرجع سابق : 23 )

واستمر الوضع التعليمي التربوي على هذا الحال حتى استلام السلطة الوطنية الفلسطينية ذمام الأمور في الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1994م ، وذلك بعد تشكل مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية التشريعية و القضائية والتنفيذية كنتائج لعملية السلام الجارية التي انطلقت من مؤتمر مدريد في تشرين الأول عام 1991 ، واتفاق إعلان المبادئ حول ترتيبات الحكم الذاتي المؤقت ، والتي عرفت باتفاقية أوسلو في 1993/9/13 ، والتي وقعت بين منظمة التحرير الفلسطينية و الحكومة الإسرائيلية ، وما تمخض عنها من نقل الصلاحيات المدنية من السلطة والضرائب وغيرها ، وعليه فقد قامت وزارة التربية والتعليم العالي بتقسيم المستويات الإدارية لوزارة التربية والتعليم العالي تتولى إدارة شؤون التعليم في محافظات السلطة الوطنية الفلسطينية ، بينما تمثل المستوى الثاني ب : مديريات التربية والتعليم و التي تتولى إدارة التعليم على مستوى الأقاليم والمحافظات ، في حين تمثل المستوى الثالث ب : الوحدات المدرسية ( المدارس الحكومية ) ، والتي تنتشر في المدن والقوى والبلدات والمخيمات الفلسطينية والتي تتولى إدارة التعليم فيها . (وزارة التربية والتعليم , 2007 : 17 )

وعند لقاء بعض القيادات التربوية التعليمية أصحاب القرارات بما يخص بعملية التنمية المهنية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، قد أشاروا بأنه يوجد العديد من المعوقات في عملية التنمية المهنية للقادة و العاملين في مؤسسات التعليم ، وقد أوجز الباحث تلك المعوقات حسب ما ذكر من هم على رأس عملهم من قادة و إداريين في وزارة التربية و التعليم ومسؤولين عن عملية التنمية المهنية في أربع نقاط على النحو التالي : ( شنن ، 2017 : 128 )

- هناك قصور واضح من قبل الحكومة الفلسطينية في الاهتمام بتنمية و تأهيل القادة التربوية , وقد يعود ذلك للعديد من الأسباب أهمها ما يعانيه شعب فلسطين من انقسام جغرافي و اجتماعي و سياسي خلفه الاحتلال الصهيوني من ناحيه و الخلافات السياسية في الشارع الفلسطيني من ناحية أخرى .
  - هناك ضعف واضح و شديد في الموارد المادية لدى وزارة التربية و التعليم , وهذا ما ينعكس بالسلب على عملية التنمية المهنية للقادة ، حيث أن عملية التنمية المهنية تحتاج إلى توفير العديد من الموارد اللوجستية و المادية لنجاحها .
  - سوء الوضع الاقتصادي في فلسطين ، وهذا ما ينعكس على المؤسسات التعليمية في توفير مدربين ماهرين للقيام بعملية إعداد و تنفيذ البرامج التدريبية .
- الدراسة الميدانية " الإجراءات و النتائج " :**

### 1-منهج الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتمكن من وصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة) وتحليل بيانات هذه الظاهرة و بيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها و العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها ، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة .

### 2-مجتمع الدراسة و عينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في وزارة التربية و التعليم و المديریات التعليمية التابعة للوزارة في المحافظات السبع لقطاع غزة بفلسطين و القائمين على رأس عملهم للعام 2016 ، حيث بلغ عددهم (222) قائداً , وقد تكونت عينة الدراسة من (111) موظفاً وموظفة من أفراد إدارات الأقسام بمديریات التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة بفلسطين و القائمين على رأس عملهم للعام 2016 ، و فيما يلي جدول يبين نسبة عينة الدراسة من المجتمع الأصلي للدراسة :

### أ.حسب الجنس :

و في هذا الجدول يتم توضيح عدد الذكور و الإناث في العينة ، و حساب نسبة الذكور إلى الإناث , وذلك على النحو التالي :

### جدول رقم ( 1 ) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المجتمع الأصلي	عينة الدراسة	نسبة العينة من
----------------	--------------	----------------

المجتمع الأصلي	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
54%	84.8%	95	79.7%	177	الذكور
38%	15.2%	16	20.3%	45	الإناث
50%	100%	111	100%	222	اجمالي العدد

### ب. حسب المستوى التعليمي :

و في هذا الجدول يتم توضيح عدد الحاصلين على الدرجات العلمية ( بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه ) في العينة ، و حساب نسبة كل من هذه المستويات التعليمية في العينة ، وذلك على النحو التالي :

### جدول رقم ( 2 ) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	
68.8	77	بكالوريوس
28.6	31	ماجستير
2.7	3	دكتوراه
100.0	111	المجموع

### ت. حسب سنوات الخبرة :

و في هذا الجدول يتم توضيح عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة ( أقل من خمس سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات ) ، و حساب نسبة سنوات الخبرة لأفراد العينة ، وذلك على النحو التالي :

### جدول رقم ( 3 ) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	
2.7	3	أقل من 5 سنوات
25.9	29	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
71.4	79	أكثر من 10 سنوات
100.0	111	المجموع

### 3- أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة ، و تجميع البيانات المطلوبة للاجابة عن أسئلتها تم تطوير استبانة ، و بعد الاطلاع على بعض ما كتب الأدب التربوي و العديد من البحوث و الدراسات السابقة ، قد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (15) فقرة

تمثلت في بعد واحد (مدى ملائمة واقع قيادات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات  
التنمية المستدامة )

صدق و ثبات الاداة :

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من  
المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث  
قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ، ومدى انتماء  
الفقرات إلى كل مجال من محاور الاستبانة ، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية،  
وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة  
استطلاعية مكونة من (15) قيادياً ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين  
درجات كل فقرة من فقرات كل استبانة والدرجة الكلية للاستبانة الذي تنتمي إليها  
وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

الجدول (4) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تقوم الدورات بتحقيق متطلبات التنمية المستدامة للقيادات التعليمية .	0.661	دالة عند 0.01
2.	توفر وزارة التربية و التعليم جميع مقومات نجاح البرامج التدريبية للقيادات .	0.450	دالة عند 0.05
3.	توافر دورات متخصصة للارتقاء بوعي القيادات التعليمية بأبعاد التنمية المستدامة . .	0.682	دالة عند 0.01
4.	تستخدم القيادات التعليمية أدوات و تقنيات في تقويم الأداء بما يحقق أهداف التنمية المستدامة .	0.452	دالة عند 0.05
5.	تساهم القيادات التعليمية في عملية تقييم البرامج بما يحقق أهداف التنمية المستدامة .	0.631	دالة عند 0.01
6.	تتبع القيادات التعليمية معايير و مؤشرات الأداء المتفق عليها وفقاً لأبعاد التنمية المستدامة .	0.467	دالة عند 0.01
7.	تقوم وزارة التربية و التعليم على استثمار الأفكار الابتكارية لدى القيادات التعليمية.	0.684	دالة عند 0.01
8.	تراعي القيادات التعليمية معايير استدامة الموارد عند القيام	0.462	دالة عند

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	بمهامهم .		0.05
9.	هناك وعي لدى القيادات التعليمية بمستقبل الأجيال القادمة .	0.635	دالة عند 0.01
10.	يتم تأهيل القيادات التعليمية للتعامل مع الأزمات .	0.587	دالة عند 0.01
11.	تستغل القيادات التعليمية المستحدثات التكنولوجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة .	0.681	دالة عند 0.01
12.	تتقبل القيادات التعليمية انتقادات الآخرين .	0.743	دالة عند 0.01
13.	تطبيق معايير الأداء المتميز و وضع جوائز لتعزيزه .	0.717	دالة عند 0.01
14.	تعظيم فرص المشاركة لجميع القيادات التعليمية لاتخاذ القرار .	0.680	دالة عند 0.01
15.	تقوم القيادات بترشيد استخدام جميع الموارد الفيزيائية بما يتناسب مع الأداء المتميز .	0.535	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

و يتضح من الجدول (4) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.450-0.743)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه , وفيما يلي سيقوم الباحث بتفسير معاملات الارتباط لتلك الفقرات و ذلك على النحو التالي :

ثالثاً : ثبات الاستبانة :

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الإستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

**أ.طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :**

قام الباحث بقياس معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون .

### ب. طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل .

### 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والمتوسطات الحسابية و النسب المئوية .
  - لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون " Pearson ."
  - لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ .
  - اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين .
  - تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر .
- نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها :

### الإجابة عن أسئلة الدراسة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث أساليب إحصائية لمعرفة التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الاستبانة و ترتيبها ، وذلك لكي يتسنى للباحث تفسير استجابات العينة على تلك الفقرات بطريقة علمية تخدم الدراسة الحالية ، وفيما يلي سيتم عرض استجابة العينة على فقرات محور الاستبانة و تفسير هذه الاستجابات :

إجابة السؤال الأول والتي ينص على : ما درجة تقدير قيادات التعليم قبل الجامعي لجهودهم في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة ؟

و يوضح الشكل رقم ( 5 ) استجابة العينة ( قيادات التعليم قبل الجامعي ) حول فقرات

**جدول (5) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الإستبانة ترتيبها**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	الترتيب
1	تقوم الدورات بتحقيق متطلبات التنمية المستدامة للقيادات التعليمية .	2.179	0.488	72.62	8.211	0.000	5
2	توفر وزارة التربية و التعليم جميع مقومات نجاح البرامج التدريبية للقيادات .	2.232	0.600	74.40	7.622	0.000	2
3	توافر دورات متخصصة للارتقاء بوعي القيادات التعليمية بأبعاد التنمية المستدامة .	2.232	0.569	74.40	8.035	0.000	3
4	تستخدم القيادات التعليمية أدوات و تقنيات في تقويم الأداء بما يحقق أهداف التنمية المستدامة .	2.152	0.506	71.73	7.358	0.000	7
5	تساهم القيادات التعليمية في عملية تقييم البرامج بما يحقق أهداف التنمية المستدامة .	2.188	0.529	72.92	7.752	0.000	4
6	تتبع القيادات التعليمية معايير و مؤشرات الأداء المتفق عليها وفقاً لأبعاد التنمية المستدامة .	2.098	0.519	69.94	6.079	0.000	9
7	تقوم وزارة التربية و التعليم على استثمار الأفكار الابتكارية لدى القيادات التعليمية.	1.991	0.577	66.37	3.503	0.001	12
8	تراعي القيادات التعليمية معايير استدامة الموارد عند القيام بمهامهم .	1.982	0.537	66.07	3.592	0.000	13
9	هناك وعي لدى القيادات التعليمية بمستقبل الأجيال القادمة .	2.107	0.676	70.24	4.809	0.000	8
10	يتم تأهيل القيادات التعليمية للتعامل مع الأزمات .	2.170	0.683	72.32	5.728	0.000	6

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	المعيار الاتحادي	النسبي الوزن	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	الترتيب
11	تستغل القيادات التعليمية المستحدثات التكنولوجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة .	2.241	0.633	74.70	7.373	0.000	1
12	تتقبل القيادات التعليمية انتقادات الآخرين .	1.902	0.615	63.39	1.753	0.082	15
13	تطبق معايير الأداء المتميز و وضع جوائز لتعزيزه .	1.946	0.655	64.88	2.364	0.020	14
14	تعظيم فرص المشاركة لجميع القيادات التعليمية لاتخاذ القرار .	2.080	0.632	69.35	4.698	0.000	10
15	تقوم القيادات بترشيد استخدام جميع الموارد الفيزيكية بما يتناسب مع الأداء المتميز .	2.054	0.499	68.45	5.374	0.000	11
	الدرجة الكلية للمحور	31.554	5.307	70.12	- 26.817	0.000	

وبتحليل جدول ( 5 ) يتضح لنا الآتي :

أعلى الفقرات :

- احتلت الفقرة (11) المرتبة الأولى بوزن نسبي ( 74.70% ) وبدرجة تقدير كبيرة ، ويعود ذلك إلى وعي القيادات التعليمية بأهمية دور التكنولوجيا في الارتقاء بالعملية التعليمية داخل المجتمعات الحديثة ، مما يتيح لتلك المجتمعات القدرة على منافسة المجتمعات الأخرى و مواكبة تطورها بشكل مستدام .

- و احتلت الفقرة ( 2 ) المرتبة الثانية بوزن نسبي ( 74.40% ) وبدرجة تقدير كبيرة ، وهذا نتيجة إلى السعي المستمر من قبل وزارة التربية و التعليم الفلسطينية في توعية أفراد المجتمع الفلسطيني وخصوصاً القيادات التعليمية بأهمية التنمية المستدامة من ناحية ، وتوعيتهم بأهم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة من ناحية أخرى .

- و احتلت الفقرة ( 3 ) المرتبة الثالثة بوزن نسبي ( 74.40% ) ، وهذا يعود إلى سعي وزارة التربية و التعليم في زيادة وعي قيادات التعليم قبل الجامعي بأبعاد التنمية المستدامة ، و دور ذلك في تطوير المجتمع الفلسطيني و النهوض به من أجل مواكبة المجتمعات العالمية الحديثة و محاولة منافستها في المجالات العلمية و التكنولوجية و المعرفية ...إلخ .



**أقل الفقرات :**

- واحتلت العبارة ( 8 ) المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي ( 66.07% ) ودرجة تقدير متأخرة ، وهذا يعود إلى ضعف قيادات التعليم قبل الجامعي بالتنبؤ باحتياجات و متطلبات الأجيال القادمة ، مما يقود تلك القيادات إلى استغلال الموارد المتاحة دون الالتفات إلى استدامتها ، هذا ما يؤدي إلى حدوث هدر و استنزاف لهذه الموارد .

- واحتلت الفقرة ( 13 ) المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي ( 64.88% ) ودرجة تقدير متأخرة ، وهذا نتيجة ضعف اهتمام وزارة التربية و التعليم بأصحاب الأداء المتميز من القيادات من خلال تعزيزهم و دفعهم لتطوير أنفسهم و قدراتهم ، و بالتالي حدوث نوع من التراجع في الأداء ، مما يؤثر بالسلب على تحقيق أهداف الوزارة بالشكل المأمول .

- ثم احتلت الفقرة (12) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (63.39%) ودرجة تقدير متأخرة ، و هذا نتيجة إلى ضعف وجود الديمقراطية في بيئة الوزارة ، و بالتالي سيادة جو المركزية الإدارية ، وهذا ما يجعل قيادات التعليم قبل الجامعي منفردة برأيها دون الاستماع إلى آراء الآخرين أو انتقاداتهم .

أما الدرجة الكلية للمحور حصل على وزن نسبي (70.12%) .

إجابة السؤال الثاني والذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول دور قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظات فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة تعزى إلى متغيرات ( الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ) ؟

و للإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من الفرضيات التالية :

**الفرضية الأولى :** قام الباحث بإجراء اختبار ( T-test ) للتعرف على تأثير النوع ( ذكر / أنثى ) على رؤية العينة لدرجات تقدير أفراد العينة حول دور قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظات فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة ، و الجدول التالي ( 6 ) يوضح ذلك على النحو التالي :

**جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس**

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	
غير دالة إحصائياً	0.508	0.664	5.342	31.695	95	ذكر	مدى ملاءمة واقع أداء قيادات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة
			5.190	30.765	61	أنثى	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (110) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (110) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62  
و بتحليل الجدول السابق يتضح أن :

قيمة " ت " = ( 0.664 ) غير دالة , و هذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور و الإناث في درجات تقديرها لمدى ملاءمة واقع أداء قيادات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة ، ويرجع ذلك إلى أن العينة من الجنسين يعملون في مجال القيادة و الإدارة داخل وزارة التربية و التعليم ، و بالتالي يستشعرون مدى ملاءمة أداء القيادات لمتطلبات التنمية المستدامة .

**الفرضية الثانية :** قام الباحث بإجراء اختبار أسلوب تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA) للتعرف على تأثير ( سنوات الخدمة ) على رؤية أفراد العينة حول دور قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة ، و الجدول التالي يوضح ذلك على النحو التالي :

**جدول ( 7 ) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الخبرة**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	27.102	2	13.551	0.477	0.622	غير دالة إحصائياً
داخل المجموعات	3098.576	109	28.427			
المجموع	3125.679	111				

ف الجدولية عند درجة حرية (2,109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.82

ف الجدولية عند درجة حرية (2,109) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.09

و بتحليل الجدول السابق يتضح أن :

قيمة " ف " = ( 0.477 ) غير دالة , و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمدة الخبرة في رؤية العينة لمدى ملاءمة واقع أداء قيادات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة ، وهذا نتيجة إلى مدى تأثرهم جميعاً بالتنمية المستدامة و التطلع إلى تلبية متطلبات هذه التنمية لكي تتحقق .

**الفرضية الثالثة :** قام الباحث بإجراء اختبار أسلوب تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA) للتعرف على تأثير ( المستوى التعليمي ) على رؤية أفراد العينة حول دور قيادات التعليم قبل الجامعي بمحافظة فلسطين الجنوبية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة ، و الجدول التالي يوضح ذلك على النحو التالي :

**جدول ( 8 ) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات  
وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المستوى التعليمي**

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
مدى ملاءمة واقع أداء قيادات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة	بين المجموعات	50.059	2	25.029	0.887	0.415	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3075.620	109	28.217			
	المجموع	3125.679	111				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.82

ف الجدولية عند درجة حرية (2،109) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.09

وبتحليل الجدول السابق يتضح أن :

قيمة "ف" = (0.887) غير دالة , و هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً للمستوى التعليمي في رؤية العينة إلى مدى ملاءمة واقع أداء قيادات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة ، حيث أن واقع الأداء لن يختلف باختلاف المستوى التعليمي الخاص بالناظر لهذا الواقع و المحلل له ، و بالتالي مشكلات الواقع التي تواجه قيادات التعليم قبل الجامعي مشتركة بين جميع المستويات التعليمية .

**التوصيات :**

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ، يقترح الباحث التوصيات التالية :

**1-إجراء مسح ميداني دوري شامل لحصر الاحتياجات التنموية لقيادات التعليم قبل الجامعي .**

**2-زيادة البرامج و الأنشطة التدريبية و التنموية التي تدعم دورها رفع أداء القيادات التعليمية .**

**3-توفير الكادر المؤهل و المتخصص في توجيه قيادات التعليم نحو تحقيق التنمية المستدامة .**

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- 1- أبو مساعد, مريم أحمد : " درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة و علاقتها بدرجة تحقق مؤشرات التعليم من أجل التنمية المستدامة" , رسالة ماجستير , قسم أصول التربية , كلية التربية , الجامعة الإسلامية , غزة , فلسطين , 2015 .
- 2- إدارة التربية , جامعة الدول العربية , الأمانة العامة : خطة تطوير التعليم في الوطن العربي : التربية والتعليم العالي والبحث العلمي , المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم , تونس, 2008, ص 27 .
- 3- استرك , رياض و الخزاولة , كمال : تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن في ضوء مهماتها الإدارية والفنية – دراسات في الإدارة الاستراتيجية , ( دار وائل للنشر , عمان , 2004 ) .
- 4- الأسود , مروة فايز : " درجة ممارسة القيادات التربوية في جامعات محافظات غزة للقيادة الديمقراطية و علاقتها في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان لدى طلبتهم " , رسالة ماجستير , قسم أصول التربية , كلية التربية , الجامعة الإسلامية , غزة , فلسطين , 2015 .
- 5- الباز , اناس عوني : " معوقات ممارسة الدور القيادي لموظفات مكتب غزة الاقليمي لوكالة الغوث الدولية " , رسالة ماجستير , قسم أصول التربية , كلية التربية , الجامعة الإسلامية , غزة , فلسطين, 2011 .
- 6- بنت ميرة , آمنه بواشري : " توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة " , دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المديرين في القطاع المصرفي في العراق ومصر والجزائر والأردن , ( الاسكندرية , دار الفكر الجامعي , 2005 )
- 7- بني مصطفى , هاني محمود : بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية, دار جرير للنشر والتوزيع , عمان , 2005 , ص 19.
- 8- تقرير عن التنمية في العالم 2003: " التنمية المستدامة في عالم دائم التغير : التحول في المؤسسات والنمو ونوعية الحياة " ( القاهرة , مركز الأهرام للترجمة والنشر , 2003 ) .
- 9- الحارثي, عبد الله بن صالح : " تطوير السلوك القيادي لمديري إدارات التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة " , رسالة دكتوراه , قسم التربية المقارنة و الإدارة التعليمية , كلية التربية , جامعة عين شمس , مصر , 2014 .

- 10-الرقب , مؤمنة: " معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها " , ماجستير , ( غزة , مكتبة الجامعة الإسلامية , 2009 ) .
- 11-الزنفلي , أحمد : " التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي - دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة " , سلسلة التربية والمستقبل العربي ( القاهرة , مكتبة الأنجلو المصرية , 2012 ) , ص ( 207 ) .
- 12-شويخ , أشرف أنور : " دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المستدامة في محافظات غزة و سبل تطويره " , رسالة ماجستير , قسم أصول التربية , كلية التربية , الجامعة الإسلامية , غزة , فلسطين , 2015
- 13-الشيخ , انجي طاهر : " دور الجهاز المصرفي على التنمية المستدامة في ظل المتغيرات العالمية - نموذج مقترح لقياس تأثير اصلاح القطاع المصرفي على التنمية المستدامة في مصر " , رسالة دكتوراه , قسم الاقتصاد , كلية التجارة , جامعة عين شمس , مصر , 2014 .
- 14-شنن , علي محمد : " التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بأداء قيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء التنمية المستدامة بدولة فلسطين , رسالة دكتوراه , قسم أصول التربية , كلية التربية , جامعة عين شمس , مصر , 2017 .
- 15-صادق , نبيل محمد : دراسة حول المتغيرات المؤثرة على ممارسه الأخصائي الاجتماعي لدوره في التنمية المحلية , بحث منشور في : المؤتمر العلمي الثاني , كلية الخدمة الاجتماعية , جامعه القاهرة , 1988
- 16-عمار , حامد و يوسف , محسن (محررين): إصلاح التعليم في مصر , مكتبة الإسكندرية , الإسكندرية , 2006
- 17-عيسى , لمياء فاروق : " الاستثمارات العربية في الخارج و وسائل الاستفادة منها لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي " , رسالة دكتوراه , قسم اقتصاد , كلية التجارة , جامعة عين شمس , مصر , 2015 .
- 18-الغامدي , عبد الله مغرم و الغامدي , حمدان بن أحمد: تقويم برنامج تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة ومدى تحقيقها لأهدافها من وجهة نظر المتدربين في ضوء المتغيرات , رسالة الخليج العربي , مكتب التربية العربي لدول الخليج , العدد السادس والسبعون , السنة الحادية والعشرون , 2000 .
- 19-قطان , وائل محمود : " تطوير أداء القيادات العليا بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء نظم دعم القرار " , رسالة ماجستير , قسم التربية المقارنة و الادارة التعليمية , كلية التربية , جامعة عين شمس , مصر , 2010 .
- 20-محروس . محمد الأصمعي: " أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة " , مجلة البحث التربوي , المجلد الأول , المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية , القاهرة , يناير , 2002 .

- 21-المفرج , بدرية و آخرون : **الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيا** ,  
(وحدة بحوث التجديد التربوي , وزارة التربية والتعليم , الأردن , 2007) .
- 22-المنهراوي , داليا حافظ شفيق : **" دور الجامعة في تمكين طلابها من المشاركة  
المجتمعية لتحقيق التنمية المستدامة "** , رسالة دكتوراه , قسم أصول التربية , كلية  
التربية , جامعة عين شمس القاهرة , 2015 .
- 23-ناصر , أحمد مصطفى : **" دور الإعلام والتشريعات البيئية في تحقيق التنمية  
المتواصلة "** , دكتوراه , ( جامعة عين شمس , معهد البحوث والدراسات البيئية ,  
1999 ) .
- ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1-Anne Power : " sustainable communities and sustainable  
development a review of the sustainable communities plan "  
, ( CASECI ) report , 2006.
- 2-Brendan Murden & the Others: "Educational Leadership  
Training in the Czech Republic and England", Management  
in Education Journal, Vol. 20, No.1, 2006.
- 3-Marsh Speck:Why Can,t We Get It Right?, Professional  
Development In Our Schools,Corwin press, California,2001.
- 4-Roger Buckley& Jim Caple.The Theory and Practice of  
Training.3rd Education.London.Kogan Page .1995.
- 5-Roger Buckley& Jim Caple.The Theory and Practice of  
Training.3rd Education.London.Kogan Page .1995.
- 6-world commission on Environment and Development ; our  
common future , Oxford University press, Oxford , 1987.
- 7-Yin Ching Chong: School Effectiveness and School Based  
Management, Flamer Press, London, 1996.