

Al Asmari, Saleh Saad Saeed. (2021). The role of school leadership supervisors in the sustainable professional development of secondary school leaders in Tabuk. *Journal of Educational Science*, 7 (2), 83-124.

The role of school leadership supervisors in the sustainable professional development of secondary school leaders in Tabuk

Saleh Saad Saeed Al Asmari

Educational supervisor, Tabuk Education Department

Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

The study aimed at revealing the role of the supervisors of the school leadership in the sustainable professional development of secondary school leaders in the city of Tabuk in the fields (Meetings management, learning communities, training, performance evaluation), and aimed at detecting statistically significant differences between the response averages of individuals. The study community is attributed to sex variables, training courses in school leadership, the study was based on the descriptive survey method, and the questionnaire was used as a tool for data collection, and the study community is made up of (85) leaders and (39) leaders, and (46) leaders, the whole community was taken and Distributed the tool to them all, and recover from it (56) resolution to form (68%) From the study community, the results of the study found that the role of the supervisors of the school leadership in the sustainable professional development of high school leaders in each area of study (meeting management, learning Communities, training, performance evaluation), was at an average rating, and found that there are no differences of Statistical significance at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the responses of the members of the study community according to the gender variable in the fields of study except the field (meetings management) for the benefit of males, and also found that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between averages of responses The study community according to the variable number of training courses in the field of school leadership.

Keywords: School Leadership supervisors, sustainable professional development.

الأسمرى. صالح سعد سعيد. (٢٠٢١). دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقيادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك. مجلة العلوم التربوية، ٧ (٢)، ٨٣-١٢٤.

دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقيادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك

صالح سعد سعيد الأسمرى^(١)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقيادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك في المجالات (إدارة الاجتماعات، مجتمعات التعلم، التدريب، تقييم الأداء)، كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة تُعزى لمتغيرات الجنس، والدورات التدريبية في القيادة المدرسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، كما استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من (٨٥) قائداً وقائدةً، منهم (٣٩) قائداً، و(٤٦) قائدةً، وقد أُخذ المجتمع كاملاً ووُزعت الأداة عليهم جميعاً، واستردّ منها (٥٦) استبانةً لتشكّل ما نسبته (٦٨٪) من مجتمع الدراسة، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقيادة المدارس الثانوية في كلّ مجالٍ من مجالات الدراسة (إدارة الاجتماعات، مجتمعات التعلم، التدريب، تقييم الأداء) كان بتقديرٍ متوسطٍ، كما توصّلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس في مجالات الدراسة ما عدا مجال (إدارة الاجتماعات) لصالح الذكور، وكما توصّلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: مشرفو القيادة المدرسية، التنمية المهنية المستدامة.

^(١) مشرف تربوي، إدارة تعليم تبوك، المملكة العربية السعودية، saude551@hotmail.com

مقدمة:

يُعدُّ إشراف القيادة المدرسية ركيزةً مهمَّةً من ركائز العمل التربويِّ، ويُعتبر حلقة الوصل بين إدارة التَّعليم والقيادة المدرسية حيث يُنَّاط بمشرف القيادة المدرسية عددٌ من المهامِّ الفنيَّة والقياديَّة والتَّربويَّة يسعى من خلالها إلى تطوير مستوى الأداء داخل المدرسة من خلال الارتقاء بمستوى أداء قائد المدرسة، فقائد المدرسة يحتاج إلى من يوجِّهه ويرشده ويشرف عليه، ويتلمَّس الحاجات التَّربويَّة التي قد يحتاجها، ويقترح الوسائل والبرامج الكفيلة بإشباعها لتحقيق التَّسمية المهنية المستدامة لقائد المدرسة (الشُّهري، ٢٠١١: ٢).

وتبرز أهميَّة التَّسمية المهنية المستدامة لقادة المدارس باعتبارها الاتجاه الأبرز لتطوير وإصلاح التَّعليم لمواجهة التَّغيُّرات التي يشهدها المجتمع، فالحاجة إلى تطوير ممارسات التَّسمية المهنية المستدامة في المدارس أصبحت ملحَّة؛ إذ تُعدُّ الوسيلة الفاعلة والمؤثِّرة في عمليات التَّحسين والتَّطوير، والحاجة ملحَّة إلى وجود قادة مؤثِّرين وقادرين على إحداث التَّسمية البشريَّة والنُّهوض بالمجتمع. (الشُّمري، ٢٠١٦: ٣٥٣)

وقد أشارت دراسة السُّريحي (٢٠١٢)، ودراسة بوضياف (٢٠١٥) إلى أهميَّة التَّسمية المهنية المستدامة لقادة المدارس، وما تحقَّقه من تطوير لأدائهم، وتحسين للعمليَّة التَّعليميَّة، وأنَّ الدِّراسة الحاليَّة جاءت لتسليط الضُّوء على واقع دور مشرف القيادة المدرسية في التَّسمية المهنية المستدامة لقادة المدارس التَّانويَّة بمدينة تبوك، من حيث إكسابهم المهارات الميدانيَّة في المجالات الإداريَّة والفنيَّة ذات الصِّلة بالقيادة المدرسيَّة في مجالات إدارة الاجتماعات، ومجموعات التَّعلُّم، والتَّدريب، وتقويم الأداء.

مشكلة الدِّراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة في سبيل تحقيق التَّسمية المهنية المستدامة للعاملين في حقل التَّعليم، إلَّا أنَّ تحقيقها لدى قادة المدارس لم يحظَ بالاهتمام اللازم والقدر المناسب من المسؤولين ومشرفي القيادة المدرسية باعتبارهم قادة تربويين يقع على عاتقهم أداء كثيرٍ من المهامِّ التي لا بدَّ أن يتمَّ إنجازها بكفاءةٍ وفاعليَّة. (السُّريحي، ٢٠١٢: ١٦)

كما أنَّ للتَّسمية المهنية المستدامة فوائدٌ عديدةٌ لقادة المدارس في إحداث تغييرٍ وتعديلٍ في الأداء بما يتَّفِق مع متغيِّرات العصر، وزيادة الخبرات لدى قائد المدرسة بما يمكنه من اتِّخاذ

القرارات السليمة في مختلف المواقف التي تواجهه، والارتقاء بمستوى أداء القائد للأعمال المكلف بها من خلال إكسابه المعارف والمهارات العلمية والعملية اللازمة، وزيادة قدرات القائد التربويّ الإبداعية والفكرية ليتمكن من التكيّف مع متطلبات عمله، ومواجهة المشكلات والقدرة على حلّها. (الشّمري، ٢٠١٦: ٣٦١)

وأصبحت التنمية المهنية المستدامة في الوقت الحاضر مطلباً أساسياً لتحقيق النّطور الشّامل لعناصر العملية التّعليمية، وفي مقدّمة هذه العناصر قائد المدرسة وذلك من خلال دور مشرف القيادة المدرسية، إلا أنّ دوره ما زال دون الحدّ المأمول في تطوير أداء قادة المدارس، كما أشارت إلى ذلك دراسة المطلق (٢٠١٣)، ودراسة العمري (٢٠١٤)، وكذلك أشارت دراسة الصغير (٢٠٠٩) بأنّ قادة المدارس تفتقر إلى كثير من معايير مجتمعات التّعلم، وتواجه مجموعة من المشكلات التي تؤثر على جودة الأداء، وكذلك أشارت دراسة العدواني (٢٠١٠) بأنّ مشرفي القيادة المدرسية يؤدّون مهامهم التّدريبية بدرجة أقلّ من المهامّ الإدارية والفضية.

وبناءً على ما سبق؛ تتبلور مشكلة الدّراسة في محاولتها الكشف عن واقع دور مشرفي القيادة المدرسية في التّمية المهنية المستدامة لقادة المدارس التّأنيوية بمدينة تبوك.

أسئلة الدّراسة:

تحاول الدّراسة الإجابة عن التّساؤل الرّئيس التّالي: ما دور مشرفي القيادة المدرسية في

التّمية المهنية المستدامة لقادة المدارس التّأنيوية بمدينة تبوك؟

ويتفرّع من هذا التّساؤل الأسئلة الفرعية التّالية:

١. ما دور مشرفي القيادة المدرسية في التّمية المهنية المستدامة لقادة المدارس التّأنيوية في المجالات (إدارة الاجتماعات، مجتمعات التّعلم، التّدريب، تقويم الأداء) من وجهة نظر قادة المدارس؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدّراسة حول دور مشرفي القيادة المدرسية في التّمية المهنية المستدامة لقادة المدارس التّأنيوية بمدينة تبوك تُعزى لمتغيّر الجنس؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدّراسة حول دور مشرفي القيادة المدرسية في التّمية المهنية المستدامة لقادة المدارس التّأنيوية بمدينة تبوك تُعزى لمتغيّر الدّورات التّدريبية في القيادة المدرسية؟

أهداف الدّراسة:

تهدف الدّراسة إلى:

١. تقدير دور مشرفي القيادة المدرسيّة في التّمية المهنيّة المستدامة لقادة المدارس التّأويّة بمدينة تبوك من وجهة نظر قادة المدارس في المجالات التّالية: (إدارة الاجتماعات، مجتمعات التّعلّم، التّدريب، تقويم الأداء).
٢. الكشف عمّا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسّطات استجابات أفراد مجتمع الدّراسة حول دور مشرفي القيادة المدرسيّة في التّمية المهنيّة المستدامة لقادة المدارس التّأويّة بمدينة تبوك تُعزى لمتغيّرات الجنس، والدّورات التّدريبية في القيادة المدرسيّة.

أهميّة الدّراسة:

يمكن تحديد أهميّة البحث في جانبين هما:

الأهميّة النّظرية:

أنها تساهم بالمعرفة التّراكميّة حول موضوع التّمية المهنيّة المستدامة لقادة المدارس في المجالات: (إدارة الاجتماعات، مجتمعات التّعلّم، التّدريب، تقويم الأداء).

الأهميّة التّطبيقية:

يؤمل من هذه الدّراسة توفير معلومات لإدارة الإشراف التّربويّ في مدينة تبوك تساعدها في تعزيز جوانب القوّة، ومعالجة جوانب الضّعف لدى مشرفي ومشرفات القيادة المدرسة فيما يتعلّق بالتّمية المهنيّة المستدامة لقادة المدارس، وكذلك يمكن استثمار تلك المعلومات في اقتراح البرامج اللازمة لتّمية مهارات قادة المدارس.

حدود الدّراسة:

تتحدّد الدّراسة بالحدود التّالية:

١. الحدود الموضوعيّة: اقتصرت هذه الدّراسة على واقع دور مشرفي ومشرفات القيادة المدرسيّة في التّمية المهنيّة المستدامة لقادة المدارس التّأويّة بمدينة تبوك والتي حدّدت بالمجالات التّالية

(إدارة الاجتماعات، ومجتمعات التعلّم، والتدريب، وتقييم الأداء).

٢. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق أداة الدراسة على قادة المدارس الثانوية للبنين والبنات الحكومية والأهلية بمدينة تبوك.
٣. الحدود المكانية: تمثّلت في المدارس الثانوية للبنين والبنات الحكومية والأهلية بمدينة تبوك.
٤. الحدود الزمانية: تمثّلت في وقت إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

مصطلحات الدراسة:

ومن أهم مصطلحات الدراسة الآتي:

التّمية المهنية المستدامة:

عرّفها الشّمري بأنها عملية منّظمة ومخطّطة ومستمرّة لبناء وتطوير قادة المدارس ووكلائهم تهدف إلى رفع كفاياتهم المهنية من خلال أساليب ووسائل التّمية المهنية المستدامة المختلفة (الشّمري، ٢٠١٦: ٣٦٠).

وتُعرّف التّمية المهنية المستدامة إجرائياً: بأنها مجموعة من البرامج والأنشطة التّربويّة المستمرّة التي ينفّذها مشرفو ومشرفات القيادة المدرسيّة من خلال أدوارهم الواقعيّة بهدف إكساب قادة المدارس مجموعة من المهارات والمعارف؛ لتحقيق التّمية المهنية المستدامة في المجالات (إدارة الاجتماعات، مجتمعات التعلّم، التدريب، تقييم الأداء) بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم المهني.

إدارة الاجتماعات:

عرّفها عبدالجواد بأنها إدارة للمتناقضات، وإدارة للأفكار المختلفة والميول المختلفة والآراء والشخصيات المختلفة (عبدالجواد، ٢٠٠٠: ١٦).

وتُعرّف إجرائياً بأنها قيام مشرف القيادة المدرسيّة في تنمية مهارات إدارة الاجتماعات لدى قادة المدارس حتى تُحقّق الاجتماعات الأهداف المرجوة منها.

مجتمعات التعلّم:

مجتمعات التعلّم هي مجتمعات تبحث باستمرار عن التحسين والتّطوير من خلال تعزيز وتشجيع النّمو والمبادرة والابتكار، والبحث والاستقصاء والمشاركة، والعمل الجماعي، ولكي

تُحقّق ما تسعى إليه من تحسين وتطوير يجب أن تهتمّ بما يدور حولها في العالم الخارجي بما يمكنها من التّنبؤ بالمشكلات المستقبلية (سليمان، ٢٠١٢: ١٨٧).

وتُعرّف إجرائياً بأنها: ما يقوم به مشرف القيادة المدرسية لمساعدة قائد المدرسة في تحويل المدارس التقليدية إلى مجتمعات تعلّم مهنية.

التدريب:

وعرّف سيّد والجمل التّدريب بأنه: نشاطٌ مستمرٌّ لتزويد الفرد بمهارات وخبراتٍ واتّجاهاتٍ تجعله قادراً على مزاولة عملٍ ما يهدف إلى زيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكياتٍ جديدةٍ لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهامّ محدّدة في الجهة التي يعمل بها (سيّد والجمل، ٢٠١٤: ١٦).

ويُعرّف إجرائياً بأنه: قيام مشرف القيادة المدرسية في إكساب قادة المدارس المهارات والمعارف والاتّجاهات اللازمة، وتنمية ما لديهم من خبراتٍ لتحسين الأداء وذلك من خلال التّدريب المستمرّ لهم.

تقويم الأداء:

عرّفه إبراهيم بأنه عمليةٌ مستمرةٌ تُعنى بجمع المعلومات، وتحليلها للتّعرّف على مواطن القوة والضعف في أداء المؤسسة، والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في ضوء معايير محدّدة بهدف تحسين الأداء. (إبراهيم، ٢٠١٦: ٣٦٨)

ويُعرّف إجرائياً بأنه: مساهمة مشرف القيادة المدرسية في إكساب قادة المدارس مهارات تقويم الأداء للمعلّمين، ومساعدتهم على التّنبؤ بمستوى الأداء مستقبلاً، كما تساعدهم على اتّخاذ القرارات التي من شأنها تطوير الأداء وتحسينه في المدرسة.

القيادة المدرسية:

عرّف آل ناجي القيادة المدرسية بأنها: تصريف العمل التربويّ على مستوى المدرسة الواحدة، وهي الوحدة الأساسية التي تقوم بتنفيذ السياسة التربوية وفق ما رسمته الإدارة التعليمية، وهي تعبّر عن جميع الجهود القيادية التي يقوم بها قائد المدرسة وفريقه لإنجاز العمل داخل المدرسة على النّحو الذي يحقّق أهدافها. (آل ناجي، ٢٠١٣: ٢٤)

وتُعرّف إجرائياً بأنها: قدرة قائد المدرسة على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة وذلك من

خلال اكتسابه مهارات إدارة الاجتماعات، وتحويل المدرسة إلى مجتمعات تعلم، وتمتية مهارات تقويم أداء المعلمين من خلال التّدريب المستمرّ التي يقدّمها مشرفو القيادة المدرسيّة.

مشرف القيادة المدرسيّة:

يُعرفه الشّهري بأنّه: الشّخص المسؤول الذي يقوم بالإشراف على جميع الأعمال التي يؤدّيها قادة المدارس ووكلائها؛ لمساعدتهم في تطوير أدائهم بهدف تحسين القيادة المدرسيّة لتحقيق الأهداف التّعليميّة والتّربويّة (الشّهري، ٢٠١١: ٤).

ويُعرف إجرائياً بأنّه: معلّم مؤهّل تأهيلاً جامعياً، مع خبرة محدّدة في القيادة المدرسيّة، مكلف من قبل إدارة التّعليم بالإشراف على قادة المدارس ومساعدتهم، وتقديم الدّعم الفنيّ والاستشارة لهم، وتطوير أدائهم من خلال التّمتية المهنيّة المستدامة لهم في مجالات (إدارة الاجتماعات، مجتمعات التّعلم، التّدريب، تقويم الأداء).

الإطار التّظريّ:

أسس التّمتية المهنيّة المستدامة:

يذكر سيّد والجمل (٢٠١٤: ٢٠٦) أنّ هناك مبادئ وأسساً تقوم التّمتية المهنيّة المستدامة عليها، ومن أهمّ هذه المبادئ:

١. الواقعيّة: وتعني الانطلاق في تخطيط برامج التّمتية المهنيّة المستدامة الموجودة لقادة المدارس على أساس من الاستقراء الواعي، والتّحديد الدّقيق لاحتياجاتهم التّربويّة الفعلية.
٢. الاستمراريّة: وتعني استمرار عمليّات التّدريب؛ لتساير المستجدّات التّربويّة والمكتشفات العلميّة والتّكنولوجيّة وتستوعب أهداف خطط التّجديد التّربوي.
٣. التّنوُّع والتّعدُّد: وتعني تنوُّع أساليب وأنشطة التّدريب، وتعدُّدها لتتناسب مع كافّة الفئات المستهدفة باختلاف احتياجاتها التّربويّة.
٤. التّكامل: وتعني مراعاة التّتابع في بناء البرامج الموجهة لكلّ فئة من القادة المستهدفين، إلى جانب ترابط البرامج المختلفة الموجهة للمستهدفين من الفئات المختلفة من ناحية أخرى.
٥. التّعاونيّة: وتعني مشاركة المدرّب (مشرف القيادة المدرسيّة)، والمتدرّب (قادة المدارس) في تخطيطها، وأن تُدار كخطّة متكاملة طويلة الأجل.

٦. الدافعية: وتعني أن تستند على نظام حوافز شامل يكافئ القائد الملتزم بالاندماج في برامجها، والتميز في إنجاز متطلباتها وأنشطتها.
٧. الإنسانية: وتعني أنها تخطط برامجها، وتدار فعاليتها على أساس من احترام أفكار وأنجاهات قادة المدارس ومراعاة طاقتهم وقدراتهم التدريبية.
٨. الدمج: وتعني دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التدريب كوسائط تدريبية.
٩. المتابعة والتقييم: وتعني متابعة أداء المتدرب في الميدان لتقوم برامجها على أساس مدى تأثيرها على فعالية أداءه وتطوير ممارسته.

مجالات تحقيق التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس في الدراسة الحالية:

من خلال الأساليب الإشرافية التي يتبعها مشرف القيادة المدرسية، والتي يستخدمها كوسائل لتحقيق التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس، ومن خلال الأدوار والمهام التي يقوم بها مشرف القيادة المدرسية ندرك أن مجالات التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس تتعدّد بتعدّد المهام والواجبات والصلاحيات، وبعد أخذ الباحث آراء مشرفي القيادة المدرسية في المجالات التي تحقق تنمية مهنية مستدامة لقادة المدارس في ظلّ توجهات وتطلّعات وأهداف وزارة التعليم، والاحتياجات الفعلية لقادة المدارس في الوقت الحالي، وكذلك اطلاع الباحث على الأدبيات التربوية. حدّدت أربعة مجالات يمكن من خلالها تحقيق التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس، وذلك لأهميتها ومنها ما يلي:

المجال الأول: إدارة الاجتماعات:

تعتبر إدارة الاجتماعات مهارة أساسية في عمل قائد المدرسة؛ لما للاجتماعات من أهمية في التنظيم، والتوجيه، وتحسين العمل المدرسي، وإبراز المشكلات التي تعترض العملية التعليمية ودراستها، واقتراح الحلول لها؛ لذا يجب أن تُدار بالطريقة الصحيحة لتحقيق الأهداف المرجوة منها. ويعود ذبوع استخدام الاجتماعات كوسيلة إدارية إلى تطوّر الفكر الإنسانيّ باتجاهه نحو الفكر الجماعيّ والقيادة الديمقراطية، وإلى الأهداف المهمة التي تحقّقها الاجتماعات، مثل تشييط الاهتمام بالمشكلات والمقترحات والأفكار، والمساعدة في حلّ هذه المشكلات والوصول لنتائج إيجابية، واكتساب القبول لدى الجماعة للتّقدم في تنفيذ الحلول التي تقرّرت (السّدحان، ٢٠١٦: ٣٩٩).

ولمشرف القيادة المدرسية أثر بارز في تطوير ذلك لدى قائد المدرسة لكي تحقّق الاجتماعات

أهدافها، حيث يوضِّح لقائد المدرسة الأسلوب الجيّد لإدارة هذه الاجتماعات، وكيفية تنفيذ قراراتها، كما يوضِّح له أهميّة التخطيط والتنظيم والمتابعة والتّقييم لهذه الاجتماعات، وكيفية الاستفادة منها في مجالات كثيرة، منها التّعارف، وبناء مجتمعات التّعلم، والعلاقات الإنسانيّة بين المعلّمين، وكذلك الاستفادة القصوى من خبرات ودعم أولياء الأمور مما يساعد المدرسة في تحقيق ذلك عن طريق تعزيز التّعاون بين المدرسة والبيت بإشراكهم في اللّجان المدرسيّة (العمرى، ٢٠١٤: ٧٣).

المجال الثّاني: مجتمعات التّعلم:

تُعدّ مجتمعات التّعلم من أهمّ ركائز تطوير المدارس، وتُشكّل الإطار الأكثر فاعليّةً للتّمية المهنيّة المستدامة التي تساعد قائد المدرسة على تحسين أداء المدرسة بشكل عام. وقد أوردت وزارة التّعليم (١٤٣٥: ٤٢) في دليل مجتمعات التّعلم المهنيّة ما يقوم به مشرف القيادة المدرسيّة لتحقيق التّمية المهنيّة المستدامة لقادة المدارس وذلك على التّحوّ التالي:

١. إنشاء قاعدة معلومات بمؤهلات وقدرات القيادة المدرسيّة.
٢. تحديد وتصنيف الحاجات المشتركة للقيادة المدرسيّة.
٣. تحديد وتصنيف المهارات المتميّزة لدى قادة المدارس.
٤. ربط احتياجات القيادة المدرسيّة مع القدرات المتوفّرة.
٥. تشكيل مجتمعات التّعلم وفقاً لحاجات التّمية المهنيّة لقيادات المدارس.
٦. عقد ورش توعية بمجتمعات التّعلم لقيادات المدارس.
٧. البناء التّشاركيّ لخطة التّطوير المهنيّ لمجتمع التّعلم لقيادات المدارس لتشمل: المهارات المهنيّة، أوعية وأدوات التّطوير المهنيّ لمجتمع التّعلم، موضوعات التّطبيق، زمن التّنفيد، متطلّبات التّنفيد.
٨. تفعيل التّواصل الإلكترونيّ للتّعلم المهنيّ، وتبادل الملفّات المرئيّة والمسجّلة والبحوث وغيرها. ومن النقاط السّابقة يمكن القول بأنّ أهمّ العوامل التي تدعم استمراريّة مجتمعات التّعلم المهنيّة هي القيادة المدرسيّة الواعيّة، والدّعم المستمرّ من مشرف القيادة المدرسيّة، وذلك من خلال التّمية المهنيّة المستدامة لهم، والتي تُعدّ من المتطلّبات المهمّة لنجاح المدارس في تحويلها إلى مجتمعات تعلّم مهنيّة.

المجال الثالث: التدريب:

يُعتبر التدريب من أهم مجالات التنمية المهنية المستدامة التي يمكن لمشرف القيادة المدرسية من خلاله تزويد قادة المدارس بالمهارات والخبرات والاتجاهات الحديثة في العملية التعليمية، وتطوير أدائهم باستمرار.

ذكر سيد والجمل (٢٠١٤: ١١٥) أهمية التدريب لقائد المدرسة كما يلي:

١. رفع مستوى أدائه بتطوير معارفه، وزيادة قدراته على التجديد والإبداع، وتمكّنه من القيام بمهامه المتجددة والمتطورة بكفاءة.
 ٢. تعزيز خبراته، وتطوير مهاراته، وتعريفه بمشكلات التعليم، وطرق علاجها.
 ٣. تعريفه بالأساليب الحديثة المتطورة في التعليم، وطرق تحسين العلاقة الإنسانية داخل البيئة المدرسية.
 ٤. تبصيره بالطرق المناسبة والتي تساعده على أداء عمله بطريقة جيدة، وبجهد قليل في وقت قصير.
 ٥. تمكينه من مواكبة المستجدات العالمية حتى يستطيع مواجهة احتياجات المعلمين في المدرسة.
 ٦. تساعده في تحقيق ذاته، ويشعر بأنه أصبح على درجة عالية من الكفاءة، مما يولد لديه الإحساس بالتميز والتفوق.
 ٧. تساعده على الاستفادة من الخبرات التي يقدمها زملاؤه، وتبادل الأفكار فيما بينهم.
 ٨. وسيلة مناسبة لتغيير الاتجاهات نحو التجديد في المهنة وتطويرها.
- وعليه يمكن القول بأن للتدريب أهمية بالغة لقادة المدارس لمواكبة التغيرات والمستجدات في بيئة العمل، والتغلب على العديد من المشكلات التي تواجههم في الميدان التربوي، كما أن له دوراً هاماً في تنمية وتطوير ما لديهم من مهارات، ومعارف، وخبرات؛ لتحسين أدائهم للتعامل مع المواقف التعليمية المختلفة.

المجال الرابع: تقييم الأداء:

يُعتبر تقييم الأداء جزءاً لا يتجزأ من الوظيفة الإدارية التي يقوم بها قائد المدرسة للتأكد من أداء عمله فيما يتعلق بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة؛ لتحسين العملية التعليمية، وتطوير أداء المعلمين.

ذكر الشّهري (٢٠١١: ١٦) أنّ ممارسات مشرف القيادة المدرسيّة في مجال تقييم الأداء من خلال ما يلي:

١. العمل على علاج المشكلات التي تعيق قادة المدارس عن تأدية واجبهم.
٢. تدارس التّخطيط والتّخطيط المعدّ من قبل قادة المدارس، ويشمل ذلك الجدول الدراسيّ، وتنظيم المجالس وغيرها، بهدف مساعدة قائد المدرسة على اتّباع أفضل السُّبل للقيام بدوره.
٣. اقتراح البرامج التّربويّة التي تهدف إلى تطوير القيادة المدرسيّة، والمشاركة في إعدادها، وتنفيذها بالتّسيق مع جهات الاختصاص الأخرى.
٤. توسيع قاعدة الاستفادة ممّن حضروا دوراتٍ تدريبيّة، ومتابعتهم، وتقييم أثر التّدريب في أدائهم.
٥. حتّ قادة المدارس على أن تتّسم عمليّة التّقويم بالعدالة والموضوعيّة.
٦. حتّ قادة المدارس على تشجيع المعلّمين على التّجديد والتّجريب والإبداع في أساليب تعاملهم مع البيئّة المدرسيّة ومع المادّة العلميّة التي يدرّسونها، ومساعدتهم في تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم.
٧. نقل الخبرات المفيدة والمتميّزة إلى المدارس التي يزورها بهدف الاستفادة منها.

الدّراسات السّابقة: (الدّراسات العربيّة والأجنبيّة):

أولاً: الدّراسات المتعلّقة بإشراف القيادة المدرسيّة:

دراسة العدواني (٢٠١٠)، هدفت إلى الكشف عن متطلّبات أداء مشرفي الإدارة المدرسيّة من وجهة نظر مديري المدارس التّأنيويّة بمحافظة جدّة، وتحديد العقبات والمشكلات التي تعوق مشرفي الإدارة المدرسيّة عن أداء أدوارهم الوظيفيّة، وقد استخدم المنهج الوصفيّ، واعتمد على الاستبانة كأداةٍ لجمع المعلومات، وطُبّقت الدّراسة على (١٠٥) من المديرين، ومن أبرز نتائج الدّراسة: أنّ مشرفي الإدارة المدرسيّة يؤدّون مهامّهم الإداريّة وكذلك الفنيّة بدرجةٍ كبيرة، وأنّهم يؤدّون مهامّهم التّدريبيّة بدرجةٍ أقلّ من المهامّ الإداريّة والفنيّة.

دراسة الشّهري (٢٠١١)، هدفت الدّراسة إلى الكشف عن مدى قيام مشرفي الإدارة المدرسيّة بأدوارهم اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس الحكوميّة للبنين بالمدينة المنوّرة من منظور المديرين في مجال العلاقات الإنسانيّة، ومجال التّخطيط، ومجال التّظيم الإداريّ، ومجال تطبيق

الجودة الشّاملة، واستخدم المنهج الوصفيّ، واعتمد على أداتين هما: الاستبانة التي طبّقت على (١٠٤) من المديرين، والمقابلة مع (١٦) من مشرفي الإدارة المدرسيّة، ومن أبرز نتائج الدّراسة أنّ أفراد العيّنة يرون أنّ دور المشرفين في تطوير أداء مديري المدارس في كلّ المجالات يتحقّق بدرجة متوسّطة، وأظهرت النتائج أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة تبعاً لمتغيّر الدّورات التّدريبية لصالح الذين التحقوا بثلاث دورات فأكثر.

دراسة الزّهراي (٢٠١٢)، وهدفت الدّراسة إلى الكشف عن درجة مساهمة مشرفي الإدارة المدرسيّة في تطوير الإدارة المدرسيّة في مدارس المملكة العربيّة السّعوديّة من وجهة نظر مديري المدارس، وقد استخدم المنهج الوصفيّ، واستخدم استبانة لجمع المعلومات، وطبّقت العيّنة على (٣٧١) مديراً ومديرة، ومن أبرز نتائج الدّراسة أنّ درجة مساهمة مشرفي الإدارة المدرسيّة في تطوير الإدارة المدرسيّة جاءت متوسّطة، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة لمتغيّر الجنس في مجال المتابعة والتّوجيه والتّدريب والإبداع لصالح الدّكتور.

الهاجري (٢٠١٣)، هدفت الدّراسة إلى التّعرّف على واقع ممارسة مشرفي الإدارة المدرسيّة لأساليب الإشراف التّربويّ في إدارة التّربية والتّعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس، واعتمد على المنهج الوصفيّ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وطبّقت الدّراسة على (٢٥٦) مديراً، و(١٠) مشرفين للإدارة المدرسيّة، وأبرز نتائج الدّراسة: جاءت تقديرات أفراد الدّراسة على درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسيّة لأساليب الإشراف التّربويّ بدرجة متوسّطة.

دراسة الشّراري (٢٠١٤)، هدفت الدّراسة إلى الكشف عن دور مشرف الإدارة المدرسيّة في تطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الجوف في المجالات: (التّخطيط، والتنّظيم الإداري، العلاقات الإنسانيّة، الاتّصال الإداري الفعّال، التّمية المهنيّة، التّقويم والتّطوير، تطبيق الجودة الشّاملة، المجتمع المحلي، المرافق المدرسيّة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفيّ، وتكوّنت عيّنة البحث من (٢٧٣) مديراً ومديرة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ومن أبرز النتائج أنّ دور مشرف الإدارة المدرسيّة في تطوير أداء مديري المدارس ومجالاته كان بدرجة تقدير متوسّطة.

دراسة تيسفو و هوفمان (Tesfaw and Hofman, 2012) وهدفت الدّراسة إلى التّعرّف

على الممارسات الإشرافية التربوية وعلاقتها بالتّسمية المهنية المستدامة كما يدرّكها مديرو مدارس التّعليم الخاصّ والحكوميّ في أديس أبابا، وكذلك إلى التّعرّف على تصوّرات المعلّمين نحو الإشراف التربويّ، وبشكلٍ أكثر تحديداً على الاستخدام الفعليّ والمثاليّ للممارسات الإشرافية التربويّة المختارة في المدارس التّأنيويّة في أديس أبابا، وقد استخدم المنهج الوصفيّ، وطبّقت العيّنة على (٢٠٠) من المعلّمين، واستخدم الاستبانة كأداةٍ لجمع البيانات والمعلومات، وأبرز نتائج الدّراسة أنّ جميع الممارسات الإشرافية ما عدا تدريب الأقران تمارس بدرجةٍ قليلةٍ.

ثانياً: دراساتٌ تناولت التّسمية المهنية المستدامة ومجالات الدّراسة الحاليّة:

دراسة المدهرش (٢٠٠٦)، هدفت الدّراسة إلى التّعرّف على مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفيّ للمعلّمين من وجهة نظر المعلّمين في المجالات: (المجال الإداري، المجال الفنّي، المجال الإنساني)، واستخدم الباحث المنهج الوصفيّ، وطبّق الدّراسة على عيّنةٍ بلغ عددها (٤٧٤) معلّماً ومعلّمةً، واستخدم الاستبانة كأداةٍ لجمع البيانات والمعلومات، ومن أبرز نتائج الدّراسة أنّ درجة مدى امتلاك مديري المدارس لمهارات تقويم الأداء الوظيفيّ للمعلّمين كانت كبيرةً، وأظهرت النتائج أنّه لا توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ وفق متغيّر الجنس.

دراسة الصغير (٢٠٠٩)، هدفت الدّراسة إلى التّعرّف على الأهميّة التربويّة لمجتمعات التّعلّم كنموذجٍ لضمان الجودة في المدارس، والكشف عن مدى تواجد مجتمعات التّعلّم في بعض المدارس التّأنيويّة بدولة الإمارات العربيّة المتّحدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفيّ، وطبّقت الدّراسة على عيّنةٍ بلغت (٦٥٠) من مديري وموجّهي ومعلّمي مرحلة التّعليم التّأنيويّ، واستخدم الاستبانة كأداةٍ لجمع البيانات والمعلومات، ومن أبرز نتائج الدّراسة أنّ عيّنة الدّراسة تفتقر إلى كثيرٍ من معايير مجتمعات التّعلّم، وقدمت الدّراسة تصوّراً إجرائياً لتحويل المدارس إلى مجتمعات للتّعلّم.

دراسة الصّالحيّة (٢٠١٠)، هدفت الدّراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق برامج التّسمية المهنية المستدامة في ضوء معايير الجودة الشّاملة من وجهة نظر مديري المدارس، ومساعدتهم بسلطنة عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ، وطبّقت الدّراسة على (٣٢٥) مديراً ومديرةً، ومساعداً ومساعدةً، واستخدمت الاستبانة كأداةٍ لجمع المعلومات، ومن أبرز نتائج الدّراسة أنّ واقع تطبيق برامج التّسمية المهنية المستدامة من وجهة نظر العيّنة على جميع محاور الدّراسة كان عالياً، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيّةٍ لصالح الإناث.

دراسة السريحي (٢٠١٢)، هدفت الدّراسة إلى التّعرّف على درجة توافر آليات التّسمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكوميّة بمحافظة جدّة، والصّعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس في الأبعاد التّالية: الاتّصال والتّواصل، وإدارة بناء فرق العمل، والتّدريب والتّطوير، وإدارة الاجتماعات، والتّفويض. وقد استخدم المنهج الوصفيّ المسحيّ، وطبّق العيّنة على (٢٠٠) مدير، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ومن أبرز نتائج الدّراسة أنّ مستوى توافر الآليات التي تتعلّق بالتّسمية المهنية المستدامة من وجهة نظر العيّنة في جميع أبعاد الدّراسة كانت بدرجة عالية.

دراسة الرّأيدي (٢٠١٣)، هدفت الدّراسة إلى معرفة درجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات لدى مديري المرحلة التّأنيوية بمحافظة الطّائف من وجهة نظر المديرين والمعلّمين، وقد استخدم المنهج الوصفيّ، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (٣٥٥) معلّمًا ومديرًا، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ومن أبرز نتائج الدّراسة أنّ درجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات لجميع المحاور كانت بدرجة عالية.

دراسة المطلق (٢٠١٣)، وهدفت الدّراسة إلى التّعرّف على دور مشرفي الإدارة المدرسية في التّسمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التّعليم العامّ بمدينة حائل، فيما يتعلّق بالمجالات التّالية: (القيادة التّشاركيّة، الاتّصال والتّواصل، اتّخاذ القرارات، التّدريب والتّطوير، بناء فرق العمل)، وقد استخدم المنهج الوصفيّ المسحيّ، وطبّق العيّنة على (١٩٨) مديرًا، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ومن أبرز نتائج الدّراسة أنّ درجة تقدير دور مشرفي الإدارة المدرسية في التّسمية المهنية المستدامة لمديري المدارس من وجهة نظر المديرين قد جاءت بدرجة تقدير متوسّطة للأداة ككلّ.

دراسة العمري (٢٠١٤)، هدفت الدّراسة إلى التّعرّف على دور مكاتب التّربية والتّعليم في تحقيق التّسمية المهنية للقيادات التّربويّة من وجهة نظر المديرين والوكلاء بمدارس التّعليم العامّ بمحافظة الخوارة في مجال الاتّصال والتّدريب وإدارة الاجتماعات، وقد استخدم المنهج الوصفيّ المسحيّ، وطبّق العيّنة على (١٠٥) من المديرين، و(٤٣) وكيلًا، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

ومن أبرز أهمّ نتائج الدّراسة أنّ الدّرجة الكلّيّة لاستجابات أفراد العيّنة لتقدير دور مكاتب التّعليم في تحقيق التّسمية المهنية للقيادات التّربويّة من المديرين والوكلاء بمدارس التّعليم العامّ من خلال الممارسات الإشرافية لمرشي الإدارة والمشرفين المنسّقين كانت بدرجة متوسّطة، وأظهرت

النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

دراسة البلوي (٢٠١٤)، هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لتقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية، في المجالات التالية: التخطيط، والتقويم، والقيادة، والعلاقات الإنسانية، والتحصين والتطوير، والتنمية المهنية، واستخدمت الباحثة المنهج المسحي التطويري، وطُبقت الدراسة على (٤٠٣) من المديرين والمديرات لجميع المراحل، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

ومن أبرز نتائج الدراسة كان تقدير أفراد مجتمع الدراسة لواقع تقويم أداء مديري مدارس التعليم في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة في كافة المجالات.

دراسة بوضياف (٢٠١٥)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة في الجزائر من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٤٠) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة في الجزائر من وجهة نظرهم كانت متوسطة.

دراسة عياصرة (٢٠١٦)، هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطُبقت الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (١٧٩) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ومن أبرز النتائج أن مستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس من وجهة نظرهم كان متوسطاً، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية لمتغير الخبرة لصالح المديرين.

دراسة وبفير وبيدر (Opfer and Peddr, 2010)، التي هدفت إلى التعرف على تصورات مديري المدارس والمعلمين في إنجلترا عن فوائد وفاعلية أنشطة التنمية المهنية المستمرة، واعتمدت الدراسة على منهجية البحث المختلطة، والتحليل المتعمق لأدبيات التنمية المهنية المستمرة، كذلك البيانات النوعية التي جمعت من تسع مدارس ابتدائية، وثلاث ثانويات، من خلال تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية، ومن أبرز النتائج ضعف فاعلية التنمية المهنية المستمرة على مستوى ممارسات المعلمين، وضعف فاعلية التنمية المهنية المستمرة فيما يتعلق بأساليب ومدّة أنشطة التنمية المهنية المستمرة.

دراسة بالباين (Balbalin, 2017)، هدفت الدّراسة إلى التّعريف على أدوار وآراء مديري المدارس الثانويّة في تطوير مجتمعات التّعلّم المهنيّ في الفلبين، وطُبقت الدّراسة على خمس مدارس ثانويّة عامّة في ماسريات، والمشاركون في الدّراسة هم جميع المديرين في مدارسهم، وتُجرى مقابلات فرديةً شبه منظّمة في كلّ مدرسة، حيث كان ثلاثة من بين المشاركين الخمسة إنثاءً، واثان من الذّكور، وقد استخدم الباحث المقابلة كأداةٍ لجمع البيانات والمعلومات، ومن أبرز نتائج الدّراسة عدم وجود برامج مستمرّة للتّطوير المهنيّ للمدرّسين في الفلبين، كما أنّ الفرص في حضور برامج التّطوير المهنيّ للمدرّسين ضعيفةٌ.

التّعليق على الدّراسات السّابقة:

في ضوء ما استُعرض من دراساتٍ يمكن توضيح جوانب الشّبه والاختلاف:
تُعتبر دراسة المطلق (٢٠١٣) من أقرب الدّراسات للدّراسة الحاليّة لأنّها تناولت دور مشرفي القيادة المدرسيّة في التّمية المهنيّة المستدامة لقادة المدارس، فهي تشابه الدّراسة الحاليّة من ناحية الهدف ومجال التّدريب، وتختلف عنها في مجالات الدّراسة الأخرى، وفي متغيّرات الدّراسة حيث ركّزت الدّراسة الحاليّة على متغيّر الجنس.

وتتشابه الدّراسة الحاليّة من حيث الموضوع والاهتمام مع دراسة الصّالحيّة (٢٠١٠)، ودراسة العدواني (٢٠١٠)، ودراسة الزّهراي (٢٠١٢)، ودراسة الشّهري (٢٠١١)، ودراسة السريحي (٢٠١٢)، ودراسة الهاجري (٢٠١٣)، ودراسة الشراري (٢٠١٤)، ودراسة العمري (٢٠١٤)، ودراسة بوضياف (٢٠١٥)، ودراسة (Opfer and Peddr, 2010)، ودراسة (Tesfaw and Hofman, 2012)، ودراسات ركّزت على مجالات التّمية المهنيّة المستدامة التي تمّ اختيارها في هذه الدّراسة، وفي مجال إدارة الاجتماعات دراسة الزّايدي (٢٠١٣)، وفي مجال مجتمعات التّعلّم دراسة الصغير (٢٠٠٩)، ودراسة بالباين (Balbalin, 2017)، وفي مجال التّدريب دراسة عياصرة (٢٠١٦)، وفي مجال تقويم الأداء دراسة البلوي (٢٠١٤)، ودراسة المدهرش (٢٠٠٦).

ومن حيث المنهج المستخدم في الدّراسة الحاليّة المنهج الوصفيّ كما في دراسة المدهرش (٢٠٠٦)، ودراسة الصّالحيّة (٢٠١٠)، ودراسة الشّهري (٢٠١١)، ودراسة السريحي (٢٠١٢)، ودراسة الزّايدي (٢٠١٣)، ودراسة المطلق (٢٠١٣)، ودراسة الشراري (٢٠١٤)، ودراسة العمري (٢٠١٤)، ودراسة بوضياف (٢٠١٥)، ودراسة (Tesfaw and Hofman, 2012)، واختلفت مع دراسة البلوي (٢٠١٤) التي استخدمت المنهج المسحيّ التّطويريّ، وكذلك اختلفت مع دراسة

(Opfer and Peddr, 2010) التي استخدمت منهجية البحث المختلطة.

ومن حيث المجتمع، تكوّن مجتمع الدراسة الحاليّة من قائدي وقائدات المرحلة الثانويّة في مدينة تبوك، وقد تشابهت مع دراسة البلوي (٢٠١٤)، ودراسة عياصرة (٢٠١٦) حيث تكوّن المجتمع من قائدي وقائدات المدارس، بينما جاء مجتمع الدراسة متفاوتاً بين الدراسات، ففي دراسة الصالحية (٢٠١٠)، ودراسة الشهرّي (٢٠١١)، ودراسة السريحي (٢٠١٢)، ودراسة المطلق (٢٠١٣)، ودراسة الشرازي (٢٠١٤)، حيث كان مجتمع الدراسة من قادة المدارس في التّعليم العامّ، أمّا في دراسة المدهرش (٢٠٠٦)، ودراسة (Opfe and Peddr, 2010) فقد كان مجتمع الدراسة من المعلمين، أمّا في دراسة العمري (٢٠١٤)، يتكوّن مجتمع الدراسة من قادة ووكلاء المدارس. واختلفت الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة في اختيار مجالات الدراسة التي تواكب التّغييرات الحديثة وتسعى لتحقيق أهداف الوزارة ودور مشرفي القيادة المدرسيّة في تمهيتها لقادة المدارس، حيث ركّزت على مجالات مجتمعات التّعلم، وتقويم الأداء، وهذا ما يميّز الدراسة الحاليّة، وكما اختلفت الدراسة الحاليّة مع الدراسات السابقة من حيث الحدود الزّمنيّة والحدود المكانية، إلاّ أنّها تشابهت مع دراسة البلوي (٢٠١٤)، حيث طبّقت على مدارس منطقة تبوك إلاّ أنّ الدراسة الحاليّة اقتصرت على المرحلة الثانويّة داخل مدينة تبوك.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة:

استُخدم المنهج الوصفيّ المسحيّ في هذه الدراسة، حيث يعدّ الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، والذي يعرفه العساف بأنّه: البحث الذي يتمّ بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عيّنة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ٢٠١٢: ١٧٩).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع قائدي وقائدات المدارس الثانويّة في مدينة تبوك للعام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ والبالغ عددهم (٨٥) قائداً وقائدةً، منهم (٣٩) قائداً، و(٤٦) قائدةً (من مركز المعلومات والتّقنية التابع لإدارة التّعليم بمنطقة تبوك)، وقد وُزعت أداة الدراسة (الاستبانة) على كافّة مجتمع الدراسة، واستُعيدت (٥٦) استبانةً صالحةً للتّحليل لتشكّل ما نسبته (٦٨٪). والجدول (١) يوضّح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيّرات.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدّراسة حسب المتغيّرات (الجنس، الدّورات التّدريبية في القيادة المدرسية)

م	المتغيّر	الخاصية	العدد	النسبة %
١	الجنس	ذكر	٣١	٥٥,٤ %
		أنثى	٢٥	٤٤,٦ %
	المجموع		٥٦	١٠٠ %
٢	الدّورات التّدريبية في القيادة المدرسية	دورة واحدة	١٠	١٧,٩ %
		دورتان	٤	٧,١ %
		أكثر من دورتين	٤٢	٧٥ %
	المجموع		٥٦	١٠٠ %

ثالثاً: أداة الدّراسة:

- حُدّدت الاستبانة كأداةٍ لجمع البيانات؛ نظراً لمناسبتها لمنهج البحث وأسلوبه، ولبناء الاستبانة قام الباحث بالخطوات التّالية:
١. الاطلاع على الأدب التّربويّ والدّراسات السّابقة ذات الصّلة بموضوع الدّراسة، وقد استفاد منها الباحث في بناء عبارات الاستبانة وصياغتها.
 ٢. تحديد مجالات الاستبانة وبنودها من خلال لقاءاتٍ غير رسميّةٍ أجراها الباحث مع عددٍ من مشرفي القيادة المدرسيّة.
 ٣. أُعدت أداة الدّراسة في صورتها الأوّليّة حيث اشتملت أداة الدّراسة على قسمين:
 - القسم الأوّل: ويتضمّن المعلومات التي تعبّر عن خصائص أفراد مجتمع الدّراسة طبقاً للمتغيّرات (الجنس، الدّورات التّدريبية في القيادة المدرسيّة).
 - القسم التّاني: ويتضمّن (٣٥) فقرةً موزّعةً على أربعة مجالاتٍ هي: (إدارة الاجتماعات، مجتمعات التّعلّم، التّدريب، تقويم الأداء)، موجهةً لقائدي وقائدات المدارس التّأويّة في تبوك، وقد دُرّجت الفقرات وفقاً لمقياس (ليكرت Likert) خماسيّ التّدرّج والذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقةٍ خماسيّةٍ على التّحو الآتي: (أوافق بتقديرٍ عالٍ جداً، أوافق بتقديرٍ عالٍ، أوافق بتقديرٍ متوسّطٍ، أوافق بتقديرٍ قليلٍ، أوافق بتقديرٍ قليلٍ جداً).

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى بعض التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، كحذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى، وتعديل صياغة بعض العبارات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية؛ لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (٤٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (إدارة الاجتماعات، مجتمعات التعلم، التدريب، تقويم الأداء). يُستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (ليكرت Likert).

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

• صدق أداة الدراسة:

قيس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ - الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تؤكد من صدق الاستبانة من خلال التحكيم، إذ عُرِضت على (١٣) من المحكمين ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية لإبداء آرائهم وملحوظاتهم، وإجراء ما يلزم من تعديل وحذف وإضافة، فقد تم الإبقاء على جميع العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين (٨٠٪) فأكثر بأنها تنتمي إلى المجالات، وبتعديل مقترحات المحكمين تؤكد من توافق صدق المحكمين، وبهذا أصبحت الاستبانة تتمتع بصدق المحكمين في صورتها النهائية ومكوّنة من (٤٠) عبارة بعد أن كانت (٣٥) عبارة في صورتها الأولية.

ب - صدق الأساق الداخلي لعبارات الاختبار:

جرى التحقق من صدق الأساق الداخلي لعبارات الاختبار بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة في الاستبانة، كما يوضحها جدول (٢)، حيث العينة الاستطلاعية (ن=٣٠).

جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة في

الاستبانة (ن=٣٠)

تقويم الأداء		التدريب		مجتمعات التعلم		إدارة الاجتماعات	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٠٤	١	**٠,٨٧٩	١	**٠,٨٢٦	١	**٠,٧٢٢	١

تقويم الأداء		التّدريب		مجتمعات التّعلّم		إدارة الاجتماعات	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٩٠٦	٢	**٠,٧٥٦	٢	**٠,٧٧٦	٢	**٠,٨١٧	٢
**٠,٨٦٧	٣	**٠,٧٧٠	٣	**٠,٨٤٠	٣	**٠,٨٣٠	٣
**٠,٩٠٨	٤	**٠,٨١٦	٤	**٠,٨٩٨	٤	**٠,٨٤٢	٤
**٠,٩٣٦	٥	**٠,٨٢٦	٥	**٠,٧٨٣	٥	**٠,٨٠٩	٥
**٠,٨٣٢	٦	**٠,٧٢٦	٦	**٠,٨٥٨	٦	**٠,٨٥٥	٦
**٠,٩١٤	٧	**٠,٧٥٠	٧	**٠,٨٢١	٧	**٠,٨٥٨	٧
**٠,٩٣٢	٨	**٠,٨٦٧	٨	**٠,٨٦٤	٨	**٠,٨٨١	٨
**٠,٧٦٨	٩	**٠,٨٠٨	٩	**٠,٧٤٤	٩	**٠,٨٧١	٩
**٠,٨٧١	١٠	**٠,٧٤٧	١٠	**٠,٨٥٥	١٠	**٠,٨٩٣	١٠

** الارتباط دالٌّ عند مستوى الدّلالة (٠,٠١).

يتّضح من الجدول (٢) أنّ معاملات الارتباط عاليةً، وذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.01$)، ممّا يدلُّ على قوّة التّماسك الدّاخليّ بين كلّ مجالٍ من أداة الدّراسة والعبارات التي تنتمي إليها، وبالتالي يعدُّ مؤشراً قوياً على صدق الأداة (الاستبانة) وصلاحيتها لقياس ما وُضعت لقياسه.

ج - صدق التّكوين الفرضيُّ (الانساق الدّاخلي للمجالات):

تُحقّق من صدق التّكوين الفرضيُّ للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدّرجة الكليّة للمجال والدّرجة الكليّة للاستبانة كما يوضّح ذلك جدول (٣)، حيث (ن=٣٠).

جدول رقم (٣)

قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجة كلّ مجالٍ مع الدّرجة الكليّة للاستبانة

معامل الارتباط مع الدرجات الكليّة للاستبانة	مجالات أداة الدّراسة
**٠,٩٠٠	إدارة الاجتماعات
**٠,٩٥٠	مجتمعات التّعلّم
**٠,٨٨٦	التّدريب

معامل الارتباط مع الدرجات الكلية للاستبانة	مجالات أداة الدراسة
٠,٩٣٢**	تقويم الأداء

** دالٌّ عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يُتضح من الجدول (٣) أنّ قيم معاملات الارتباط بيرسون لصدّق الاتّساق الداخليّ بين كلّ عبارة والمجال الذي تنتمي إليه قد تراوحت ما بين (٠,٨٨٦ – ٠,٩٥٠)، وجميعها دالّة إحصائيّاً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ممّا يدلُّ على توافر درجة عالية من صدق التّكويّن الفرضي للاستبانة.

• ثبات أداة الدراسة:

حُسب معامل ثبات الاستبانة وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (α)، والجدول (٤) يوضّح ذلك:

جدول رقم (٤)

معاملات الثبات لمجالات الاستبانة والاستبانة ككلّ

معامل الثبات	عدد العبارات	مجالات أداة الدراسة
٠,٩٥٢	١٠	إدارة الاجتماعات
٠,٩٤٨	١٠	مجتمعات النّعلّم
٠,٩٣٥	١٠	التّدريب
٠,٩٦١	١٠	تقويم الأداء
٠,٩٨١	٤٠	الاستبانة ككلّ

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤) إلى أنّ معامل الثبات الكليّ للاستبانة بلغ (٠,٩٨١)، وتراوحت مؤشّرات الثبات لمجالات الاستبانة بين (٠,٩٣٥) و(٠,٩٦١)، وجميعها أعلى من الحدّ الأدنى المقبول للثبات (٠,٦٠)، ويمكن الاستنتاج بأنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وتصلح للتطبيق على مجتمع الدراسة.

وللحكم على دور مشرفي القيادة المدرسيّة في التّمنية المهنيّة المستدامة لقيادة المدارس التّأنويّة بمدينة تبوك حُسب المدى لمستويات الاستجابة، حيث يمثّل بين أعلى درجة وأقلّ درجة بالمقياس (٥-١=٤)، وحساب طول الفئّة (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠) تمثّل طول كلّ فئّة من الفئات الخمس للمقياس، وبذلك أصبح معيار الحكم كما هو موضّح في الجدول (٥).

جدول رقم (٥)

معيار الحكم لتقدير دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة

لقادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة	التقدير للتعليق على النتائج
من ١ إلى أقل من ١.٨٠	قليل جداً	قليل جداً
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	قليل	قليل
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	متوسط	متوسط
من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	عالي	عالي
من ٤.٢٠ إلى ٥	عالٍ جداً	عالٍ جداً

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

حلّلت بيانات هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS)، واستُخرجت النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ معامل ألفا كرونباخ (α) لحساب معامل ثبات الاستبانة.
- ❖ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- ❖ معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين كل مجالٍ والتقدير الكلي للاستبانة.
- ❖ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك، والمتمثلة في أسئلة الدراسة.
- ❖ اختبار (ت) T-Test لعينتين مستقلتين لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة التي تُعزى إلى متغير الجنس.
- ❖ اختبار كروسكال - ويلز (Kruskal - Wallis) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، والتي تُعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في القيادة المدرسية.

عرض ومناقشة وتفسير النتائج:

وفيما يلي عرضٌ لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لتسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقيادة المدارس الثانوية في المجالات (إدارة الاجتماعات، مجتمعات التعلم، التدريب، تقييم الأداء) من وجهة نظر قادة المدارس؟"

للإجابة عن هذا السؤال حُصبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة، ويبين ذلك جدول (٦).

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقيادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك من وجهة نظر مجتمع الدراسة

ترتيب المجال في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
١	إدارة الاجتماعات	٣,٣٣	٠,٨٨	١	متوسط
٣	التدريب	٣,٠٤	٠,٧٧	٢	متوسط
٤	تقييم الأداء	٣,٠٤	٠,٨٨	٣	متوسط
٢	مجتمعات التعلم	٢,٩٣	٠,٨٧	٤	متوسط
	المتوسط العام لجميع المجالات	٣,٠٩	٠,٧٨	-	متوسط

يُضح من الجدول (٦) أن درجة التقدير الكلية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة في جميع المجالات جاءت بتقديرٍ متوسطٍ، بمتوسطٍ حسابيٍّ (٣,٠٩)، وانحرافٍ معياريٍّ بلغ (٠,٧٨)، وكانت على التوالي: جاء مجال "إدارة الاجتماعات" في الترتيب الأول، بمتوسطٍ حسابيٍّ (٣,٣٣)، وانحرافٍ معياريٍّ (٠,٨٨)، وبدرجة تقديرٍ متوسطةٍ، ثم تبعه مجال "التدريب" في الترتيب الثاني بمتوسطٍ حسابيٍّ بلغ (٣,٠٤)، وانحرافٍ معياريٍّ (٠,٧٧) بدرجة تقديرٍ متوسطةٍ، ثم تبعه في الترتيب الثالث مجال "تقييم الأداء" بمتوسطٍ حسابيٍّ (٣,٠٤)، وانحرافٍ معياريٍّ (٠,٨٨) بدرجة تقديرٍ متوسطةٍ، ثم تبعه في الترتيب الرابع والأخير مجال "مجتمعات التعلم" بمتوسطٍ حسابيٍّ (٢,٩٣)، وانحرافٍ معياريٍّ (٠,٨٧) بدرجة تقديرٍ متوسطةٍ.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن معظم الممارسات الإشرافية من قبل مشرفي ومشرفات

القيادة المدرسيّة تتعلّق بالاتّصال الإداريِّ، سواءً الاتّصال بين القيادة المدرسيّة والمعلّمين والعاملين بالمدرسة، أو الاتّصال الإداريِّ مع القيادات العليا في إدارة التّعليم والمتعلّقة بالتّعاميم وسير العمليّة التّعليميّة التّربويّة. بينما بقيت الممارسات المتعلّقة بالتّمية المهنية المستدامة بشكلٍ عامٍّ لقادة المدارس والتي منها تفعيل مجتمعات التّعلّم، وإدارة الاجتماعات، وتقويم الأداء، والتّدريب على المهارات القياديّة اللازمة دون الحدّ المأمول، وقد يكون تركيز وزارة التّعليم في مشاريعها التّطويرية منصّباً على التّركيز على جوانب تطوير المقرّرات الدراسيّة، والمباني المدرسيّة، وقصور هذه المشاريع التّطويريّة في تطوير أداء مشرفي ومشرفات القيادة المدرسيّة.

اتّفقت نتيجة الدّراسة مع نتائج دراسة الشّهري (٢٠١١)، والتي هدفت إلى الكشف عن مدى قيام مشرفي الإدارة المدرسيّة لأدوارهم اللازمة لتطوير أداء مديري المدارس، واتّفقت كذلك مع نتائج دراسة الزّهراي (٢٠١٢) التي توصّلت إلى أنّ درجة مساهمة مشرفي الإدارة المدرسيّة في تطوير الإدارة المدرسيّة جاءت متوسّطةً، وكما اتّفقت مع نتائج دراسة المطلق (٢٠١٣) التي توصّلت إلى أنّ درجة تقدير دور مشرفي الإدارة المدرسيّة في التّمية المهنية المستدامة لمديري المدارس من وجهة نظر المديرين قد جاءت بدرجة تقديرٍ متوسّطةٍ للأداة ككلٍّ وكذلك في مجال التّدريب، وقد اتّفقت نتائج دراسة العمري (٢٠١٤)، ودراسة بوضياف (٢٠١٥) في أنّ دور مشرف القيادة المدرسيّة في تنمية مهارات قادة المدارس في مجال إدارة الاجتماعات جاء بتقديرٍ متوسّطٍ، وقد اتّفقت نتيجة هذه الدّراسة مع نتائج دراسة المطلق (٢٠١٣)، ودراسة العمري (٢٠١٤)، ودراسة بوضياف (٢٠١٥)، ودراسة عياصرة (٢٠١٦)، حيث جاءت بتقديرٍ متوسّطٍ في مجال التّدريب لقادة المدارس، وقد اتّفقت نتيجة هذه الدّراسة مع نتائج دراسة البلوي (٢٠١٤)، ودراسة الشراري (٢٠١٤)، التي توصّلت إلى أنّ تطوير أداء قادة المدراس في مجال تقويم الأداء جاء بتقديرٍ متوسّطٍ.

واختلفت نتائج هذه الدّراسة مع نتائج دراسة الزّايدي (٢٠١٣)، التي توصّلت إلى أنّ درجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات لجميع المحاور كانت درجةً عاليةً، وقد اختلفت نتيجة هذه الدّراسة مع نتيجة دراسة السريحي (٢٠١٢)، التي توصّلت جميعها إلى أنّ درجة ممارسة مهارات إدارة الاجتماعات، ومجال التّدريب لدى قائدي المدارس كانت بدرجة تقديرٍ عالٍ، وقد اختلفت نتيجة هذه الدّراسة مع نتيجة دراسة الصغير (٢٠٠٩)، التي توصّلت إلى افتقار قيادات المدارس والمشرّفين والمعلّمين للكثير من معايير مجتمعات التّعلّم، وقد اختلفت نتيجة هذه الدّراسة مع نتيجة

دراسة المدهرش (٢٠٠٦)، التي توصلت إلى مدى امتلاك قائدي المدارس مهارات تقويم الأداء بتقدير عالٍ.

وللوقوف بصورة تفصيلية على دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقيادة المدارس الثانوية من وجهة نظر مجتمع الدراسة فقد تُنولت حسب مجالات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: مجال إدارة الاجتماعات:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة في المجال الأول، والذي يقيس دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقيادة المدارس الثانوية في مجال (إدارة الاجتماعات)، كما يوضّح ذلك جدول (٧).

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجال (إدارة الاجتماعات)

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
٤	المساهمة في قيادة الاجتماع بفاعلية	٣,٧٣	١,٠٤	١	عالي
٣	تحديد أهداف الاجتماع	٣,٦٣	٠,٩٨	٢	عالي
٧	إدارة الاجتماعات بأسلوب الحوار الهادف	٣,٤١	٠,٩٩	٣	عالي
٢	صياغة جدول أعمال الاجتماع	٣,٣٩	٠,٩٣	٤	متوسط
٨	تذليل الصعوبات أثناء الاجتماعات	٣,٣٤	١,٠٣	٥	متوسط
٥	المحافظة على إدارة الوقت أثناء الاجتماعات	٣,٢١	١,٠٧	٦	متوسط
٩	صياغة توصيات الاجتماع بما يحقق الأهداف المرسومة	٣,١٨	١,١٣	٧	متوسط
٦	اتخاذ القرارات بشكل جماعي	٣,١٤	١,٠٧	٨	متوسط
١	استخدام أساليب اتصال متنوعة للإعلام عن الاجتماع	٣,١١	١,٠٩	٩	متوسط

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
١٠	اختيار الأساليب الناجحة لمتابعة تنفيذ التوصيات	٣,١١	١,١٤	١٠	متوسط
المتوسط العام		٣,٣٣	٠,٨٨	-	متوسط

يتضح من الجدول (٧) أنّ استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية في مجال (إدارة الاجتماعات) جاءت بتقدير متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٣)، وانحراف معياري يساوي (٠,٨٨).

وقد يُعزى حصول هذا المجال على درجة تقدير متوسط إلى ما يقوم به مشرفو ومشرفات القيادة المدرسية أثناء زيارة المدارس في متابعة ما يدور في سجل الاجتماعات، وتوجيهاتهم تكون عامةً وتقليديةً لا تطور من المهارات اللازمة في إدارة الاجتماعات مثل كيفية صياغة جدول أعمال الاجتماع، وتذليل الصعوبات أثناء الاجتماعات، والمحافظة على إدارة الوقت أثناء الاجتماعات، واتخاذ القرارات بشكل جماعي، واستخدام أساليب اتصال متنوعة للإعلام عن الاجتماع، واختيار الأساليب الناجحة لمتابعة تنفيذ التوصيات؛ فما زالت هذه الموضوعات التي تعتبر من الممارسات الهامة لدى قادة المدارس بحاجة إلى الاهتمام من قبل مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية.

ثانياً: مجال مجتمعات التعلّم:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة في المجال الثاني، والذي يقيس دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية في مجال (مجتمعات التعلّم)، كما يوضّح ذلك جدول (٨).

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجال (مجتمعات التعلّم)

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
٩	قيادة العمل المدرسي بأساليب ديمقراطية	٣,٥٠	١,١٦	١	عالي

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
١٠	الاستفادة من الأخطاء في خلق فرص للتعلّم	٣,٣٢	٠,٩٩	٢	متوسط
٥	تحويل بيئات التعلّم التقليدي إلى بيئات تعلّم نشط	٣,١٦	٠,٩٥	٣	متوسط
٦	حلّ المشكلات بطريقة إبداعية	٣,٠٢	١,٠٤	٤	متوسط
٣	إيجاد ثقافة تنظيمية قوية في المدرسة	٢,٩١	١,٠٠	٥	متوسط
٨	دعم الابتكار في العمل	٢,٩١	١,٠٧	٦	متوسط
١	توفير بيئة مدرسية داعمة للتعلّم المستمر	٢,٨٩	١,١١	٧	متوسط
٤	المشاركة في صياغة رؤية المدرسة	٢,٨٠	١,١٠	٨	متوسط
٧	تصميم برامج مدرسية تلبي حاجات المجتمع المحلي	٢,٤٣	١,١١	٩	قليل
٢	إقامة شراكة مجتمعية مع البيئة الخارجية	٢,٣٩	١,٠٦	١٠	قليل
	المتوسط العام	٢,٩٣	٠,٨٧	-	متوسط

يتضح من الجدول (٨) أنّ استجابة مجتمع الدراسة حول دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية في مجال (مجتمعات التعلّم) جاءت بتقدير متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٨٧).

وقد يُعزى حصول هذا المجال على تقدير متوسط إلى أنّ ممارسات مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية تُركّز على تنمية الجوانب القيادية لدى قائدي وقائدات المدارس، ولا تولي الاهتمام في جوانب التطوير والتّحسين المستمرّ لجعل المدارس مجتمعات تعلّم مهنية، وقد يُعزى إلى اهتمام الوزارة في تحويل المدرسة التقليدية إلى مجتمع تعلّم عن طريق التّعاميم وإصدار أدلة لذلك.

ثالثاً: مجال التّدريب:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة في المجال

الثالث، والذي يقيس دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية في مجال (التدريب)، كما يتضح ذلك في الجدول (٩).

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية في مجال (التدريب)

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
٦	قيادة مجموعات العمل بروح الفريق الواحد أثناء التدريب	٣,٧٠	١,٠٣	١	عالي
٧	نقل الخبرات والتجارب التدريبية الناجحة	٣,٤٥	٠,٩٣	٢	عالي
٥	استخدام الأساليب الحديثة في التدريب	٣,١٨	٠,٩٤	٣	متوسط
٤	اكتساب اتجاهات جديدة في المهنة وتطويرها	٣,٠٢	١,٠٤	٤	متوسط
٢	إتاحة فرص متكافئة للاستفادة من الدورات التدريبية	٢,٩٨	٠,٩٢	٥	متوسط
٣	إعداد محتوى البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية	٢,٩٦	٠,٨٩	٦	متوسط
٨	تحديث الدورات التدريبية بشكل مستمر	٢,٩٣	٠,٩٩	٧	متوسط
١	تحديد الاحتياجات التدريبية بما يلبي متطلبات تطوير العمل	٢,٩١	١,٠٣	٨	متوسط
٩	قياس أثر التدريب	٢,٦٨	٠,٩٦	٩	متوسط
١٠	بناء برامج تدريبية لمعالجة جوانب القصور	٢,٦١	١,٠٠	١٠	متوسط
	المتوسط العام	٣,٠٤	٠,٧٧	-	متوسط

يتبين من الجدول (٩) أنّ استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية في مجال (التدريب) جاءت بتقدير متوسط،

بمتوسطٍ حسابيٍّ بلغ (٣,٠٤)، وانحرافٍ معياريٍّ يساوي (٠,٧٧).

ويُعزى حصول هذا المجال على تقديرٍ متوسطٍ إلى تكرار البرامج التدرّيبية المقدمة لمجتمع الدّراسة، وافتقارها للتّجديد، وضعف تصميم برامج تلبّي الحاجات التدرّيبية لمجتمع الدّراسة، وبرامج معالجة القصور، ولربّما كان انشغال المشرفين بمتابعة الأعمال القيادية المدرسية حسب اللوائح والأنظمة هو ما حال دون إيجاد الوقت الكافي وفق خططه الإشرافية والخطّة التشغيلية للإشراف التربويّ في تحقيق هذا الدّور.

رابعاً: مجال تقييم الأداء:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الاستبانة في المجال الرابع، والذي يقيس دور مشرفي القيادة المدرسية في التّتمية المهنية المستدامة لقيادة المدارس الثانوية في مجال (تقويم الأداء)، كما يتّضح ذلك في الجدول (١٠).

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجال (تقويم الأداء)

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
٧	اطّلاع المعلمين/ المعلّمات على الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم	٣,٢٧	١,١٥	١	متوسط
٦	تقويم أعمال المعلمين / المعلّمات بشكلٍ مستمر	٣,٢٠	١,٠٧	٢	متوسط
٩	تقديم مقترحاتٍ مبتكرةٍ لضمان جودة العمل	٣,٠٩	١,٠٥	٣	متوسط
١٠	توفير تغذيةٍ راجعةٍ مستمرةٍ للمعلمين/ المعلّمات	٣,٠٥	١,٠٣	٤	متوسط
٢	التّنويع في أدوات التّقويم	٣,٠٢	٠,٩٠	٥	متوسط
٥	معالجة جوانب الضّعف لدى المعلمين/ المعلّمات	٣,٠٢	٠,٩٨	٦	متوسط
٤	تتمية جوانب القوّة لدى المعلمين/ المعلّمات	٣,٠٢	١,٠٤	٧	متوسط

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
٨	تطبيق معايير موضوعية في عملية التقييم	٢,٩٨	١,٠٠	٨	متوسط
٣	قياس الأداء بالنتائج المتحققة	٢,٩١	٠,٩٦	٩	متوسط
١	تقويم أداء المعلمين / المعلمات وفق أسلوب التقييم الذاتي	٢,٨٩	٠,٩٨	١٠	متوسط
	المتوسط العام	٣,٠٤	٠,٨٨	-	متوسط

يتضح من الجدول (١٠) أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية في مجال (تقويم الأداء) جاءت بتقدير متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٤)، وانحراف معياري يساوي (٠,٨٨).

وقد يُعزى ذلك إلى أن دور مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية قد ينحصر في توجيه مجتمع الدراسة وتمييزهم في الجانب القيادي من خلال الاطلاع على سجلات تقويم أداء المعلمين وتفعيلها، كما يُعزى إلى قلة الاهتمام بتنمية مجتمع الدراسة في جميع جوانب تقويم الأداء الأخرى، وقلة البرامج المقدمة لتنمية هذه المهارة على وجه الخصوص في تدريبهم وترشيدهم باستمرار وتوعيتهم بمصادر الأخطاء المحتملة، وتنمية مهاراتهم في اختيار الأداة المناسبة للغرض من تقويم الأداء للمعلمين والمعلمات، وتقديم التسهيلات الضرورية لتحسين وتطوير أداء قائدي وقائدات المدارس في تقويم الأداء للمعلمين والمعلمات، حيث تُعتبر عملية تقويم الأداء مساعدة لقائد المدرسة على اتخاذ القرارات، ومن خلالها تُحدد جوانب القوة والضعف لدى المعلمين والمعلمات لتعزيز جوانب القوة، ومعالجة جوانب الضعف لديهم.

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين

متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية

المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك تُعزى لمتغير الجنس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

كل دور من أدوار مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية بمدينة

تبوك من وجهة نظر مجتمع الدّراسة وفقاً لمتغيّر الجنس، وقد كُشف عن دلالة الفروق بين المتوسّطات باستخدام اختبار "ت" للمقارنة بين متوسّطين مستقلّين (Independent Sample T.test) كما تتّضح نتائج ذلك في الجدول (١١):

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسّطات استجابات أفراد مجتمع الدّراسة حول دور مشرفي القيادة المدرسيّة في التّمية المهنيّة المستدامة لقادة المدارس التّأنويّة بمدينة تبوك وفقاً لمتغيّر الجنس (دح=٥٤)

المجال	المتغيّر	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدّلالة
إدارة الاجتماعات	ذكر	٣,٥٤	٠,٧٥	٢,٠٩٢	*٠,٠٤١ دالة
	أنثى	٣,٠٦	٠,٩٦		
مجتمعات التّعلّم	ذكر	٣,٠٣	٠,٧٩	٠,٩٣٧	٠,٣٥٣ غير دالة
	أنثى	٢,٨١	٠,٩٧		
التّدريب	ذكر	٣,٠٥	٠,٧٧	٠,٠٤٤	٠,٩٦٥ غير دالة
	أنثى	٣,٠٤	٠,٧٩		
تقويم الأداء	ذكر	٣,٠٧	٠,٨٨	٠,٢٧٨	٠,٧٨٢ غير دالة
	أنثى	٣,٠١	٠,٨٩		
الاستبانة ككلّ	ذكر	٣,١٧	٠,٧٢	٠,٩٢١	٠,٣٦١ غير دالة
	أنثى	٢,٩٨	٠,٨٤		

* دالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha=0.05$).

يتّضح من الجدول (١١) بأنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات استجابات أفراد مجتمع الدّراسة حول دور مشرفي القيادة المدرسيّة في التّمية المهنيّة المستدامة لقادة المدارس التّأنويّة بمدينة تبوك وفقاً لمتغيّر الجنس، حيث بلغت قيمة ت (٠,٩٢١)، ومستوى الدّلالة الإحصائيّة للفروق كان (٠,٣٦١)، وهي قيمة تزيد عن مستوى الدّلالة المحدّد بالدّراسة (٠,٠٥)، ممّا يشير إلى أنّ أفراد مجتمع الدّراسة على الرغم من اختلافهم في الجنس إلّا أنّهم يتّفقون جميعاً على دور مشرفي القيادة المدرسيّة في التّمية المهنيّة المستدامة لقادة المدارس التّأنويّة وبنفس المستوى.

كما يتضح من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في مجال (إدارة الاجتماعات) وفقاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ت (٢,٠٩٢)، ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كان (٠,٠٤١)، وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (٠,٠٥)، ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين في مجال (إدارة الاجتماعات) وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

ويُتضح كذلك بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في مجالات (مجتمعات التعلم، التدريب، تقييم الأداء) وفقاً لمتغير الجنس، حيث تراوحت قيمة ت (٠,٠٤٤ - ٠,٩٣٧)، وكانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وقد يُعزى ذلك إلى تغيير آلية العمل للمشرف والمشرفة وتوحيدها، حيث قُتُن عدد زيارات المشرف والمشرفة، وعدد البرامج والدورات المقدمة لقادة المدارس في مجالات الدراسة الحالية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المدهرش (٢٠٠٦) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس في مجال تقييم الأداء.

بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الصالحية (٢٠١٠)، التي أظهرت نتائجها حول واقع تطبيق برامج التنمية المهنية المستدامة في ضوء معايير الجودة الشاملة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث.

وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٢) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور في مجال التوجيه والمتابعة.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة حول دور مشرف القيادة المدرسية في التنمية

المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك تُعزى لمتغير الدورات التدريبية؟

للتعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، فقد استُخدم الاختبار اللامعلمي اختبار كروسكال - ويلز (Kruskal Wallis -)، والجدول (١٢) يوضح نتائج هذا الاختبار، وجاءت درجة الحرية (دح=٢).

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار كروسكال – ويلز (Kruskal – Wallis) للدلالة على الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدّراسة حول دور مشرفي القيادة المدرسيّة في التّسمية المهنيّة المستدامة لقيادة المدارس التّأنيويّة بمدينة تبوك وفقاً لمتغيّر عدد الدّورات التّدريبية في القيادة المدرسيّة (دح=٢).

المجال	عدد الدّورات	العدد	متوسّط الرّتبة	كاي تربيع	مستوى الدّلالة
إدارة الاجتماعات	دورة واحدة	١٠	٢٣,٤٠	٢,٠٦٤	٠,٣٥٦ غير دالّة
	دورتان	٤	٣٦,٨٨		
	أكثر من ٣ دورات	٤٢	٢٨,٩٢		
مجتمعات التّعلّم	دورة واحدة	١٠	٢٤,٢٥	٠,٨٤٣	٠,٦٥٦ غير دالّة
	دورتان	٤	٢٨,٥٠		
	أكثر من ٣ دورات	٤٢	٢٩,٥١		
التّدريب	دورة واحدة	١٠	٢٥,٣٥	٠,٥٠٣	٠,٧٧٨ غير دالّة
	دورتان	٤	٣٠,٨٨		
	أكثر من ٣ دورات	٤٢	٢٩,٠٢		
تقويم الأداء	دورة واحدة	١٠	٢٠,٦٥	٢,٨٥٤	٠,٢٤٠ غير دالّة
	دورتان	٤	٢٩,٠٠		
	أكثر من ٣ دورات	٤٢	٣٠,٣٢		
الاستبانة ككلّ	دورة واحدة	١٠	٢٣,٣٥	١,٢٥٨	٠,٥٣٣ غير دالّة
	دورتان	٤	٣١,٢٥		
	أكثر من ٣ دورات	٤٢	٢٩,٤٦		

يتّضح من الجدول رقم (١٢) أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات استجابات أفراد مجتمع الدّراسة حول تقدير دور مشرفي القيادة المدرسيّة في التّسمية المهنيّة المستدامة لقيادة المدارس التّأنيويّة في مدينة تبوك، وكذلك في مجالات الدّراسة ككلّ وفقاً لمتغيّر عدد الدّورات التّدريبية، ممّا يشير إلى أنّ أفراد مجتمع الدّراسة على الرغم من اختلافهم بعدد الدّورات التّدريبية في مجال القيادة المدرسيّة إلاّ أنّهم يتفقون جميعاً حول

تقدير دور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية بمدينة تبوك، وربما يعود سبب ذلك إلى تماثل وتشابه إدراك قادة وقائدات المدارس لدور مشرفي القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمري (٢٠١٤) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

بينما اختلفت مع نتائج دراسة الشهري (٢٠١١) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية لصالح الذين التحقوا بثلاث دوراتٍ فأكثر.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:
١. تكثيف البرامج والدورات التدريبية التي يقدمها مشرفو القيادة المدرسية لقادة المدارس في مهارة إدارة الاجتماعات.
 ٢. تدريب قادة المدارس على أنماط القيادة التي تساعدهم في تحويل مدارسهم إلى مجتمعات تعلم، وتصميم برامج مدرسية تلبي حاجات المجتمع المحلي، وتوفير بيئة مدرسية داعمة للتعلم المستمر.
 ٣. ينبغي على مشرفي القيادة المدرسية حصر الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات بدوراتٍ تدريبية مناسبة.
 ٤. تكثيف البرامج التي يقدمها مشرفو القيادة المدرسية في تنمية مهارات تقويم الأداء لدى قادة المدارس؛ وذلك لحثهم على تقويم أداء المعلمين وفق أسلوب التقييم الذاتي، والتأكيد على تطبيق معايير موضوعية في عملية التقييم، وتدريبهم على استخدام أدوات التقييم وتنوعها.

المقترحات:

- تقترح الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات:
١. إجراء دراسة عن أثر الأساليب الإشرافية التي ينفذها مشرفو القيادة المدرسية على تطوير مهارات إدارة الاجتماعات لدى قادة المدارس.
 ٢. إجراء دراسة حول تطوير مهارات تقويم الأداء لدى قادة المدارس في ضوء خبرات بعض الدول.

٣. إجراء دراسةٍ حول الأنماط القياديَّة لقادة المدارس وعلاقتها بتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلُّم.
٤. إجراء دراسةٍ حول التَّمية المهنيَّة المستدامة في المدارس في ضوء رؤية المملكة العربيَّة السُّعويَّة ٢٠٣٠.

المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، هناء شحات (٢٠١٦). دور المؤشرات في تقويم أداء المؤسسات التعليمية، بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي LACQA، جامعة السودان في ٢٠١٦ فبراير، ص ٣٦٥-٣٨٦.

البلوي، نادية خلف (٢٠١٤). تطوير أداة لتقويم أداء مدراء مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

بوضياف، نوال (٢٠١٥). درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة/ الجزائر من وجهة نظرهم، مجلة جرش للبحوث والدراسات، الأردن، ١٦م، ٦٨٣ع، ١-٧٠٨.

الزأيدي، بندر محمد (٢٠١٣). إدارة الاجتماعات لدى مديري المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الزهراني، فيصل سعيد (٢٠١٢). درجة مساهمة مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير الإدارة المدرسية في مدارس المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.

السدحان، عبدالله سعد (٢٠١٦). واقع الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة ومعلموها بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، مصر، ٢م، ع ١٦٨، ص ٣٨٥-٤٣٧.

السريحي، منصور عتيق الله (٢٠١٢). درجة توفّر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

سليمان، هالة عبدالمنعم (٢٠١٢). آليات عمل المنظمات غير الحكومية في تعليم الكبار، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم مجتمعات التعلم، مجلة التربية، قطر، ع ١٧٧، ص ١٨٥-٢١٥.

سيد، أسامة محمد؛ والجمل، عباس حلمي (٢٠١٤). *التدريب والتنمية المهنية المستدامة*، دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

الشراري، جمال صبيح (٢٠١٤). دور مشرف الإدارة المدرسية في تطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الجوف، *مجلة التربية*، مصر، م٣، ع ١٥٨، ١٨٩-٢٣٥.

الشّمري، مشعان ضيف الله (٢٠١٦). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية، دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية*، مصر، م ٣٢، ع ٣٤، ٣٨٧-٣٤٩.

الشّهري، عبد الله عوض (٢٠١١). *تقويم أدوار مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية للبنين بالمدينة المنورة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المدينة المنورة.

الصالحية، فاطمة محمد (٢٠١٠). واقع تطبيق برامج التنمية المهنية المستدامة في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الصغير، أحمد حسين (٢٠٠٩). مجتمعات التعلّم مدخل لضمان الجودة في المدارس الثانوية دراسة ميدانية في مجتمع الإمارات، *مجلة كلية التربية*، مصر، م ١٢، ع ٢٦، ١٥٧-١٩٧.

عبد الجواد، محمد (٢٠٠٠). *كيف تعقد اجتماعات قصيرة ومثمرة*، ط١، طنطا، دار النشر والثقافة والعلوم.

العسّاف، صالح محمد (٢٠١٢). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، ط٢، الرياض، دار الزهراء للنشر والتوزيع.

العدواني، أحمد دخيل (٢٠١٠). *متطلبات تطوير أداء مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة*، مشروع بحثي، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

العمري، أحمد يحيى (٢٠١٤). دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في

مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمّ القرى، مكة المكرمة.

عياصرة، ريم نزار (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.

المدهرش، حابس عبدالله (٢٠٠٦). مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

المطلق، نايف سعود (٢٠١٣). دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمّ القرى، مكة المكرمة.

آل ناجي، محمد عبدالله (٢٠١٣). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ط٥، أبها.

الهاجري، نايف سلطان (٢٠١٣). ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأساليب لتربوي في إدارة التربية والتعليم بمحافظة بيشة تصوّر مقترح، دراسات عربية في التربية وعلم النفس السعودية، م٤، ع٣٣، ٢٢٥-٢٧٨.

وزارة التعليم (١٤٣٥). دليل مجتمعات التعلّم المهنية، الإصدار الأول، رُجع إليها بتاريخ ١٥/٢/١٤٤٠ من موقع <http://cutt.us/CbY41>

المراجع العربية المترجمة: Arabic references in English

Ibrahim, Hana Shahat (2016). *The role of indicators in the evaluation of the performance of educational institutions, research of the Sixth Arab International Conference: To ensure the quality of higher education LACQA, Sudan University, February 2016, pp.365-386.*

Al-Balawi, Nadia Khalaf (2014). *Development of a tool to evaluate the performance of directors of general education schools in Tabuk educational area in the Kingdom of Saudi Arabia, an unpublished doctoral thesis, University of Jordan.*

- Boudiaf, Nawal (2015). *The degree of availability of sustainable professional development mechanisms for primary school principals in the city of M'Sila/Algeria from their point of view*, Jerash Journal of Research and Studies, Jordan, No 16, Vol 1, 683-708.
- Al-Zaidi, Bandar Mohammed (2013). *Meetings management at the secondary level managers in Taif Governorate from the viewpoint of managers and teachers*, an unpublished master thesis, Umm al-Qura University, Makkah.
- Al-Zahrani, Faisal Saeed (2012). *Degree of participation of the supervisors of the school administration in the development of school administration in schools in Saudi Arabia from the point of view of school principals*, unpublished master's thesis, Jerash University, Jordan.
- Sadhan, Abdullah Saad (2016). *The reality of school meetings as seen by middle school principals and teachers in Riyadh City*, Faculty of Education magazine, Egypt, M2, p.168, pp.385-437.
- Alsorhi, Mansour Ateeq Allah (2012). *The degree of availability of sustainable professional development mechanisms for the principals of public schools in Jeddah Governorate and the difficulties encountered from the viewpoint of principals*, unpublished master thesis, Umm al-Qura University, Makkah.
- Suleiman, Hala Abdel Moneim Toukhi (2012). *The working mechanisms of non-governmental organizations in adult education are an analytical study in the light of the concept of learning societies*, Education Magazine, Qatar, p. 177, pp. 185-215.
- Sayed, Usama Mohammed, and Al-Jamal, Abbas Helmy (2014). *Training and sustainable professional development*, Dsouk: Dar al-Alam and Al-Iman for publishing and distribution.
- Al Sharri, Jamal Sabih (2014). *The role of the school management supervisor in the development of the performance of school principals from the point of view of principals in Al Jouf*, Education Magazine, Egypt, 3rd, Vol, 158, 189-235.
- Al-Shammari, Radiant Guest of God (2016). *Develop professional development programs for school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of global trends. Analytical study*, Journal of Faculty of Education, Egypt, No 32, Vol 3, 349-387

- Al-Shehri, Abdallah Awad (2011). Evaluation of the roles of school administrators in the development of the performance of the directors of government schools for boys in Medina, unpublished master thesis, Taibah University, Medina.
- Salehia, Fatima Mohammed (2010). *The reality of implementing programs of sustainable professional development in the light of the comprehensive quality standards from the viewpoint of principals and assistants in the Sultanate of Oman, an unpublished master thesis*, Mutah University, Jordan.
- Al-Sagher, Ahmed Hussain (2009). Learning Communities entrance to quality assurance in high schools field study in the UAE community, *Journal of Faculty of Education, Egypt*, No12, Vol 26, 157-197.
- Abduljawad, Mohammed (2000). *How to hold short and fruitful meetings, 1, Tanta, publishing house, culture and science*.
- Al-Assaf, Saleh Mohammed (2012). *Introduction to research in behavioral sciences*, 2nd Floor, Riyadh, Dar al Zahra for publishing and distribution.
- Al-oudwani, Ahmed Dkhiel (2010). *Requirements to develop the performance of school management supervisors from the viewpoint of the principals of the secondary schools in Jeddah*, research project, King Abdulaziz University, Jeddah.
- Al-Omari, Ahmed Yahya (2014). *The role of the education offices in the professional development of educational leaders in general education schools in Al-Muqwah Governorate from the point of view of principals and their agents, unpublished master thesis*, Umm al-Qura University, Makkah.
- Ayasrah, Reem Nizar (2016). *Training needs of principals of primary and secondary government schools in Jerash Governorate from their point of view, unpublished master thesis*, Jerash University, Jordan.
- Madharsh, Habis Abdallah (2006). *The extent to which school principals in Tarif Governorate have skills to evaluate the job performance of teachers from a teacher's perspective, an unpublished master's thesis*, Yarmouk University, Jordan.
- Al Mutlaq, Naif Saud (2013). *The role of school administrators in the sustainable professional development of the directors of general education*

schools in hail, an unpublished master's thesis, Umm al-Qura University, Makkah.

Al-Naji, Mohammed Abdullah (2013). *Educational and school management theories and practices in the Kingdom of Saudi Arabia*, 5th, Abha.

Al-Hajri, Naif Sultan (2013). *The practice of supervisors of the school administration for the methods of educational supervision in the Department of Education in the province of Bisha a proposal*, Arabic studies in the education and psychology of Saudi Arabia, No 4, Vol 33, 225-278.

Ministry of Education (1435). *Guide to Professional Learning Communities, first issue*, referenced on 15/2/1440 from <http://cutt.us/CbY41> website.

المراجع الأجنبية: References

Opfer, V; Pedder, D (2010). Benefits Status and Effectiveness of Continuous Professional Development for Teachers in England, *The Curriculum Journal*, No, 21, Vol. 4. pp.413-431.

Tesfaw, T. A; Hofman, R. T (2012). *Instructional Supervision and Its Relationship with Professional Development: Perception of Private and Government Secondary School Teachers*. in Addis Ababa, Dissertations Theses Masters, University of Groningen.

Balbalin, Wenefe Capili (2017). *The Development of Professional Learning Communities (PLCS) in The Philippines: Roles and Views of Secondary School Principals*. Thesis Masters of Educational. The University of Waikato.