



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد السابع - الجزء الثاني  
صفر 1443 هـ - سبتمبر 2021 م

## معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

### النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

### النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

### الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



### البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

[iujournal4@iu.edu.sa](mailto:iujournal4@iu.edu.sa)

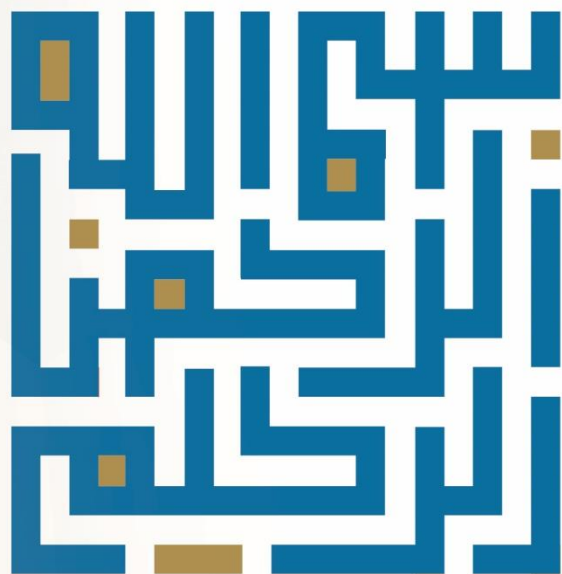




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة  
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر  
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة  
للجامعة الإسلامية



## قواعد وضوابط النشر في المجلة

- أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.
- لم يسبق للباحث نشر بحثه.
- أن لا يكون مستلاً من بحوث سبق نشرها للباحث.
- أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.
- أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.
- أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%) .
- أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.
- لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.
- أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.
- أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وصلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة (إن وجدت).
- يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.
- يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر. ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة



## الهيئة الاستشارية :

**معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي**

مدير جامعة حفر الباطن سابقاً

**معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر**

مدير جامعة الحدود الشمالية

**معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان**

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

**أ. د : سليمان بن محمد البلوشي**

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

**أ. د : خالد بن حامد الحازمي**

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : سعيد بن فالح المغامسي**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

**أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي**

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود



## هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

**أ.د : عبد الرحمن بن علي الجهني**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

أعضاء التحرير :

**معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود**

وزير التعليم العالي الأردني سابقا  
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

**أ.د : إبراهيم بن عبدالرافع السمدوني**

وكيل كلية التربية للدراسات العليا بجامعة الأزهر  
وأستاذ أصول التربية بجامعة الأزهر

**أ.د : بندر بن عبدالله الشريف**

أستاذ علم النفس بالجامعة الإسلامية

**أ.د : عبدالرحمن بن يوسف شاهين**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

**أ.د : عبدالعزيز بن سليمان السلومي**

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية

**أ.د : عبدالله بن علي التمام**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

**أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري**

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي  
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

**د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي**

عميد عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد سابقاً  
وأستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

سكرتير التحرير :

**أ. مجتبي الصادق المنا**

الإخراج والتنفيذ الفني :

**م. محمد حسن الشريف**



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





## فهرس المحتويات :

م	عنوان البحث	الصفحة
1	فاعلية العلاج باليقظة العقلية لخفض اعراض الوسواس القهري لدى المضطربين المراجعين لمستشفى القويعة العام د.عبدالله بن صالح القحطاني	1
38	تقييم مقرر الحاسوب في التعليم في ضوء قيم المواطنة الرقمية لدى طالبات كلية التربية بجامعة نجران د. صباح عيد رجاء الصبحي	2
96	فعالية برنامج إرشادي معرفي سلوكي في الصلابة النفسية لدى أمهات مرضى الفصام د. ندى راشد محمد الرشود	3
136	تصور مقترح لتحقيق الكفايات التدريسية اللازمة للتنمية المهنية لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية في ضوء رؤية المملكة 2030م أ. مهدي مانع مهدي عسيري	4
190	الأوضاع التعليمية للأقلية المسلمة في الدول الاسكندنافية أ. ريم عبد الرزاق محمد عبد الرزاق	5
242	أثر البرمجيات التشاركية باستخدام أداة "ShowMe" على الدافعية لتعلم مقرر فقه الميراث لدى طلاب المرحلة الجامعية أ. د. عائشة بليهش محمد العمري / د. عالية أحمد صالح ضيف الله د. أحمد محمد الطنجي	6
276	فاعلية برنامج قائم على المدخل الوظيفي في تنمية مهارات التحدث لدى متعلمات اللغة العربية الناطقات بغيرها في جامعة أم القرى واتجاههن نحوها د. مشاعل بنت صالح بن سعد الدوسري	7
330	تمور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية د. نايف بن عماش السويلم العنزي	8
384	حيوانات النقل عند الصفييين من خلال النقوش والرسوم الصخرية د. رحمة بنت عواد السناني	9
414	الموارد المائية على درب الحج الشامي: أحوالها، والعناية بها، خلال عصري الأيوبيين والمماليك (570 - 922هـ / 1174 - 1516م) د. سلطنة بنت ملاح الرويلي	10

\* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات

تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالملكة  
العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

إعداد

نايف بن عمّاش السويلم العنزي  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك  
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومعوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، وتقديم تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية. ولتحقيق هذا تم اختيار عينة تكونت من (٢٨٥) من القيادات المدرسية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة تضمّنت (٣٩) عبارة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى التالي: أن درجة ممارسة التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية (متوسطة) وعلى جميع الأبعاد، كما توصلت النتائج إلى أن درجة معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض (متوسطة)، وقدمت الدراسة تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

**الكلمات المفتاحية:** تصور مقترح، التطوير المهني، القيادات المدرسية، تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

## المقدمة

ازداد اهتمام المؤسسات التعليمية المعاصرة بالتطوير المهني باعتباره أفضل الوسائل لإعداد وتأهيل القيادات التربوية والمدرسية لقيادة التغيير والتطوير، وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، من خلال تصميم برامج تدريبية فاعلة ومتجددة تتوافق مع مبادئ التدريب الفعال وتلبي الاحتياجات المتجددة لهم؛ لتوفير خبرات عملية، وتطوير الكفايات والمهارات والممارسات المهنية المطلوبة التي تحقق جودة التعليم؛ فالاستثمار في مجال التعليم يعد من أهم أدوات تقدم الأمم وتحقيق رؤاها في هذا العصر.

وقد أصبحت الحاجة إلى تطوير القيادات المدرسية في وقتنا الحالي مسألة ملحة أكثر من أي وقت مضى لتأثيرهم الكبير في العملية التعليمية برمتها؛ لذا من الضروري تطوير مجموعة واعدة من القيادات المدرسية الفاعلة، لقيادة مدارس المستقبل؛ كما أن القيادات الفاعلة تدعم العاملين معهم وتزيد من قدراتهم على إنجاز مهام عملهم (الطويسى والنوايسه، وملوح والبشتاوي وارتيمه، ٢٠١٥).

ويضيف خليل (٢٠١٥، ١١٧) أنّ القيادات المدرسية هي جوهر العملية التعليمية والتربوية، ومفتاحاً لنجاحها، وأن أهميتها ودورها يتبعان من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية، كما تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها في ضوء تطلعات المؤسسة التعليمية وخططها الإستراتيجية.

وتعد القيادة المدرسية في هذا العصر من المهن العامة التي يرتكز عليها قيادة العمل داخل المدرسة، والتي يقع على عاتقها مسؤوليات جسيمة، فهي تعمل على تطوير أداء العاملين فيها، وإنجاز المهام الإدارية والفنية، والاهتمام بتلبية الاحتياجات المهنية للعاملين فيها، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة في المدارس التابعة لهم، إضافة إلى قدرتهم على تحفيز العاملين، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية إضافة إلى تحقيق أهداف العمل (Heath, 2010: 26).

كما أن الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم أشارت إلى ضعف ثقافة التعلم في المؤسسة التربوية والمجتمع، وكذلك ضعف في تأهيل القيادات التربوية والمدرسية، وانخفاض جودة التدريب أثناء الخدمة (وزارة التعليم، ٢٠١٤).

ولأهمية التطوير المهني للقيادات المدرسية وضعت وزارة التعليم إستراتيجية وطنية لتطوير التعليم العام؛ تركز على تطوير المدرسة كوحدة واحدة، ومن أبرز المجالات التي أشارت لها الاستراتيجية: مجال تطوير كفايات قادة المدارس وتزويدهم بأحدث المعارف والمهارات والخبرات؛ لتمكينهم من القيام بمهامهم بفاعلية؛ انطلاقاً من دورهم المحوري في العملية التعليمية، ومهامهم الفنيّة والإداريّة المتعدّدة والمتشعبّة. وسعياً لتحقيق جودة الأداء (العمرى، ٢٠١٨، ٣).

وهناك العديد من الخبرات العالمية الرائدة في مجال التطوير المهني للقيادة المدرسية، والتي من أهمها خبرة الولايات المتحدة الأمريكية التي تميزت بالحدّثة في مجال القيادة المدرسية، وركزت على تنوع مجالات التطوير المهني، بالتعاون مع الجامعات المحلية بالولايات المتحدة سواء في فترة التدريب قبل الخدمة، أو التأهيل والتدريب أثناء الخدمة، كجامعة هارفارد الأمريكية، وبذلك سجلت الجامعات الأمريكية السبق في الأخذ بفكرة تأهيل القيادات المدرسية من خلال التعاون بين وزارة التعليم والجامعات الأمريكية (القحطاني، ٢٠١٥، ٤٥)

واستجابة إلى خطة التحول الوطني للمملكة العربية السعودية (٢٠١٨ - ٢٠٢٠، ٧١) التي ركزت على تحقيق التميز في الأداء الحكومي من خلال رفع كفاءة رأس المال البشري. وتحسين إنتاجية موظفي القطاع العام. جاءت هذه الدراسة لكي تستفيد من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التطوير المهني للقيادات المدرسية، واقتراح تصور للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تلك التجربة.

## مشكلة الدراسة

لتطوير القيادات المدرسية مهنيًا يجب الاهتمام بعملية تطوير معارفهم ومهاراتهم العملية وقدراتهم وأساليبهم الإدارية لتحقيق أهداف إدارتهم بفاعلية، وذلك من خلال بناء وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية المبنية على حاجاتهم الفعلية، والتي تتفق مع تطورات مهام عملهم، وفق خطة وطنية إستراتيجية، يعد مطلباً مهماً.

وعلى الرغم من أهمية التطوير المهني للقيادات المدرسية في تحسين أدائهم، وفي تطوير العملية التعليمية، وتحقيق أهداف المدرسة فإن العديد من الدراسات السابقة في المملكة العربية السعودية توصلت إلى وجود ضعف في التطوير المهني للقيادات المدرسية، والتي من بينها دراسة العنزي (٢٠١٣)، ودراسة السريحي (٢٠١٢)، ودراسة الشهري (٢٠١٣)، ودراسة العمري (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن دور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة.

وقد تم اختيار خبرة الولايات المتحدة الأمريكية كونها توفر خبرات عملية وعلمية في مجال التطوير المهني للقيادات المدرسية مستفيدة من الخدمات التي تقدمها الجامعات ومراكز وهيئات التطوير المهني المختصة في هذا المجال، حيث ظهرت العديد من المشاريع والبرامج الرائدة في مجال التطوير المهني، والتي من بينها المشروع الذي طوره جامعة ولاية تكساس (A&M) والذي يهدف إلى الكشف عن الأفراد الذين يمتلكون مهارات قيادية مميزة، من أجل تطويرهم مهنيًا، إضافة إلى برنامج كلية "بوش" للتطوير المهني الخاص بتأهيل القيادات التربوية بشكل عام، والقيادات المدرسية بشكل خاص (Su, 2003: 55).

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بوجود ضعف في التطوير المهني المتعلق بتأهيل وتدريب القيادات المدرسية؛ ولذلك جاءت هذه الدراسة لكي تبحث في واقع ومعوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، وتقديم تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية؟

## أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض؟
- ما معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض؟
- ما التصور المقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية؟

## أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض.
- تحديد معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض.
- تقديم تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

### أولاً: الأهمية النظرية:

- إثراء الأدب النظري من خلال تقديم معلومات ومفاهيم وحقائق حول التطوير المهني للقيادات المدرسية.

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية التطوير المهني للقيادات المدرسية؛ ودوره المركزي في النهوض بالعملية التعليمية، وتحقيق أهداف وغايات وزارة التعليم.  
- تتفق هذه الدراسة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م، للنهوض بالكوادر البشرية الوطنية، والاستثمار في رأس المال البشري.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تساهم هذه الدراسة في تزويد المسؤولين وصانعي القرار في وزارة التعليم، ببيانات ومعلومات تساعدهم على تقويم برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية من أجل تحسينها وتطويرها.

- تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية من خلال سعيها للإفادة من تجربة الولايات المتحدة الأمريكية المتميزة في مجال التطوير المهني، لتطوير برامج التطوير المهني المحلية.

- يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة المسؤولين بقسم الإدارة التربوية وإدارة الإيفاد والابتعاث للدراسة، حيث أن وزارة التعليم تتبنى مشروع الإبتعاث الخارجي والدورات التدريبية الخارجية للعديد من القيادات إلى الولايات المتحدة وكندا وأستراليا للإستفادة من تجاربهم وخبراتهم.  
- قد تتيح نتائج هذه الدراسة المجال للباحثين لمزيد من الدراسات حول أبعاد أخرى من أبعاد التطوير المهني للقيادات المدرسية وللعاملين في الميدان التربوي كالمعلمين والمشرفين التربويين.

### حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على معرفة واقع ومعوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض، وتقديم تصور مقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

- **الحدود المكانية:** مدارس مدينة الرياض.



-الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي

١٤٤٢هـ.

-الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على القيادات المدرسية بمدينة الرياض.

## مصطلحات الدراسة:

### أولاً: التطوير المهني:

يعرف التطوير المهني بأنه "عملية منظمة، ومدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة، التي تلزم القيادات التربوية للقيام بالأعمال والمسؤوليات اليومية بكفاءة عالية، أو تطوير ما يتوفر لديهم منها بتجديدها أو تحديثها، أو سد العجز فيها، لزيادة قدراتهم على تحقيق الأهداف المنشودة" (السعود وحسنين، ٢٠١٦، ٣٩).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة الأنشطة المنظمة والمخططة التي تكسب قادة المدارس بمدينة الرياض المعارف والاتجاهات والمهارات في ضوء احتياجاتهم؛ بهدف تطوير ممارساتهم المهنية في إطار معايير عالمية، لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية.

### ثانياً: القيادات المدرسية

يعرف القائد المدرسي "بأنه الشخص المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وهو المشرف الأول على جميع شؤون المدرسة وأنشطتها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية" (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ، ١٣٨).

وتعرف القيادات المدرسية إجرائياً في هذه الدراسة بأنهم القيادات المدرسية بمدينة الرياض الذي تم تعيينهم من قبل وزارة التعليم، ويشرفون على تطوير التعليم في المدارس، ومتابعة تنفيذ السياسات التعليمية والقوانين واللوائح التي اعتمدها وزارة التعليم لتسهيل العمل التربوي والتعليمي بالمدرسة.

## الإطار النظري

### مفهوم التطوير المهني :

يعد التطوير المهني من المفاهيم المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية؛ حيث يتطلب التطوير المهني تحديداً واضحاً لمسؤوليات ومهام العاملين، ويتم توفير البرامج الخاصة بالتطوير المهني، والتي تلي حاجات المتدربين، وهناك عدد من التعريفات للتطوير المهني، التي من بينها التالي:

يعرف ميتشل (Mitchell, 2013: 290) التطوير المهني بأنه العملية التي يتم من خلالها اكتساب المتدرب المهارات والمعرفة والاتجاهات المطلوبة من أجل تحسين وتطوير الممارسة المهنية، وتطوير الأداء.

كما يعرف التطوير المهني بأنه "عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء القيادات التربوية من خلال مساعدتهم على اكتساب المهارات الإدارية والفنية والإنسانية والمعرفية، وذلك كي يتمكنوا من القيام بالمهام الموكلة إليهم بفعالية، وكفاءة عالية (العبيدي، ٢٠١٣، ص ٤٦).

ويشير ريتان (Retna, 2015: 525) إلى أن التطوير المهني عبارة عن مجموعة من الأنشطة المخطط لها والهادفة لتحسين المعرفة والمهارات والاتجاهات المهنية لدى المتدربين، والتي تؤدي إلى تحسين الأداء للمهام والأدوار الحالية، والمستقبلية للمتدربين.

ويعرف التطوير المهني بأنه "عملية منظمة، ومدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة، التي تلزم القيادات التربوية للقيام بالأعمال والمسؤوليات اليومية بكفاءة عالية، أو تطوير ما يتوفر لديهم منها بتجديدها أو تحديثها، أو سد العجز فيها، لزيادة قدراتهم على تحقيق الأهداف المنشودة" (السعود وحسنين، ٢٠١٦، ٣٩).

كما يعرف يعرف التطوير المهني بأنه مجموعة من الأساليب والبرامج التدريبية التي تؤثر في قدرات ومهارات القائد الإداري بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة للتحديات التي تواجه المنظمة التي يقودها (آل سليمان والحبيب، ٢٠١٧، ١٨٧).

ويمكن أن نستنتج من خلال التعريفات السابقة للتطوير المهني بأنه:

- عبارة عن مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخطط لها التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات المتدرب بما يساعده على ممارسة مهام عمله بكفاءة عالية، في جميع المجالات المعرفية والمهارية والسلوكية.

- يهدف إلى زيادة فاعلية المتدرب أو جعله أكثر استجابة للتحديات المعاصرة التي تواجه المنظمة التي يعمل بها.

- عملية منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية، وتمكينها من المنافسة والتميز.

### أهمية التطوير المهني للقيادات المدرسية:

تسهم عملية التطوير المهني بدور كبير في تطوير مهارات وقدرات القيادات المدرسية، وتزيد من فاعليتهم وكفاءتهم في إنجاز مهام عملهم، وتحقيق أهداف مدارسهم والعاملين معهم، فمن خلال عملية التطوير المهني تحسّن أداء وسلوكيات ومهام القيادات المدرسية في جميع مجالات العمل الإدارية والفنية والإنسانية.

ولأهمية التطوير المهني على تطوير أداء العاملين تهتم إدارة الموارد البشرية في أي دولة من دول العالم على تطوير برامجها وتحديثها باستمرار، كونه من العوامل الهامة لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة، لذلك سعت المؤسسات التربوية على تأهيل العاملين فيها بحيث يتم التركيز على النوعية والكفاءة وفق معايير عالمية. ويمكن القول إن عملية التطوير المهني للقيادة المدرسية، ورفع كفاءتهم من القضايا الأكثر ارتباطاً بالتطورات العالمية المرافقة لهذا العصر الذي يتسم بثورة العلم والتميز والإتقان (Zuber-Skerritt & Louw, 2014).

ويشير والسلطين (٢٠١٤، ٩٧) أن القيادات المدرسية بحاجة ماسة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، حتى تتمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق التميز الإداري، والمؤسسي، الذي أصبح مطلباً مهماً للتنافس بين المؤسسات التعليمية، ولإجراء تغييرات جوهرية، وتوجهات حديثة في مجال قيادة العمل الإداري، وحتى يتم ذلك يجب العمل على وضع الخطط الاستراتيجية، والبرامج التدريبية، والتأهيلية الشاملة لمواكبة هذه التغييرات، حيث تعتبر عملية التطوير المهني للقيادات

المدرسية من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المدارس على تجديد نشاطها، وحيويتها، وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق رؤيتها، والمكانة التي تسعى للوصول إليها.

ونتيجة للتطورات الهائلة في مهام القيادات المدرسية في وقتنا الحاضر تظهر الحاجة إلى حصول تلك القيادة على برامج التطوير المهني لكي تتم تلبية احتياجاتهم الحقيقية. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية التطوير المهني للقيادات المدرسية وتحسين برامجهم، كونه يهتم بتطوير الجانب المعرفي لقيادة المدارس، بالإضافة إلى إكسابهم استراتيجيات التعامل مع المواقف المختلفة في عملهم، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم (زاهر، ٢٠١٩، ٢).

وتكمن أهمية التطوير المهني للقيادات المدرسية من العوامل الأساسية في نجاح مهام وأدوار قائد المدرسة؛ حيث يتمكن من خلاله اكتساب المعرفة الجديدة والمهارات العملية اللازمة لتلبية احتياجاته المهنية لمواكبة إدارة المدارس في القرن الحادي والعشرين. ولكي تكون عملية التطوير المهني ناجحة يجب أن تعتمد على إعداد قادة المدارس بما يمكنهم من تحقيق حاجات المجتمع المدرسي، وتمكينهم من العمل على رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب، وفي الوقت نفسه زيادة كفاءة المعلمين، وتزويدهم بالأساليب والتقنيات العلمية الحديثة (Hussey, 2012).

من خلال العرض السابق يتضح أهمية التطوير المهني للقيادات المدرسية، فهو يعد مصدراً من مصادر إعداد وتأهيل القيادات المدرسية لمواكبة التطورات العلمية في مهام عملهم، كما أنه يساهم في إكسابهم المهارات العملية، والقدرات المهنية التي تمكنهم من تجويد عملهم، وتنمية التحصيل الدراسي لدى الطلاب، وحل مشاكلهم المختلفة، كما أنه يساهم في تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم، ويساعد قائد المدرسة على مواكبة التغير السريع الذي يشهده العالم في هذا الوقت.

**أهم المهارات المهنية التي يجب أن تتضمنها برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية:**

هناك مجموعة من المهارات المهنية التي يجب أن يتضمنها برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية، والتي تمكن قائد المدرسة من القيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، وفيما يلي عرض لأهم المهارات اللازمة لقائد المدرسة:

**أولاً: المهارات الفنية:** تساعد المهارات الفنية قائد المدرسة على ممارسة عمله والقيام بمسؤولياته، ومعالجته للمواقف التي يواجهها بأسلوب تربوي، وتعرف المهارات الفنية بأنها قدرة القائد على استخدام المعلومات والمعرفة في مجال عمله، وقدرته على استخدام الأنظمة واللوائح التي تحدد إجراءات العمل، بما يحقق أهداف المؤسسة (شنطي، ٢٠١٧، ٩٤).

**ثانياً: المهارات الاجتماعية:** وهي تلك المهارات التي تمكن قائد المدرسة من الاتصال الفعال مع الآخرين، وتمكنه من التأثير بهم، كما أن امتلاك المهارات الاجتماعية تساعد القائد على بناء فرق العمل المنسجمة والمتكاملة والمتعاون معه ومع جميع العاملين بالمدرسة، كما تساعده على تحقيق العدل والاستماع للآخرين وتقبل الأفكار المختلفة، وحسن التعامل مع الآخرين في المواقف الحرجة (لهلوب، ٢٠١٥، م، ٦٩).

**ثالثاً: المهارات المعرفية:** يتعلق هذا النوع من المهارات بدرجة كفاءة قائد المدرسة وقدرته على وضع رؤية مدرسته، وتزويد من فهمه، واستيعابه للعمل التربوي، ومهام العمل لجميع العاملين في المدرسة، وهي مهارات تتعلق بقدره قائد المدرسة على التخطيط الاستراتيجي، وقدرته على استشراف مستقبل المدرسة وتطورها، فمن خلال هذه المهارات يتمكن قائد المدرسة من تنظيم العمال في المدرسة وتحديد مهام جميع العاملين فيها (العيدي والحفاجي، ٢٠١٤، ١٢٨).

**رابعاً: المهارات الإنسانية:** تعبر المهارات الإنسانية عن قدرة قائد المدرسة على التعامل مع العاملين معه، وتنسيق جهودهم نحو تحقيق هدف محدد، وتنمية روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم، كما يتصف القائد الذي يتمتع بمهارات إنسانية متطورة بأنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها، ومدرك لاتجاهاته وميوله (قارة والصابي، ٢٠١٣، ٧٦).

**خامساً: المهارات الشخصية:** وهي تشير إلى الصفات والخصائص الشخصية التي تميز القائد المدرسي، والتي تسهم في قدرته على التعاون مع لعاملين معه، وتساعد على تفعيل التعاون بين المدرسة ومؤسسات المجتمع، وهو المثل الأعلى لطلابيه ومدرسيه والمرؤوسين معه، وحتى يصنع النجاح لا بد له أن يكون جديراً بالاحترام والتقدير، وأهلاً بثقة لجميع من له صلة تربوية وإدارية بالمدرسة (السكرانة، ٢٠١٦، ١٤٧).

يمكن القول أن عملية التطوير المهني لقائد المدرسة يجب أن تتناول جميع المهارات السابقة، لتمكينه من قيادة العمل مع الآخرين بكفاءة عالية، لأنه يعد القائد الإداري، وممثل السلطة معاً، ويتطلب سلوكه اجتماع كل تلك المهارات، بالإضافة إلى تمتعه بالإحساس بمسؤوليات الوظائف المختلفة للعملية الإدارية والفنية التي يقوم بها، حتى يتمكن من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، كما أن قائد المدرسة بحاجة إلى تطوير مهاراته وقدراته ومعارفه باستمرار لكي يواكب التطورات السريعة في مجال عمله، كما يجب أن تلي برامج التطوير المهني الحاجات الحقيقية لقائد المدرسة من خلال إيجاد بيانات حديثة عن تلك الاحتياجات، وعقد برامج لتلبيتها وفق الأولويات والأهمية لتلك الحاجات.

### المداخل الإدارية الحديثة في التطوير المهني:

هناك عدد من المداخل الإدارية الحديثة في عمليات التطوير المهني للقيادات المدرسية، ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

**أولاً: مدخل إعادة الهندسة:** أو كما يعرف "الهندرة"، وهو يعتبر من المداخل الحيوية للإدارة وإجراء التغييرات المطلوبة في المنظمات، ويعد مدخل إعادة الهندسة من المداخل الذي يعول عليه نجاح قائد المدرسة في أداء مهام عمله بكفاءة عالية، ولا يمكن أن تحقق إعادة الهندسة نتائج إيجابية ملموسة ما لم يكن تطبيقها من خلال منهجية شاملة؛ لأنها تساعد في تحقيق إعادة الهندسة داخل المدرسة بكفاءة عالية (خضر وداغر والقضاة، ٢٠١٦، ٧٨٧).

**ثانياً: مدخل تمكين العاملين:** وهذا المدخل يشير إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفعالية الأداء والإنتاجية داخل المدرسة، ويعتبر تمكين العاملين من المواضيع الهامة التي

تسعى الإدارة الحديثة إلى تحقيقه في المؤسسات العامة والخاصة، لأنه يتماشى مع التطورات الحديثة في مجال الإدارة، حيث يشير مفهوم تمكين العاملين إلى إعادة هيكلة مراكز القوى في المؤسسة، وإعادة توزيع السلطة واتخاذ القرار بين القيادة الإدارية والعاملين (الزهيري، ٢٠١٨، ٦٢).

**ثالثاً: مدخل التفوق المقارن:** يقوم على مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى في ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميدان أو الميادين محل المقارنة، عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة المستفيدين (السكرانة، ٢٠١٣، ١٨٦):

**رابعاً: مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM):** حيث تعرف الجودة الشاملة بأنها التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للمستفيد أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد. (هلوب، ٢٠١٥، ١٢٥).

**خامساً: مدخل التميز الإداري والاعتماد المدرسي:** يمكن تحقيق تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية من خلال التطوير المهني بالاعتماد على مدخل التميز الإداري والاعتماد المدرسي، حيث أصبحت المؤسسات التعليمية تضطلع بأدوار أكثر جدية وظهرت معايير التميز القيادي لمواكبة التطورات والمستجدات التي تؤدي إلى تطوير مستويات الأداء (الغامدي، ٢٠١٧، ٢١).

### التجربة الأمريكية في مجال التطوير المهني للقيادات التربوية:

تتمتع مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية باستقلالية كبيرة، ويعد التأثير الحكومي عليها محدود الأثر قياسياً بالدول الأخرى، ولذلك فإن تلك المؤسسات تعمل على تطوير خدماتها والعاملين فيها بما يحقق رغبات المجتمع وأهدافه، وبالتالي المحافظة على بقاء طلابها الذين قد يتوجهون نحو المؤسسات التعليمية المنافسة في حال وجود أي تقصير من تلك المؤسسات (الهلال، ٢٠١٠، ٨٢).

وتنظر الولايات المتحدة الأمريكية إلى الإدارة المدرسية نظرة مهنية، وبالتالي تشترط على المرشح لتولي إدارة المدرسة وشغل وظيفة قائد المدرسة في المراحل كافة الحصول على مؤهل علمي في الإدارة المدرسية أو التربوية من أحد المعاهد أو إحدى الجامعات المعتمدة قبل اختياره كقائد مدرسي (شريف، ٢٠٠٩، ٢٢٥).

وتهتم الولايات المتحدة الأمريكية على امتلاك القيادات المدرسية لكفايات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وقد ازدادت الحاجة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى إعداد القيادات المدرسية بسبب التقدم التكنولوجي الذي يمثل تحدياً كبيراً للقيادات المدرسية، حيث أصبحت تكنولوجيا التعليم جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، وبالتالي فإن القيادات المدرسية أصبحت ذات علاقة وثيقة بالتكنولوجيا، لذلك أصبحت هناك حاجة إلى قيادات تجعل مدارسها أكثر قدرة على توظيف هذه الوسائل الجديدة (Fishman, 1999,7).

وتشترط ولاية كاليفورنيا على القيادات المدرسية أن يدرسوا برنامجاً إدارياً معتمداً، وهو أحد المتطلبات الأولية لتأهيلهم لقيادة المدارس، وهذا البرنامج يشمل خمسة مجالات هي: البيئة التنظيمية والثقافية، وديناميكية إدارة القضايا الاستراتيجية، وأخلاقيات القيادة، وتحليل وتطوير السياسة العامة، وإدارة نظم المعلومات والموارد البشرية والمالية، فوجهة النظر الأمريكية ترى أن الطريق إلى القيادة المدرسية يتم من خلال حصول المشارك على درجة علمية ورخصة من الحكومة لقيادة المدرسة (Su,2003, 54).

ولكي تحافظ المؤسسات التعليمية على مكانتها في المجتمع، فإنها تعمل على تطوير أداء العاملين فيها لمواكبة التطورات العلمية، وقد بدأ انتشار عملية التطوير المهني للقيادات المدرسية في جامعة هارفرد الأمريكية Harvard University عام (١٩٤٧)، لوجود اعتقاد بأن التحسن والتطوير في العملية التربوية يتطلب تطوير وتأهيل الموارد البشرية فيها، وتقدم جامعة هارفرد برامج تطوير القيادات للأفراد بنوعها الإلكتروني والمباشر، وأحياناً يتم دمج النوعين في برنامج واحد، ويحتوي البرنامج على عدد من المقررات الإلزامية والاختيارية بناءً على احتياجات المتدرب، كما يتناول البرنامج عدة مواضيع مثل: إعداد القادة المتميزين، قيادة المؤسسات الخدمية، برامج الإدارة



المتقدمة، كما تقدم الجامعة برامج متخصصة لتطوير القيادات في المنظمات على اختلافها، حيث تقدم برامج للمنظمة حسب احتياجات العاملين فيها، حيث تبدأ من تحديد الاحتياجات، ثم بناء الفرق المتخصصة في التدريب، ومن ثم تخطيط البرامج وفق ما نتج عن الاحتياجات التدريبية للمتدربين (Harvard Business School, 2019) .

ومن أشهر برامج جامعة هارفارد Harvard Univrsit الحديثة في مجال التطوير المهني للقيادات التربوية والإدارية برنامج: Leadership and Management Programs at Harvard، حيث تقدم جامعات هارفارد في قسم التعليم المستمر برنامج لتطوير القيادات التربوية والأكاديمية والإدارية للعاملين في الجامعة، والعاملين في منظمات ومؤسسات محلية وعالمية، ويرتكز هذا البرنامج على تقديم محتوى تدريبي بما يتواءم مع متطلبات القيادة المعاصرة والمستقبلية، ولذلك فهو معني في استهداف تطوير قدرات ومهارات القيادة الحالية، وتأهيل القيادات المستقبلية على مهارات القيادة في المجالات الإدارية والفنية والمعرفية والإنسانية (الهلال، ٢٠١٤، ٨٣).

كما ساهمت جامعة تكساس الأمريكية Texas University بتطوير مشروعين من مشاريع التطوير المهني للقيادات التربوية، عرف المشروع الأول بمشروع كلية "كيلوغ" Kellogg Leadership Project وقد هدف هذا المشروع إلى تنمية وتعزيز مهارات وقدرات القادة التربويين، وإكسابهم الأساليب الحديثة في مجال عملهم، وإعدادهم لعالم المستقبل، وأما المشروع الثاني فهو مشروع (A&M) الذي يهدف إلى اختيار القادة التربويين الجدد من بين المتدربين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية، وتثقيفهم وتعزيز قدراتهم لتولي قيادات تربوية عليا في المستقبل (القحطاني، ٢٠١٠، ١٦).

ويعد مركز القيادة الإبداعية Center for Creative Leadership, North Carolina ومن المؤسسات الهامة في مجال التطوير المهني بالولايات المتحدة الأمريكية وهو يقدم برامج متعددة في التطوير المهني للقيادات المدرسية على المستويين المحلي والدولي؛ وهو يتعاون مع مراكز التطوير المهني حول العالم في (١٦٠) دولة، ويهدف إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات القيادات المدرسية مهنيًا كعملية تعليم مستمرة؛ حيث يوفر المركز بيئة مناسبة للعمل والتدريب، والنمو المستمر (Kevin, 2017; Center for Creative Leadership, 2019) .

ويهدف مركز القيادة الإبداعية على تطوير أداء القيادات المدرسية على قيادة المؤسسات التعليمية نحو التميز، وترتكز أهداف برامجه على تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لقيادة العمل في المدارس. واكسابهم أساليب التفكير الإبداعي في العمل، ومهارات احترام الرأي الآخر، ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين، وتطوير مهارات التواصل، وفن التأثير بالآخرين، إضافة إلى تنمية المهارات الإدارية الفعالة، وتطوير المهارات الإنسانية، وتطوير العمل التعاوني، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي للوصول إلى التميز الإداري Roxana (2018).

كما تعد الجمعية الأمريكية للإدارة العامة (ASPA) American Society for Public Administration من منظمات المجتمع الأمريكي الرائدة في مجال التطوير المهني، وقد أنشئت الجمعية الأمريكية للإدارة العامة عام (١٩٣٩)، ومنذ ذلك الوقت وهي تعمل على تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير قدرات ومهارات القادة الإداريين والتربويين، وترتكز تلك البرامج على أربع قيم أساسية تتمثل في: المساءلة، والأداء الاحترافي، ومبادئ أخلاقيات العمل، بالإضافة إلى قيم العدالة الاجتماعية (Jonathan, 2018).

وأما جامعة وسكونسن ستاوت University of Wisconsin-Stout فتقدم مجموعة متنوعة من أساليب التطوير المهني للموارد البشرية، ويتضمن ذلك التدريب على الإنترنت والتقنيات الحديثة، وتقديم الاستشارات، وتنظيم ورش العمل المتخصصة بالمستجدات العلمية في مجال التطوير المهني، وتقدم الجامعة أيضاً برنامجاً للتطوير المهني للقيادات المدرسية لمدة عام، يتم من خلاله بحث المواضيع التالية: الإدارة الذاتية والتغيير، أساليب النجاح في العمل التعاون مع الآخرين، والتواصل والفعالية الشخصية، وحل النزاعات، وصنع القرارات، وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمل بطريقة إبداعية (طه، ٢٠١٤، ١١).

من خلال العرض السابق يتضح تنوع الجهات والمؤسسات التي تعمل على التطوير المهني للقيادة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية، بحيث يتكامل عمل تلك الجهات، وتعتبر الجامعات الأمريكية من أوائل وأهم المؤسسات التي تقدم برامج خاصة بالتطوير المهني للقيادات

المدرسية والإدارية، كما تركز برامج التطوير المهني على العديد من المرتكزات، فمركز القيادة الإبداعية، يهتم في تطوير أساليب القيادات الإبداعية في أداء العمل، بينما تركز البرامج التي تقدمها الجمعية الأمريكية للإدارة العامة على مجموعة من القيم المتمثلة في: المساءلة، والأداء الاحترافي، ومبادئ أخلاقيات العمل، بالإضافة إلى قيم العدالة الاجتماعية، بينما تركز برامج جامعة هارفارد على تقديم محتوى تدريبي بما يتواءم مع متطلبات القيادة المعاصرة والمستقبلية، وتأهيل القيادات في المجالات الإدارية والفنية والمعرفية والإنسانية.

## الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، فقد تم التوصل إلى عدد منها، والتي سوف يتم عرضها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث حسب سنة نشرها، على النحو الآتي:

هدفت دراسة السبعي (٢٠١٥) إلى تطوير أداء قادة المدارس وفق مدخل الإدارة الذاتية المملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع قيادات مدارس المرحلة الثانوية والوكلاء والمعلمين بمدينة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٨٠٦) فرداً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وقد توصلت النتائج إلى أن واقع أداء قيادات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد تحققت في مجملها بدرجة كبيرة بالنسبة للمبادئ، (الشراكة المجتمعية، والمشاركة في صنع القرار، والتنمية المهنية، وبدرجة كبيرة جداً لمبدأ (تفويض السلطة)، كما أن مبدأ تفويض السلطة قد جاء في المرتبة الأولى بالنسبة لترتيب مبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وجاء في المرتبة الثانية مبدأ المشاركة في صنع القرار. وفي المرتبة الثالثة جاء مبدأ الشراكة المجتمعية. وفي المرتبة الرابعة والأخيرة بالنسبة لترتيب مبادئ واقع الإدارة الذاتية .

بينما هدفت دراسة فاطمة الجاسر (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة السنغافورية، واقتراح إستراتيجية تساهم في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة السنغافورية. ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة تكونت من (٢٧٥) قائدة مدرسية، و(٣٠) مشرفة، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة، والمقابلة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع أداء القيادات المدرسية جاء بدرجة عالية، وجاء التخطيط الاستراتيجي بالمرتبة الأولى، وجاءت درجة موافقتهم على متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة السنغافورية متوسطة، وأن هناك درجة موافقة عالية على مقترحات تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة السنغافورية. وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخبرة السنغافورية.

وهدف دراسة جونثان (Jonathan, 2018) إلى التعرف على تصورات ومفاهيم القيادات المدرسية نحو برامج تطوير الكفايات المهنية للقيادات الإدارية لتولي قيادة الإشراف التربوي والإداري على المدارس، ولتحقيق ذلك تم اختبار عينة بلغت (١٣) مديراً ومشرفاً، حيث تم اختيار العينة بطريقة كرة الثلج، وتم استخدام المقابلة الشخصية مع أفراد العينة، واتبع المنهج النوعي في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يشعرون أن كثيراً من البرامج التدريبية التي شاركوا فيها متوسطة الفائدة، وأن العديد من البرامج التدريبية لتطوير الكفايات المهنية للقيادات التربوية تركز على الكفايات المعرفية، أكثر من اهتمامها بالكفايات المهارية والعملية.

وهدف دراسة العمري (٢٠١٨) إلى التعرف إلى مجالات وأساليب التنمية المهنية اللازمة للقيادات التربوية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ وتحديدًا في مجالات (الاتصال، والتدريب، وإدارة الاجتماعات)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والتحليلي الوثائقي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من جميع قادة المدارس ووكلائهم في مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة المحوأة والبالغ عددهم (١٤٨) قائداً ووكيلاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور وزارة التعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من قادة المدارس،

والوكلاء بمدارس التعليم العام من خلال الممارسات الإشرافية للإدارة التعليمية، والمشرفين المنسقين لا تزال تمارس بدرجة متوسطة. ووجود الكثير من جوانب القصور والحاجة الماسة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية؛ وقادة المدارس ووكلائهم، والمشرفين وكافة العاملين في الميدان التربوي. وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات، والمقترحات لتفعيل التنمية المهنية للقيادات التربوية في محافظة المخوة وعموم المملكة.

وقد هدفت دراسة زاهر (٢٠١٩) إلى التعرف إلى واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد المطبقة في مدارس القدس، من حيث الاحتياجات والتحديات التي تواجه التطور المهني للمديرين الجدد من خلال التعلم من الممارسة، والدافعية، ومشاركة المجتمع المحلي. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وقامت الدراسة بإجراء مقابلات شبه مغلقة ومعقدة، طبقت على عينة مكونة من (٧) من قادة المدارس الجدد الذين يعملون في مدارس القدس، وأجريت مقابلة مع رئيسة قسم متابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتم الاعتماد على الوثائق الرسمية المعمول بها في تلك المدارس كأداة قياس ثانية. وأظهرت النتائج أن وزارة التربية والتعليم تعتمد في استراتيجيتها للتطوير المهني للمديرين الجدد، وجاءت بدرجة مرتفعة، وعلى الدورات التدريبية التي تسبق التعيين والتوظيف، وعقد اجتماعات ما بين المديرين الجدد والقدامى حسب المنطقة الجغرافية، وتوفير مجموعة من الوثائق المهمة لمساعدة المديرين الجدد لإنجاز أعمالهم بطريقة عملية وشاملة تغطي إدارة الموارد المالية، والمادية والبشرية. وأوصت الدراسة بتطبيق نموذج EPIC (مجتمع حافز الممارسة الفعالة Effective Practice Incentive Community) في التطوير المهني للمديرين الجدد.

وهدف دراسة أعقيلان (٢٠١٩) إلى الكشف عن درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية بالأردن وعلاقتها بالأداء الوظيفي في محافظة جرش، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (١٧١) من قادة المدارس في محافظة جرش، وأظهرت النتائج أن درجة التنمية المهنية لدى قادة المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب المجالات مرتبة تنازلياً وفقاً لمستوى المجالات كالتالي: جاء بالترتيب

الأول مجال خطط برامج التنمية المهنية، ثم مجال محتوى برامج التنمية المهنية، وجاء بالترتيب الثالث مجال أساليب برامج التنمية المهنية، وقد جاءت جميع هذه المجالات بدرجة مرتفعة، وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لرفع درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية والأداء الوظيفي.

كما هدفت دراسة جنسن (Jensen, 2020) إلى التعرف إلى برامج التطوير المهني لقيادة المدارس في النرويج، والمساهمة في الفهم التجريبي لعملية التطوير المهني واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة. وتم اختيار (٧) مدارس، واستخدام المقابلة الشخصية لجمع البيانات والمعلومات واستندت الدراسة على جمع البيانات من خلال استخدام التصوير خلال مدة قدرها عامان مع فريق قادة المدارس، وسلطات التربية المحلية، وإحدى الجامعات النرويجية. وتناولت الدراسة مشروعاً للتطوير المهني اشتمل على سبع مدارس ضمن مبادرة تتضمن ١٠٠ مشروع تحت مبادرة تسمى "تعزيز المعرفة، من القول إلى العمل". ومن خلال تحليل البيانات توصلت نتائج الدراسة إلى وجود (١٣) نطماً للمبادرات التعليمية في تلك المدارس. كما أشارت النتائج إلى أن المبادرات المتنوعة تسهم في توسيع نطاق المشكلات التي يتم التعامل معها في المدارس، ويوضح كيفية التعامل معها من قبل القيادة المدرسية بالتعاون مع إدارت التعليم المحلية.

وهدفت دراسة المفيز والتركي (٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع التدريب التطبيقي لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، وتحديد الصعوبات التي قد تواجه تطبيقها، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات، والدراسات النظرية والتطبيقية عن التدريب التطبيقي، ومواقع الإنترنت عن التجارب العالمية وذلك من خلال التحليل الشامل لمحتواها. وتوصلت النتائج إلى أن التدريب التطبيقي في برنامج خبرات هو نوع من أنواع التطوير المهني، المستند إلى المعايير الحية لقيادة المدارس بالمؤسسات التعليمية في دول متقدمة، بهدف إكسابهم الخبرات، والممارسات المهنية الجيدة ونقلها وتوطينها في المملكة، كما أشارت النتائج إلى وجود بعض الصعوبات التي قد تواجه التدريب التطبيقي لقيادة المدارس، والتي من أهمها: ضعف الحوافز، وتركيز برنامج خبرات لتطوير

أداء القيادات المدرسية على المعلومات الثقافية دون التركيز على المهارات المهنية والعملية، واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات ومن أهمها: تركيز برنامج خبرات لتطوير أداء القيادات المدرسية على تزويد المشاركين بالمهارات، والممارسات العملية، وتطوير الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية؛ لاستثمار الخبرات المكتسبة وتوطينها.

وهدف دراسة تران ونجيا (Tran, & Nghia, 2020) إلى تحديد احتياجات التطوير المهني للقادة التربويين، استجابة للمطالب الطارئة للقيادة الناتجة عن الضغوط الكبيرة التي تواجه التعليم الدولي والأسترالي. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المعتمد على تحليل الأدب النظري، وقد قامت الدراسة بتحديد خمسة مجالات تمثل الاحتياجات الهامة لعملية التطوير المهني، وتمت الإشارة إليها من خبراء التعليم الدولي؛ وهي: فهم العمل عبر الثقافات المختلفة ومهاراته، والمعرفة والخبرة بكيفية الاستجابة لتغيير السياسة والاتجاهات الناشئة، ومهارات القيادة والإدارة التي تستهدف تدويل التعليم، ومهارات إدارة الشبكات والعلاقات للعمل مع المستفيدين المتنوعين، ومهارات البحث العلمي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المجال الاجتماعي الذي يعمل فيه هؤلاء القادة يسبب التوتر لتطويرهم المهني المستمر، وإلى وجود حاجة ملحة للحد من المعوقات التي تحد من تطوير ودعم التعلم المهني.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق أن هناك حاجات عالية لدى القيادات المدرسية لتطوير كفاءاتهم المهنية، والتي من بينها دراسة فاطمة الجاسر (٢٠١٧)، كما توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك ضعفاً في البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية، والتي من بينها دراسة جوثان (Jonathan, 2018).

- وقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات، والتي من بينها: دراسة السبعي (٢٠١٥)، ودراسة فاطمة الجاسر (٢٠١٧)، ودراسة العمري (٢٠١٨)، ودراسة أعقيلان (٢٠١٩).

- وقد اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات، والتي من بينها: دراسة زاهر (٢٠١٩)، ودراسة المفيز والتركي (٢٠٢٠)، ودراسة جنسن (Jensen, 2020)، ودراسة تران ونجيا (Tran, & Nghia, 2020).  
- وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ستقدم تصوراً مقترحاً للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.

## منهج الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، وتعبيراً كمياً (عباس ونوفل والعبسي وأبو عواد، ٢٠١١، ١٢٧).

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (١١٠٦) قائداً للعام الدراسي ١٤٤٢ هـ (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، ١٤٤٠ هـ).  
عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من القيادات المدرسية بمدينة الرياض، وقد بلغ عددهم (٢٨٥) قائداً للعام الدراسي ١٤٤٢ هـ، وذلك حسب جدول كرجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).



## أداة الدراسة:

تم بناء استبانة للتعرف على واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من محورين هما:

المحور الأول: واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكون من أربعة أبعاد هي: بعد التطوير الإداري، وتكون من (٨) عبارات، وبعد التطوير الفني، وتكون من (٧) عبارات، وبعد التطوير الإنساني، وتكون من (٧) عبارات، وبعد التطوير المعرفي، وتكون من (٧) عبارات.

المحور الثاني: معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، وتكون من (١٠) عبارات.

### أ-الصدق الظاهري للاستبانة:

للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على (١٣) محكماً من المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، وبيان مدى انتماء الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المناسبة.

### ب- صدق البناء الداخلي (الاتساق الداخلي) للاستبانة:

تم تطبيقها الاستبانة ميدانياً على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (٣٠) فرداً، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق البناء الداخلي للاستبانة. وكانت نتائج الصدق كما يلي:

أولاً: نتائج الصدق الداخلي لمحور واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، كما هو موضح في الجدول رقم (١):

**الجدول (١) معامِل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على محور واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية**

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	البعد
**٠,٦٧٧	٧	*٠,٥٤٤	٤	**٠,٧٦٣	١	التطوير الإداري
*٠,٥٣٥	٨	**٠,٧٢٥	٥	**٠,٧١٣	٢	
		**٠,٧٠٨	٥	**٠,٧٠٩	٣	
**٠,٧٠٧	٧	**٠,٧٣٦	٤	**٠,٧٠٤	١	التطوير الفني
		**٠,٧١٥	٥	**٠,٧٦٦	٢	
		**٠,٧١٩	٦	*٠,٥١٨	٣	
**٠,٦٨٩	٧	**٠,٨١١	٤	**٠,٧٤٩	١	التطوير الإنساني
		**٠,٧٦٧	٥	**٠,٧٣٧	٢	
		**٠,٧٥٤	٦	**٠,٧١٢	٣	
**٠,٧٥٤	٧	*٠,٥٤٨	٤	**٠,٧٥٤	١	التطوير المعرفي
		**٠,٧٥٥	٥	*٠,٥٢٩	٢	
		**٠,٧٤٣	٦	*٠,٥٩٨	٣	

**\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١**

**\* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥**

يتضح من الجدول (١) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على محور واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، كما يوضحه الجدول رقم (٢).

**الجدول (٢) معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على محور معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية**

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٢٥	٥	**٠,٧٦٩	٩	**٠,٧٥٨
٢	**٠,٧٣٥	٦	**٠,٧٦٠	١٠	**٠,٧٧٦
٣	**٠,٧٢٠	٧	*٠,٥١٩		
٤	*٠,٥٣٣	٨	**٠,٧٠١		

\* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ \*\* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

تشير نتائج (٣-٤) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على محور معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

**ثبات الاستبانة:**

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة، والجدول رقم (٣) يوضح قيم معاملات ثبات الاستبانة.

**جدول (٣) قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة**

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية	٢٩	٠,٩٢
بعد التطوير الإداري	٨	٠,٨٩
بعد التطوير الفني	٧	٠,٩١
بعد التطوير الإنساني	٧	٠,٩٠
بعد التطوير المعرفي	٧	٠,٨٧
معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية	١٠	٠,٩٠
الثبات العام للاستبانة	٣٩	٠,٩٣

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات ألفا كرونباخ كانت مناسبة، حيث بلغت معاملات الثبات على محور واقع التطوير المهني للقيادات التربوية في وزارة التعليم (٠,٩٢)، بينما بلغت معاملات الثبات على محور معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية (٠,٩٠)، بينما بلغت معاملات ألفا كرونباخ على الثبات العام للاستبانة (٠,٩٣).

## نتائج الدراسة ومناقشتها

مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول: ما واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض؟ لتحديد واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل فقرة من فقرات أبعاد المحور، وكانت النتائج كما يلي:

البعد الأول: التطوير الإداري: تم حساب التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات بعد التطوير الإداري كما هو موضح بالجدول رقم (٤).

### جدول (٤) التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعد التطوير الإداري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	٠,٧٩	٣,٤٤	٤	٢	١٨٦	٨٣	١٠	تأهل القيادات المدرسية على استخدام مبادئ الجودة الشاملة بالعمل
٢	٠,٧٦	٣,٤١	٤	١٠	١٦٢	٨٣	٢٦	تدريب القيادات المدرسية على اتقان مهارات التخطيط الاستراتيجي
٣	٠,٧٧	٣,٣٤	٦	١٨	١٤٨	٩٧	١٦	تأهيل القيادات المدرسية على وضع الخطط التشغيلية لمدارسهم
٤	٠,٧٤	٣,٣١	٤	٢٨	١٤٢	٩٥	١٦	تأهل القيادات المدرسية على استخدام معايير التميز الإداري في أداء العمل

٥	٠,٦٩	٣,٣٠	٢	١٦	١٧٠	٨٧	١٠	تأهل القيادات المدرسية على استخدام التعاملات الإلكترونية
٦	٠,٧١	٣,٢٠	٦	٢٢	١٧٠	٨٣	٤	عقد برامج تأهيلية للقيادات المدرسية لتلبية حاجاتهم الفعلية
٧	٠,٧٨	٣,٠٩	١٤	٢٠	١٧٦	٧٥	٠	تأهل القيادات المدرسية على مهارات التنظيم الإداري
٨	٠,٧٥	٢,٨٩	١٨	٣٠	١٧٦	٦١	٠	تدريب القيادات المدرسية على المستجدات الإدارية الحديثة
الانحراف المعياري العام					المتوسط الحسابي العام			
٠,٧٩					٣,٢٤			

يتضح من نتائج الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التطوير الإداري، وعددها (٨) عبارات، بلغ (٣,٢٤)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، أي أن درجة ممارسة التطوير الإداري للقيادات المدرسية جاءت (متوسطة) من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض، ويتضح من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة (عالية) بينما حصلت باقي الفقرات على درجة موافقة (متوسطة)، ويعود سبب ذلك لأن بناء خطط التطوير المهني للقيادات المدرسية ما زالت لا تلي الحاجات الفعلية للقيادات المدرسية، وأن أغلبية برامج التطوير المهني يتم عقدها لجميع القيادات المدرسية دون التأكد من قدرتها على تلبية احتياجاتهم الحقيقية، وبما يتفق مع مميزات تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في التطوير المهني للقيادات المدرسية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري (٢٠١٨)، دراسة جوثان (Jonathan, 2018) حيث توصلنا إلى أن درجة التطوير الإداري للقيادات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى في بعد التطوير الإداري، "العبرة تأهل القيادات المدرسية على استخدام مبادئ الجودة الشاملة بالعمل"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٤٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة؛ بسبب اعتماد وزارة التعليم على استخدام مبادئ الجودة الشاملة من أجل تطوير العملية التعليمية في مدارس المملكة العربية السعودية، وبما يحقق التميز المنشود في مجال تقديم الخدمات التعليمية للطلبة، لذلك تعمل وزارة التعليم على تدريب وتطوير مهارات قادة المدارس لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مدارسهم.

بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة "تدريب القيادات المدرسية على اتقان مهارات التخطيط الاستراتيجي"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٤٣)، ويمكن تفسير هذه النتيجة؛ لأن وزارة التعليم تهتم في تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى جميع العاملين فيها، ومن بينهم قادة المدارس بهدف مواكبة التطورات العلمية في مجال القيادة المدرسية، لذلك فإنها توفر برامج تدريبية على مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات المدرسية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فاطمة الجاسر (٢٠١٧).

جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة "تدريب القيادات المدرسية على المستجدات الإدارية الحديثة"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٨٩)، على الرغم من أهمية تدريب القيادات المدرسية على المستجدات الإدارية الحديثة، إلا أن هذه العبارة جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهي دون المأمول، حيث يوجد بعض البرامج التدريبية التي تقدم إلى القيادات المدرسية لا تلي احتياجاتهم الحقيقية ومتطلبات مهام عملهم الحديثة، ولذلك جاءت هذه العبارة في الترتيب الأخير في هذا البعد من وجهة نظر أفراد الدراسة.

البعد الثاني: التطوير الفني: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التطوير الفني كما هو موضح بالجدول رقم (٥).

#### جدول (٥) التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعد التطوير الفني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
١	٠,٧١	٣,٤٣	٤	١٤	١٥٣	٨١	٣٣	تسهل وزارة التعليم فرصة مشاركة القيادات المدرسية في الزيارات الخارجية للاطلاع على أحدث أساليب العمل
٢	٠,٧٧	٣,٢٦	٢	٢٠	١٧٨	٧١	١٤	تأهيل القيادات المدرسية على قيادة ورش العمل والاجتماعات
٣	٠,٧٤	٣,١٧	٢	١٦	١٩٦	٧١	٠	تأهيل تأهيل القيادات المدرسية على أساليب تقويم أداء المعلمين في مدارسهم

٤	٠,٨٠	٣,١٥	٢	٢٢	١٩٢	٦٩	٠	تأهيل القيادات المدرسية على مهارة إدارة الوقت بكفاءة عالية .
٥	٠,٧٢	٣,١٤	٤	٣٠	١٧٢	٧٩	٠	تأهيل القيادات المدرسية على أساليب اتخاذ القرارات السليمة
٦	٠,٧٦	٣,٠٩	١٤	٢٦	١٦٤	٨١	٠	تأهيل القيادات المدرسية على مهارات الإشراف الفعال على المعلمين في المدرسة
٧	٠,٧٩	٢,٩٤	١٨	٣٤	١٧٨	٥٥	٠	توفر إدارة التعليم برامج خاصة تمكن القيادات المدرسية من متابعة سير العملية التعليمية في مدارسهم
الانحراف المعياري العام				المتوسط الحسابي العام				
٠,٨١				٣,١٦				

تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التطوير الفني، وعددها (٧) عبارات بلغ (٣,١٦) وانحراف معياري (٠,٨١)، ويتضح من الجدول السابق أن عبارة واحدة حصلت على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٦) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، أي أن درجة التطوير الفني للقيادات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة. ويمكن تفسير واقع التطوير في المجال الفني لدى القيادات المدرسية، والذي جاء دون المأمول بسبب وجود ضعف خطط التطوير المهني في المجال الفني التي تقوم بها وزارة التعليم للقيادات المدرسية بما تتوافق مع مميزات تجربة الولايات المتحدة الأمريكية للتطوير المهني، حيث لا توجد بيانات علمية حول الاحتياجات التدريبية والتطويرية لهم، لذلك لا توجد برامج محفزة لمشاركتهم، ولا تلي احتياجاتهم الفنية وخاصة الاحتياجات المتعلقة بالتطورات المهنية في المجال الفني، والمرتبطة بمهام العمل الفنية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري (٢٠١٨)، دراسة جوثان (Jonathan, 2018). حيث توصلنا إلى أن درجة التطوير الفني للقيادات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى في بعد التطوير الفني العبارة، "تسهل وزارة التعليم فرصة مشاركة القيادات المدرسية في الزيارات الخارجية للاطلاع على أحدث أساليب العمل"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٤٣)، ويعزى سبب ذلك لوجود برنامج (خبرات) التي وفرته وزارة التعليم بالتعاون مع بعض الدول المتقدمة في مجال التطوير المهني والتي من بينها الولايات

المتحدة الأمريكية، حيث يتم ترشيح عدد من المشاركين في الزيارات الخارجية التي تنظمها وزارة التعليم، من أجل الاطلاع على أهم الممارسات العملية في مجال الإدارة المدرسية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المفيز والتركي (٢٠٢٠).

وجاءت في المرتبة الثانية، العبارة " تأهيل القيادات المدرسية على قيادة ورش العمل والاجتماعات"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٢٦)، ويمكن تفسير هذه النتيجة؛ لوجود ضرورة لتأهيل القيادات المدرسية على قيادة ورش العمل والاجتماعات مع المعلمين والعاملين معهم في المدارس، لأن كثيراً من المستجدات والتطورات التربوية والتعليمية، واللوائح المستجدة من قبل الوزارة تتطلب في كثير من الأحيان عقد ورش عمل بين القيادات المدرسية والعاملين معهم، لذلك جاءت هذه العبارة بترتيب متقدم على هذا البعد لأهميتها.

وجاءت في المرتبة الأخيرة في بعد التطوير الفني، العبارة " توفر إدارة التعليم برامج خاصة تمكن القيادات المدرسية من متابعة سير العملية التعليمية في مدارسهم"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٩٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة؛ لأن البرامج التي توفرها إدارة التعليم المتعلقة بتمكين القيادات المدرسية من متابعة سير العملية التعليمية في مدارسهم ما زالت قليلة، ولا تلي التطورات الحديثة، كما أن ترشيح القيادات المدرسية للمشاركة في تلك البرامج يتم من قبل إدارة التعليم، وليس عن رغبة من قبل القيادات المدرسية، لذلك جاءت هذه العبارة بأقل درجة موافقة على هذا البعد.

البعد الثالث: التطوير الإنساني: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التطوير الإنساني كما هو موضح في الجدول رقم رقم (٦).



## جدول (٦) التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعد التطوير الإنساني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	٠,٨٠	٣,٥٦	٠	١٨	١٣٧	٨١	٤٩	تأهيل القيادات المدرسية على أساليب تعزيز وتحفيز العاملين معهم
٢	٠,٨٣	٣,٣٩	٢	١٢	١٥٤	١٠٥	١٢	تأهيل القيادات المدرسية على اكتساب مهارات العمل التعاوني
٣	٠,٨٧	٣,٢٤	٢	٢٦	١٦٢	٩١	٤	تأهيل القيادات المدرسية على مهارات الاتصال والتواصل مع العاملين معه
٤	٠,٧٧	٣,٢٢	٢	١٢	١٩٤	٧٣	٤	تأهيل القيادات المدرسية على اكتساب مهارات التأثير في الآخرين
٥	٠,٧٩	٣,١٩	٤	١٦	١٨٦	٧٩	٠	تأهيل القيادات المدرسية على اكتساب مهارات إدارة الصراع التي تحدث بين العاملين في المدرسة
٦	٠,٨٢	٣,١٢	٤	٣٢	١٧٤	٧٥	٠	إشراك القيادات المدرسية في ورش عمل لتفعيل مشاركتهم بأنشطة المسؤولية الاجتماعية
٧	٠,٨٨	٢,٩٥	١٧	٣٤	١٧٨	٥٥	١	تدريب القيادات المدرسية على مهارات قيادة العمل التطوعي
الانحراف المعياري العام			المتوسط الحسابي العام					
٠,٨٧			٣,٢٢					

تشير نتائج الجدول (٦) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التطوير الإنساني، وعددها (٧) عبارات بلغ (٣,٢٢) وانحراف معياري (٠,٨٧)، ويتضح من الجدول السابق أن عبارة واحدة حصلت على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٦) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، أي أن درجة التطوير الفني للقيادات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة. ويمكن تفسير واقع التطوير في المجال الإنساني لدى القيادات المدرسية. ويمكن تفسير واقع التطوير في المجال الإنساني لدى القيادات المدرسية والذي جاء دون المأمول؛ بسبب قلة الاهتمام بتطوير هذا الجانب المهم لدى القيادات المدرسية، بسبب وجود قناعات لدى بعض المسؤولين على التطوير

المهني بأن هذا المجال لا يحتاج إلى تطوير، لامتلاك غالبية القيادات المدرسية للمهارات الإنسانية المتعارف عليها في جميع مجالات القيادة التربوية، إلا أن التجارب العالمية في مجال تطوير القيادات التربوية تركز اهتمامها على هذا المجال بشكل كبير؛ لأهميته في قيادة العمل نحو التميز، كما أن تطوير مهارات القيادات التربوية في المجال الإنساني يساعدهم على حفز وتشجيع العاملين على الإنجاز. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري (٢٠١٨). حيث توصلنا إلى أن درجة التطوير الإنساني للقيادات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى في بعد التطوير الإنساني، "تأهيل القيادات المدرسية على أساليب تعزيز وتحفيز العاملين معهم"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٥٦)، ويمكن تفسير هذه النتيجة؛ لوجود حاجة كبيرة لاكتساب مهارات التعزيز وتحفيز العاملين من قبل القيادات المدرسية حتى يتمكنوا من قيادة العمل بطريقة سليمة، فالتعزيز وتحفيز العاملين يسهم في إيجاد بيئة جاذبة للعمل، ولأهمية ذلك جاءت هذه العبارة بالترتيب الأول على هذا البعد.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تأهيل القيادات المدرسية على اكتساب مهارات العمل التعاوني"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٣٩)، ويمكن تفسير هذه النتيجة؛ لأهمية العمل التعاوني في مجال قيادة العمل المدرسي، ولقدرته على تحقيق الأهداف المنشودة، لذلك تقدم وزارة التعليم برامج تدريبية تهتم باكتساب مهارات العمل التعاوني لدى القيادات المدرسية، مما كان له أثر في حصول هذه العبارة على ترتيب متقدم في مجال التطوير الإنساني.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة في بعد التطوير الإنساني للقيادات التربوية، العبارة "تدريب القيادات المدرسية على مهارات قيادة العمل التطوعي"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٩٥)، وعلى الرغم من أهمية هذه العبارة إلا أنها جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وفي الترتيب الأخير؛ ويعود سبب ذلك لقلّة البرامج التدريبية التي تهتم بتنمية مهارات قيادة العمل التطوعي لدى القيادات المدرسية، ولوجود ضعف في تلبية هذا الجانب جاءت درجة موافقة أفراد الدراسة على هذه العبارة بأقل درجة موافقة في هذا البعد.

بعد الرابع: التطوير المعرفي: تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التطوير المعرفي، كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

### جدول (٧) التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعد التطوير المعرفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبرة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
١	٠,٧٦	٣,٦٥	٨	١٣	١٢٢	٦٧	٧٥	تأهيل القيادات المدرسية على اكتساب مهارات التفكير الناقد لحل مشكلات العمل
٢	٠,٨٣	٣,٤٥	١	١٤	١٦٠	٨١	٢٩	تطوير مهارات القيادات المدرسية على تحليل إجراءات العمل
٣	٠,٨٦	٣,٣٧	٦	١٨	١٤٦	٩٧	١٨	الحاق القيادات المدرسية بالجامعات السعودية لإكمال الدراسات العليا في مجال الإدارة التربوية
٤	٠,٨١	٣,٣٥	٧	١٧	١٤٨	٩٨	١٥	تأهيل القيادات المدرسية على اكتساب مهارات التطوير الذاتي
٥	٠,٨٩	٣,١٥	٢	٤٦	١٥٢	٧٥	١٠	تأهيل القيادات المدرسية على حل مشكلات العمل بطريقة إبداعية
٦	٠,٨٢	٣,١٢	٤	٣٦	١٦٤	٨١	٠	تأهيل القيادات المدرسية على اكتساب مهارات إدارة المعرفة ونشرها
٧	٠,٧٦	٣,٠٦	١٧	٢٦	١٦١	٨٠	١	تدريب القيادات المدرسية على توظيف نتائج البحوث العلمية في مجال عملهم
الانحراف المعياري العام			المتوسط الحسابي العام					
٠,٨٩			٣,٣٠					

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التطوير المعرفي، وعددها (٧) عبارات بلغ (٣,٣٠) وبانحراف معياري (٠,٨٩)، ويتضح من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، أي أن درجة التطوير المعرفي للقيادات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بسبب وجود ضعف في التنسيق بين وزارة التعليم، والجامعات السعودية التي يمكن لها أن تقوم بتطوير المجال المعرفي لدى القيادات المدرسية، وبناء البرامج التطويرية الخاصة بهذا المجال، أو

من خلال وضع البرامج التأهيلية على مستوى الدراسات العليا كالمجستير، أو عقد البرامج التأهيلية في برامج القيادة التربوية كما هو معمول به في التجربة الأمريكية، حيث تسهم الجامعات في تطوير القيادات التربوية وتأهيلهم، وتنمي مهاراتهم في المجال المعرفي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة التطوير المعرفي للقيادات المدرسية جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى في بعد التطوير المعرفي، "تأهيل القيادات المدرسية على اكتساب مهارات التفكير الناقد لحل مشكلات العمل"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٦٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة لوجود برامج خاصة بالتطوير المهني، والتي تم تقديمها للقيادات في المدارس بهدف تطوير مهاراتهم في مجال التفكير الناقد لحل مشكلات العمل، لأن العمل في قيادة المدارس يواجه العديد من المشكلات؛ ما يتطلب العمل على حلها بأسرع وقت، وبطرق علمية سليمة تمنع تكرارها، ولتحقيق هذه الأهداف تنظم وزارة التعليم البرامج المتعلقة باكتساب مهارات التفكير الناقد لحل مشكلات العمل التي تواجه القيادات المدرسية، لذلك جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة (عالية).

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تطوير مهارات القيادات المدرسية على تحليل إجراءات العمل"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٤٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة؛ حاولت وزارة التعليم تقديم برامج هادفة لتأهيل القيادات المدرسية على اكتساب مهارات تحليل إجراءات العمل؛ لأن كثيراً من المستجدات والتطورات التربوية والأدوار الجديدة، والمهام الموكلة للقيادات المدرسية تحتاج إلى مهارات تحليل إجراءات العمل لتمكن قائد المدرسة من تحديد مهام العمل التي تم تنفيذها بطريقة صحيحة، وتلك التي تحتاج تنفيذاً، ولأهمية ذلك جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة (عالية).

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة في بعد التطوير المعرفي العبارة، "تدريب القيادات المدرسية على توظيف نتائج البحوث العلمية في مجال عملهم"، بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٠٦)، ويعزى سبب هذه النتيجة إلى أن توظيف البحوث العلمية في مجال تطوير العمل

التربوي ما زال دون المأمول، وبشكل خاص في تدريب القيادات المدرسية على توظيف نتائج البحوث العلمية في عملهم، لأهميتها في تحسين العمل وتجويده بأساليب علمية، وهذا ما تتبناه برامج التطوير المهني في أمريكا، حيث تسهم الجامعات الأمريكية في تعزيز مهارات القيادات التربوية على توظيف نتائج البحوث العلمية في مجال تطوير العمل وتحسينه.

وفيما يلي ملخص لجميع أبعاد واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض، كما هي موضحة في الجدول رقم (٨):

**جدول (٨) أبعاد واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	متوسطة	٠,٧٩	٣,٢٤	التطوير الإداري
٤	متوسطة	٠,٨١	٣,١٦	التطوير الفني
٣	متوسطة	٠,٨٧	٣,٢٢	التطوير الإنساني
١	متوسطة	٠,٨٩	٣,٣٠	التطوير المعرفي
	متوسطة	٠,٩٠	٣,٢٣	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (٨) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية بلغ (٣,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول بعد التطوير المعرفي بمتوسط حسابي (٣,٣٠)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، بينما جاء في الترتيب الثاني بعد التطوير الإداري بمتوسط حسابي (٣,٢٤)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثالث بعد التطوير الإنساني بمتوسط حسابي

(٣,٢٢)، وبانحراف معياري (٠,٨٧)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الأخير بعد التطوير الفني بمتوسط حسابي (٣,١٦)، وبانحراف معياري (٠,٨١)، وبدرجة موافقة (متوسطة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض؟

لتحديد معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من فقرات أبعاد المحور، والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

**جدول (٩) التكرارات والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات بعد معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبرة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	٠,٨٦	٣,٦٢	١	٥	١٤٥	٨٣	٥١	إشراك القيادات المدرسية في برامج لا تلبي احتياجاتهم الفعلية
٢	٠,٩٠	٣,٤٣	٠	٢٨	١٤٥	٧٣	٣٩	قلة الفرص المتاحة للقيادات المدرسية للمشاركة في المؤتمرات واللقاءات العلمية المتخصصة بعملهم
٣	٠,٩٥	٣,٤١	٢	٦	١٧٣	٨١	٢٣	لا يوجد بيانات بالحاجات الفعلية للقيادات المدرسية
٤	٠,٩٢	٣,٣٢	٤	٢٢	١٦٢	٧١	٢٦	صعوبة إتاحة الفرصة أمام القيادات المدرسية لإكمال الدراسات العليا في الجامعات السعودية
٥	٠,٩٧	٣,٢٨	٤	٢٢	١٦٦	٧٥	١٨	قلة الموارد المالية المخصصة لعقد برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية
٦	٠,٩٣	٣,٢١	٦	٢٨	١٦١	٧٩	١١	قلة وجود البرامج التأهيلية الخاصة بأعداد القيادات المدرسية المستقبلية

٧	٠,٩٨	٣,١٧	٤	٢٢	١٨٤	٧١	٤	صعوبة إشراك القيادات المدرسية في دورات تدريبية أثناء العمل
٨	٠,٩٢	٣,٨٨	١٨	٣٧	١٧٨	٥١	١	ضعف البرامج التدريبية التي تقدم لتطوير أداء القيادات المدرسية
٩	٠,٩٩	٢,٨٠	١٩	٣٣	١٧٥	٥٨	٠	ضعف المدربين الذين يقدموا الدورات التدريبية للقيادات المدرسية
١٠	١,٠٣	٢,٢١	٤٩	٤٣	١٧٥	١٨	٠	كثرة المهام والواجبات الإدارية لدى لقيادات المدرسية
الانحراف المعياري العام					المتوسط الحسابي العام			
١,٠١					٣,٢٣			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (٩) يتضح أن المتوسط الحسابي العام لعبارات محور معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض، وعدددها (١٠) عبارات، بلغ (٣,٢٣)، وانحراف معياري (١,٠١)، أي أن درجة وجود معوقات تحد من التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول (٣) معوقات على درجة موافقة (عالية). بينما حصلت (٦) معوقات على درجة موافقة (متوسطة)، ومعوق واحد على درجة موافقة (منخفضة)، ويمكن تفسير ذلك بسبب أن القائمين على التطوير المهني حريصون على تطوير برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية، وعلى الرغم من ذلك فإنه يوجد بعض المعوقات، وخاصة تلك التي جاءت بدرجة موافقة عالية من قبل القيادات المدرسية، والتي من أهمها إشراك القيادات المدرسية في برامج لا تلي احتياجاتهم الفعلية، بسبب عدم وجود بيانات علمية تحدد الاحتياجات الفعلية للقيادات المدرسية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري (٢٠١٨)، ودراسة تران ونجيا (Tran, & Nghia, 2020)، ودراسة المفيز والتركي (٢٠٢٠) وجميعها توصلت إلى وجود عدد من الصعوبات التي تواجه التطوير المهني للقيادات المدرسية سواء المحلية أو العالمية.

وجاء في المرتبة الأولى المعوق "إشراك القيادات المدرسية في برامج لا تلي احتياجاتهم الفعلية"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٦٢)، ويعزى سبب ذلك لعدم وجود

بيانات عن الحاجات الفعلية للقيادات المدرسية، وأن برامج التطوير المهني ما زالت تقدم للقيادات المدرسية بناء على اجتهادات من قبل المسؤولين عن التطوير المهني، أو استجابة لبعض المستجدات العلمية في هذا المجال، مما يسهم في وجود بعض البرامج التي لا تلي احتياجات القيادات المدرسية، ولذلك جاء هذا المعوق بالترتيب الأول.

وجاء في المرتبة الثانية من معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية، المعوق "قلة الفرص المتاحة للقيادات المدرسية للمشاركة في المؤتمرات واللقاءات العلمية المتخصصة بعملهم"، بدرجة موافقة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٤١)، ويمكن تفسير هذه النتيجة لوجود حاجة لدى القيادات المدرسية لتطوير مهاراتهم في مجال قيادة العمل المدرسي في جميع مجالاته الفنية والإدارية والإنسانية، كما أن التطوير المهني يجب أن يتوافق مع التطورات العلمية، وآخر ما توصل إليه العلم، وهذا يتم من خلال إشراك القيادات المدرسية في المؤتمرات واللقاءات العلمية المتخصصة بمجال قيادة العمل المدرسي، ولقلة مشاركتهم في تلك المؤتمرات ولوجود رغبة في مشاركتهم بها جاء هذا الصعوبة بدرجة موافقة عالية.

وجاء في المرتبة الأخيرة من معوقات التطوير المهني للقيادات المدرسية، المعوق "كثرة المهام والواجبات الإدارية لدى قيادات المدرسية"، بدرجة موافقة (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (٢,٢١)، وربما يعود سبب هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل القيادات المدرسية يغلب عليه كثرة المهام والواجبات الإدارية، وهذه المهام يقوم بها قائد المدرسة على أكمل وجه، أو من خلال وكيل المدرسة لذلك فإن هذا المعوق لا يؤثر على عملية التطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما التصور المقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل نتائج أداة الدراسة الاستبانة، والاستفادة من الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة، وتجربة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التطوير للقيادات



المدرسية؛ للتوصّل إلى التصور المقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية. ويشتمل التصور المقترح على المحاور التالية:

### أولاً: مُنطلقات التصور المقترح

يعتمد التصور المقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية على المُنطلقات التالية:

- القيم والمبادئ الإسلامية التي تركز عليها سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث ورد في وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في الأساس رقم (١٦) من أسس التعليم؛ ضرورة التفاعل الواعي مع التطورات الحضارية العالمية في ميادين العلوم بتبناها، والمشاركة فيها، وتوجيهها بما يعود على المجتمع بالخير والتقدم.

- مكونات ومحاور رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، حيث تضمن البعد الخامس من رؤية المملكة التركيز على تحقيق التميز في الأداء الحكومي من خلال رفع كفاءة رأس المال البشري والاهتمام بالتطوير المهني للقيادات الإدارية (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠).

- بناءً على خطة التحول الوطني للمملكة العربية السعودية (٢٠١٨ - ٢٠٢٠)؛ حيث تناول البعد الخامس من الخطة "تحسين فعالية أداء القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية والتي من بينها القيادات المدرسية".

- الاهتمام المتزايد من قبل حكومة المملكة العربية السعودية بالتطوير المهني لجميع القيادات الإدارية في جميع مؤسسات الدولة بشكل عام، والقيادات المدرسية بشكل خاص، ويتضح ذلك من خلال صدور قرار مجلس الوزراء بالموافقة على إنشاء المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي بناءً على قرار مجلس الوزراء رقم (١٩٧) بتاريخ ١٤٤١/٣/٨هـ بتحويل المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي إلى المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.

## ثانياً: مُبررات التصور المقترح

- تظهر حاجة القيادات المدرسية للتطوير المهني من خلال المبررات التالية:
- الاستفادة من التجربة الأمريكية في مجال التطوير المهني، والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير قدرات وممارسات القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية.
  - استجابة لنتائج بعض الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود حاجة للتطوير المهني لقيادة المدارس، لمساعدتهم على القيام بأدوارهم ومهام عملهم المستقبلية.
  - الاعتماد على النتائج الميدانية للدراسة الحالية، والتي تم التوصل إليها من خلال نتائج تحليل استجابات أفراد العينة على الاستبانة، حيث ظهر أن واقع التطوير المهني للقيادات المدرسية متوسطاً، وأن هناك بعض المعوقات التي تحد من عملية التطوير المهني.

## ثالثاً: أهداف التصور المقترح

- يسعى التصور المقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تلبية الاحتياجات الحقيقية للقيادات المدرسية في مجال التطوير المهني وبما يلي متطلبات عملهم.
  - زيادة التعاون والتنسيق بين وزارة التعليم والجامعات السعودية من أجل إيجاد خطة متكاملة للتطوير المهني للقيادات المدرسية.
  - توظيف الأساليب الحديثة في مجال التطوير المهني القائم على التدريب التطبيقي للقيادات المدرسية، والتي تناولتها تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.
  - وضع مقترحات للتغلب على المعوقات التي تحد من تطوير عملية التطوير المهني القائم على التدريب التطبيقي.

## رابعاً: مراحل تطبيق التصور المقترح

- يتكون مراحل تطبيق التصور المقترح بعدة مراحل، وهي:
- المرحلة الأولى: التهيئة وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية: في هذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية للقيادات المدرسية من خلال دراسة تقارير تقييم أداء كل

قائد مدرسة، ومؤشرات أداء مدرسته، ومستوى تحصيل الطلاب، ومستوى مشاركة طلاب المدرسة في المسابقات والاختبارات على المستويين المحلي والدولي لتقييم المستوى الحالي، ولتحديد الفجوة المطلوب سدها. كما يتم استخدام طريقة "تحليل الوصف الوظيفي" في تحديد وتحليل المعارف والمهارات التي يحتاجها قادة المدارس. كما يمكن الحصول على تغذية راجعة من واقع أداء قادة المدارس في اختبارات القيادة المدرسية التي يعقدها "مركز قياس". ويمكن تنفيذ الاحتياجات التدريبية من خلال استخدام مجموعة من الأدوات مثل بطاقة تقييم الأداء، واستمارة توصيف المهام الوظيفية، وتقارير المتابعة الإدارية، كما يمكن الاعتماد على مدخل أسلوب النظم في تحليل مهارات القيادات المدرسية وكفاياتهم الوظيفية والإدارية الحالية من أجل التعرف على نقاط القوة وجوانب الضعف التي ينبغي أن يستهدفها التدريب التطبيقي.

المرحلة الثانية: بناء خطة تنفيذية للتطوير المهني للقيادات المدرسية: يتم في هذه المرحلة التخطيط لبناء خطة تشغيلية للتطوير المهني للقيادات المدرسية بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها لتلبية الحاجات الحقيقية لقادة المدارس، ولمواكبة التطورات العلمية في مجال عملهم، حيث تعتبر الخطة التشغيلية أهم عناصر مرحلة التصميم والتخطيط، ويتم من خلالها: تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها خلال المرحلة الأولى (التهيئة وتحديد الاحتياجات التدريبية)، وذلك من أجل تصميم الخطة التنفيذية للتطوير المهني، كما يتم في هذه المرحلة اختيار قادة متخصصين في التدريب ليتولوا مسؤولية التطوير المهني في وزارة التعليم لتبني ودعم برامج التطوير المهني، مع تحديد تحديد معايير خاصة باختيار المدربين القادرين على تنفيذ البرنامج بجودة عالية. ويجب تحديد الأنشطة والعمليات الإدارية التي تسهم في تحقيق أهداف برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية.

المرحلة الثالثة: تنفيذ برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية: في هذه المرحلة يتم تحديد برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية، وآليات التنفيذ التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف العامة للتصور المقترح، حيث يتم اعتماد تنفيذ التطوير المهني المستمر للقيادات المدرسية الذي يشتمل على حضور المؤتمرات، والفعاليات التربوية، والندوات التي تزيد المعرفة، والمهارات الإدراكية في عدة مجالات تتمثل بمهارات القيادة المستقبلية، وإدارة العملية التعليمية والتعلمية، ومهارات

الإدارة والقيادة، وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات. كما يمكن تنفيذ برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية، بالتعاون بين وزارة التعليم والجامعات السعودية، كما جاء في التجربة الأمريكية. ويجب تركيز برامج التطوير المهني على مهارات القيادة المدرسية في الألفية الثالثة التي تتبناها وزارة التعليم. المرحلة الرابعة: التقييم وتقديم التغذية الراجعة للتطوير: وفي هذه المرحلة يتم تقييم محتوى أنشطة البرامج التدريبية، من خلال استطلاع آراء الخبراء والمتخصصين في التطوير المهني، والتحليل الكيفي للمحتوى، وتحكيم الحقائق التدريبية من قبل خبراء التدريب والتطوير المهني في المملكة العربية السعودية. كما يتم في هذه المرحلة تحديد نقاط القوة والضعف في جميع عمليات البرامج التدريبية، مع توفر المعلومات اللازمة لمراقبة الإجراءات والاستراتيجيات المقترحة لتنفيذ أنشطة البرنامج، بحيث يتم الحفاظ على نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف التي تظهر أثناء عملية التنفيذ بغرض تقديم تغذية راجعة للإداريين والمسؤولين عن البرنامج حول المدى الذي التزمت فيه فعالية البرنامج بالجدول الزمني ونفذت وفقاً للخطة، ومدى الاستفادة من المصادر المتاحة في الخطة، وتوفير معلومات تساعد في تعديل الخطة ومراجعتها، كما أنها تحدد مدى قيام المسؤولين في البرنامج بأدوارهم كما خطط لهم.

### خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح

هناك مجموعة من المتطلبات اللازم توافرها للتصور المقترح للتطوير المهني للقيادات المدرسية في ضوء التجربة الأمريكية والتي من بينها التالي:

- إيجاد بيئة جاذبة ومحفزة للتطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية.
- بناء شراكات لدعم الجامعات السعودية في عمليات التطوير المهني للقيادات المدرسية.
- استقطاب الخبراء والمدرسين المتخصصين والمؤهلين لضمان نجاح تطبيق التطوير المهني للقيادة في المدارس.

- تفعيل استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ عمليات التطوير المهني للقيادات المدرسية.
- تحسين آليات وأدوات التقييم المتبعة في تقييم برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية.

## سادساً: مُعَوِّقات قد تواجه تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها

يمكن تحديد بعض المعوقات التي قد تُحد من تطبيق التصور المقترح في ضوء التجربة الأمريكية على النحو التالي:

- ضعف الحوافز التي تقدمها الوزارة للقيادات المدرسية المشاركة في التطوير المهني.
- قلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات المدرسية لاستثمار الخبرات المكتسبة وتوطينها في المدارس لتطوير التعليم.
- عدم وجود بيانات دقيقة بالاحتياجات التدريبية الحقيقية للقيادات المدرسية للتطوير المهني القائم على التدريب التطبيقي.
- عدم وجود وحدة خاصة بالتحليل الذكي للبيانات المتعلقة بالاحتياجات الحقيقية للقيادات المدرسية لدعم اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة.
- جمود اللوائح والأنظمة المعمول بها في المدارس يحد من تطبيق الخبرات والمهارات المكتسبة من قبل قائد المدرسة.
- تدني رغبة بعض القيادات المدرسية في الالتحاق بالبرنامج التدريبي.

## سابعاً المقترحات التي تحدّ من تلك المعوقات:

- إيجاد نظام حوافز فعال، بحيث يكون عادلاً، ويعمل على ربط الحافز بالنتائج.
- إعداد ورش عمل مشتركة بين القيادات المدرسية والمسؤولين عن برامج التطوير المهني؛ بهدف إشراكهم في التخطيط، لإيجاد حلول مشتركة للمعوقات التي تحد من مشاركة القيادات المدرسية في برامج التطوير المهني.
- تطوير التشريعات المنظمة لتطوير أداء القيادات المدرسية، وتعزيز مشاركتهم في برامج التطوير المهني.
- تمكين وتشجيع قادة المدارس على تطبيق أفضل ما اكتسبوا خلال التدريب التطبيقي.
- إنشاء وحدة خاصة بالتحليل الذكي للبيانات المتعلقة بالاحتياجات الحقيقية للقيادات المدرسية، لدعم اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة.

- تفعيل التَّقْنِيَّة في متابعة الأعمال واجتماعات اللجان الخاصة باختيار المشاركين من القيادات المدرسية في برنامج "خبرات" للتطوير المهني.

## توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

١. وضع خطة استراتيجية من قبل وزارة التعليم للترقي بالتطوير المهني للقيادات المدرسية، وتكون هذه الخطط مبنية على الاحتياجات الحقيقية لهم، بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم، لمواكبة المستجدات العلمية في علم قيادة العمل المدرسي.
٢. زيادة تعاون وزارة التعليم مع الجامعات السعودية في عقد برامج التطوير المهني للقيادات المدرسية طويلة المدى، لتنمية مهاراتهم القيادية، واكسابهم المهارات المعرفية والعملية.
٣. إتاحة الفرص التي تمكن القيادات المدرسية من المشاركة في المؤتمرات، واللقاءات العلمية المتخصصة بعملهم، وفي مجال الإدارة والقيادة المدرسية.
٤. إتاحة الفرص أمام القيادات المدرسية لإكمال الدراسات العليا في الجامعات السعودية في مجال الإدارة والقيادة، كما هو متبع في التجربة الأمريكية في مجال التطوير المهني للقيادات المدرسية.
٥. تدريب القيادات المدرسية على مهارات قيادة العمل التطوعي، لما له من فوائد في بناء علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المحلي.
٦. تدريب القيادات المدرسية على مهارات البحث العلمي، وكيفية الاستفادة من نتائجها في تطوير العمل الإداري والفني.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

أعقيلان، سهاد. (٢٠١٩) درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية في محافظة جرش بالأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (١٣) ٣، ٢٦-٤٠.

آل سليمان، زيد والحبيب، عبد الرحمن. (٢٠١٧). متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية، للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، (٣٥) ١، ١٨٣-١٩٩.

الجباسر، فاطمة. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرة السنغافورية "إستراتيجية مقترحة". رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

خضر، أزهار وداغر، محمد والقضاة، عبد الله (٢٠١٦). أتمودج هندرة لعملية اتخاذ القرارات التربوية في الجامعات الأردنية. مجلة الدراسات التربوية، (٢) ٤٦، ٧٨١-٨٠٢.

خليل، نبيل سعد. (٢٠١٥). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

زاهر، محمود. (٢٠١٩م). واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في ضوء نموذج "تحفيز الممارسة الفعالة والتأثير على المجتمع" (إبيك). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، فلسطين.

الزهيري، أميرة أحمد (٢٠١٨). الاتجاهات الحديثة في السلوك التنظيمي، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات.

السبعي، سعيد فايز. (٢٠١٥). تطوير أداء قادة المدارس وفق مدخل الإدارة الذاتية المملكة العربية السعودية، (رسالة دكتوراة غير منشورة) كلية التربية، جامعة القاهرة. مصر.

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

السعود، راتب وحسنين، إبراهيم. (٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية "اتجاهات معاصرة". عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠١٦م). المهارات الإدارية في تطوير الذات. ط٢. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السلطين، علي شتوي. (٢٠١٤). تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

شريف، شريف محمد. (٢٠٠٩). إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول". مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر (٦٣): ١٩٥ - ٢٤٢.

الشهري، محمد هادي. (٢٠١٣). امكانية تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي في المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

طه، حسنين. (٢٠١٤). التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي. مؤتمر الممارسات المتميزة في التخطيط الاستراتيجي "القيادة الإستراتيجية"، الكويت من ٢٧ - ٢٩ يناير.



الطويسى، زياد والنوايسه، عايش وحفص وملوح والبشتاوي، ابراهيم وارتيمة، ماجدة (٢٠١٥م). القيادة التعليمية لتطوير المدرسة، "مدخل إلى القيادة التعليمية". وزارة التربية والتعليم، الأردن.

العبيدي، محمد جاسم. (٢٠١٣). الإشراف التربوي والإدارة التعليمية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمرى، أحمد يحيى. (٢٠١٨). التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية محافظة المخوة أمودجا. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢(٢٢)، ١ - ٢١.

العنزى، محمد موسى. (٢٠١٣). درجة تحقيق إدارات مدارس التعليم العام لمتطلبات مجتمع المعرفة في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

العبيدي، كريم والحفاجي، نعمة. (٢٠١٤). استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

الغامدي، حنان. (٢٠١٧) درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديبات والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة.

قارة، سليم والصافي عبد الحكيم. (٢٠١٣م). فن التعامل مع الناس، ٢، عمان: دار اليقافة للنشر والتوزيع.

القحطاني، سالم بن سعيد. (٢٠١٠). القيادة الإدارية "التحول نحو التصور القيادي العالمي". ط ٤، الرياض، مكتبة الملك فهد.

لهلوب، ناريمان. (٢٠١٥). القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

المفيز، خولة والتركي، مريم. (٢٠٢٠). التدريب التطبيقي لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية (برنامج خبرات أتمودجا). مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. ١(٦٢)، ١-٢٥.

المهاللات، صالح. (٢٠١٤م). إدارة التميز والممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

وزارة التعليم. (١٤٣٦هـ). التوثيق التربوي، منشورات إدارة تعليم الخرج: العدد: ٤٤، ١٣٢ - ١٤٧.

وزارة التعليم. (٢٠١٤). مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (تطوير). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. الرياض: منشورات وزارة التعليم السعودية.

## ثانياً: المراجع العربية (مترجمة) :-

- Oqilan, Suhad. (2019) Degree of professional development for educational leaders in Jerash Governorate, Jordan. Journal of Educational and Psychological Sciences, (13) 3, 26-40.
- Al Suleiman, Zaid and Al Habib, Abdul Rahman. (2017). Requirements for developing school leadership performance in light of the school leadership quality standards for the Education Evaluation Authority in the Kingdom of Saudi Arabia, Journal of the College of Basic Education, Educational and Human Sciences, University of Babylon, (35) 1, 183-199 .
- Al-Jasser, Fatima. (2017). Developing the performance of school leaderships in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Singaporean experience, a "suggested strategy". Unpublished PhD thesis, College of Education, King Saud University.
- Khader, Azhar and Dagher, Muhammad and the Judges, Abdullah (2016). Handara model for the educational decision-making process in Jordanian universities. Journal of Educational Studies, (2) 46, 781-82.
- Khalil, Nabil Saad. (2015) Modern entries in the administration of educational institutions, Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Zaher, Mahmoud. (2019 AD). The reality of professional development strategies for new managers in light of the "Incentive Effective Practice and Community Impact" (EPIC) model. Unpublished MA Thesis, College of Graduate Studies, Birzeit University, Palestine .
- Al-Zuhairi, Amira Ahmed (2018). Recent trends in organizational behavior, Cairo: Arab Administrative Development Organization publications, research and studies.
- Al-Sebaei, Saeed Fayeze. (2015). Development of the performance of school leaders according to the approach of self-management in the Kingdom of Saudi Arabia, (unpublished PhD thesis), Faculty of Education, Cairo University. Egypt.

- Al-Suraihi, Mansour Ateeq Allah. (2012). Degree of availability of sustainable professional development mechanisms for public school principals in Jeddah governorate and the obstacles they face from the point of view of school principals, an unpublished master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah .
- Al-Saud, Ratib and Hassanein, Ibrahim. (2016). Professional development of educational administrative leaders, "Contemporary Trends". Amman: Safaa House for Publishing and Distribution.
- Sakarneh, Bilal Khalaf. (2016 AD). Self-development management skills. I 2. Amman: House of the March for Publishing and Distribution .
- Sultans, Ali Shtwi. (2014). Achieving quality and excellence in higher education institutions. Amman: Al-Hamed House for Publishing and Distribution .
- Sherif, Sherif Mohamed. (2009) Preparing school administrative leaderships in Egypt in light of the experiences of some countries. Journal of the Faculty of Education in Zagazig - Egypt (63): 195-242 .
- Al-Shehri, Muhammad Hadi Muhammad. (2013). The possibility of applying the academic accreditation system in schools affiliated with the King Abdullah Project for the Development of Education in Makkah Al-Mukarramah Region, an unpublished master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah .
- Taha, Hassanein. (2014). Strategic direction for human resources management and a course in achieving institutional excellence. Distinguished Practices in Strategic Planning "Strategic Leadership" Conference, Kuwait from 27-29 January.
- Al-Tuaysi, Ziyad and Al-Nawaisah, Ayesha, Hafs Mallouh and Al-Bishtawi, Ibrahim and Artema, Magda (2015). Educational leadership for school development, "An Introduction to Educational Leadership". Ministry of Education, Jordan

- Al-Obeidi, Muhammad Jassim. (2013). Educational supervision and educational administration. Amman: House of Culture for Publishing and Distribution .
- Al-Omari, Ahmed Yahya. (2018). Professional development of educational leaders in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia, Al-Mikhwah Governorate, as a model. Journal of Educational and Psychological Sciences, 2 (22), 1—21.
- Al-Anzi, Muhammad Musa. (2013). Degree of achievement of general education schools administrations for the requirements of a knowledge society in Al-Madinah Al-Munawwarah, an unpublished master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University .
- Al-Eidy, Karim and Khafaji, a blessing. (2014). Training and development strategies according to the organizational environmental perspective. Amman: Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution .
- Al-Ghamdi, Hanan. (2017) The degree to which the requirements for the application of excellence management in Al-Baha region schools meet the requirements of the ranges and teachers. Unpublished MA Thesis, College of Education, Al-Baha University .
- A continent, Salim and Safi Abdel Hakim. (2013 AD). The Art of Dealing with People, 2nd Edition, Amman: Dar Al-Yaqafa for Publishing and Distribution .
- Al-Qahtani, Salem bin Saeed. (2010). Administrative Leadership, "The Transition Toward a Global Leadership Perception". 4th floor, Riyadh, King Fahd Library .
- Lahlope, Nariman. (2015). Modern educational leadership. Oman: Gulf House for Publishing and Distribution .
- Meviz, Khawla and Al-Turki, Maryam (2020). Applied training to develop the performance of leaders of public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia in light of global experiences (Experts as a Model Program). Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology. (62) 1, 1-25 .

Menisci, fit. (2014). Management of excellence and modern practices in the management of business organizations. Amman: Wael Publishing and Distribution House.

Ministry of education. (1436 AH). Educational documentation, Al-Kharj Education Department publications: Issue: 44, 132 – 147 .

Ministry of education. (2014). King Abdullah bin Abdulaziz Project for the Development of Public Education (Tatweer). The National Strategy for the Development of Public Education. Riyadh: Publications of the Saudi Ministry of Education.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية :-

Fishman , Barry J. (1999). New Technologies and the challenge for school leadership , university of Michigan , U.S. A, p1-15.

Harvard Business School. (2019). Excutive Education. Retrieved from: <https://www.exed.hbs.edu/programs-organizations/custom-programs> .

Heath, M. (2010). Lwadership Secrets, London: Harper Collins Publishers .

Hussey, M. (2012). Job-embedded professional development: How school leaders create and support the structures for improved teacher effectiveness. A doctoral dissertation, Fordham University, New York.

Jensen, R. (2020). Professional development of school leadership as boundary work: Patterns of initiatives and interactions based on a Norwegian case. International Journal of Leadership in Education, 1-18.

Jonathan, S. Dixon. (2018). North Carolina School Superintendents' Perceptions of Preparedness for the Superintendence. A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.

- Kevin G. Coffman. (2017). The Effect of Superintendent Educational Preparedness on School District Achievement A Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of Missouri Baptist University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- Krejcie, R & Morgan, D. (1970): Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement ,30 , 607-610 .
- Mitchell, R. (2013). What is professional development, how does it occur in individuals, and how may it be used by educational leaders and managers for the purpose of school improvement? Professional Development in Education, 39(3), 387-400 .
- Retna, K. (2015). Different approaches to the professional development of principals: A comparative study of New Zealand and Singapore. School Leadership & Management, 35(5), 524-543.
- Roxana. N. (2018). Senior Management at a California School School: Job Preparation, Employment, and Long Term Job, Letter to the University of California School of Educational Sciences, University of California, UCLA.
- SU, Zhixin.(2003) . professional preparation and Development of school leader in Australia and the USA, international Education Journal , 4 (1 )p.50- 60.
- Tran, L., & Nghia, T. (2020). Leadership in international education: Leaders' professional development needs and tensions. Higher Education, 1-17.
- Zuber-Skerritt, O. & Louw, I. (2014). Academic leadership development programs: a model for sustained institutional change. Journal of Organizational Change Management, 27(6), 1008-1024.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مستخلصات الأبحاث  
باللغة الإنجليزية



الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

**A proposal for the professional development of school  
leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the  
experience of the United States of America**

**Researcher (8)**

**Dr. Nayef bin Ammash Al-Suwailem Al-Anzi  
Associate Professor of Administration and  
Educational Planning  
Imam Muhammad bin Saud Islamic**



## Abstract <sup>(8)</sup>

The study aimed to identify the reality and obstacles to the professional development of school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experience of the United States of America, and to propose a proposed vision for the professional development of school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experience of the United States of America. To achieve this goal, a sample consisting of (285) school leaderships was selected in Riyadh, and a descriptive survey approach was used, and a questionnaire was applied that included (39) phrases, and the results of the study reached the following: The degree of approval of the study sample on the reality of the professional development of school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia Saudi In light of the experience of the United States of America from the point of view of school leaders, it was moderate and on all dimensions, and the results also found that the degree of compliance of the study sample on the distance obstacles to professional development and professional development for school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experience of the United States of America from the point of view of school leaders in the city Riyadh (medium). The study presented a proposed vision for the professional development of school leaderships in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experience of the United States of America.

**Keywords:** proposed visualization, professional development, school leadership, the experience of the United States of America .

Researches Abstracts



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

