



جامعة الأزهر

كلية التربية

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

## استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم

بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
تخصص إدارة وتخطيط ودراسات مقارنة

إعداد

مسعود مشيب مبارك آل جعثم

إشراف

أ.د/ أسامة محمد شاكر عبد العليم

أستاذ ورئيس قسم الإدارة والتخطيط

والدراسات المقارنة

كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة

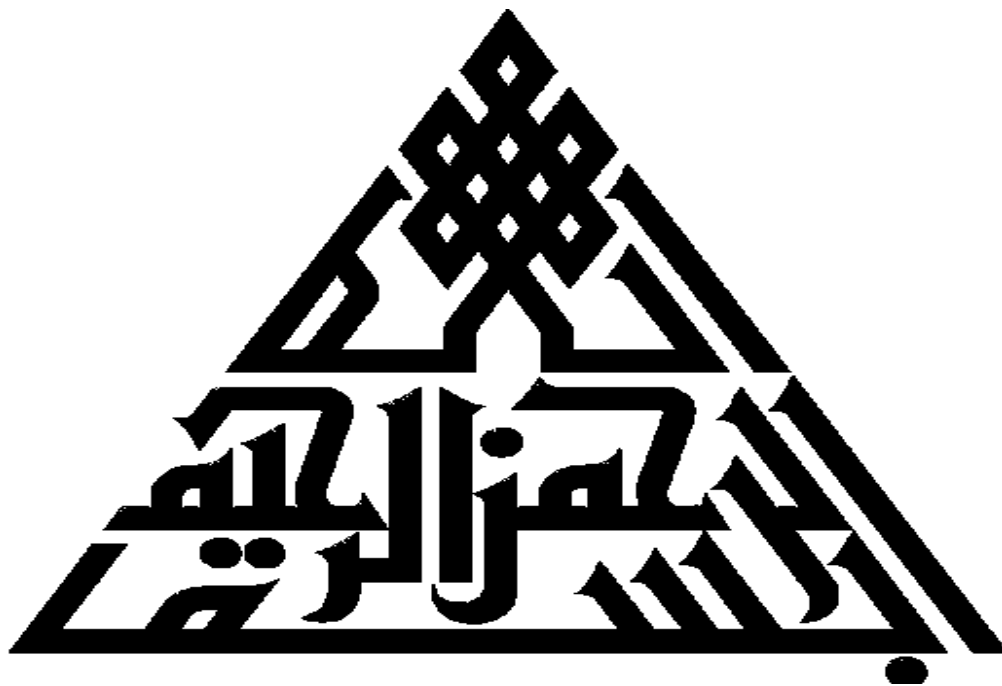
أ.د/ همام بدر اوي زيدان

أستاذ الإدارة والتخطيط

والدراسات المقارنة المتفرغ

كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة

١٤٣٥/م ٢٠١٤ هـ



## ﴿ شكر وتقدير ﴾

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

بعد شكر الله عز وجل الذي وفقني في إنجاز هذا البحث المتواضع، يطيب لي أن أقدم جزيل الشكر والامتنان لكل من قدم لي العون والتوجيه سواءً خلال دراستي المنهجية أو أثناء إعداد هذا البحث وأخص بالشكر الجزيل الأستاذين الفاضلين: الأستاذ الدكتور/ همام بدرأوي زيدان، والأستاذ الدكتور/ أسامة محمد شاكر عبد العليم المشرفين على هذا البحث اللذين لم يألوا جهداً طيلة فترة البحث على بذل الإرشاد والتوجيه بأسلوب رقيق لطيف يبعث على الهمة والتفاني وتكريس الجهد، اللذان كان لتوجيهاتهما أثر فاعل في مسيرة البحث فلهما مني الشكر والتقدير، والشكر موصول لسعادة الأستاذ الدكتور/ شاكر محمد فتحي، والأستاذ الدكتور/ حسن مختار حسين سليم على تفضلهما بمناقشة هذا البحث.

والشكر موصول أيضاً لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الدراسات والتخطيط والدراسات المقارنة لحرصهم الدائم على إفادة الباحث أثناء هذه المسيرة العلمية.

كما أتقدم بالشكر لكل من قام بتحكيم أداة البحث من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، ومديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية، كما أشكر القائمين على مركز البحوث بجامعة عين شمس والذي تعاون مع الباحث في عمل التحليل الإحصائي للدراسة.

والشكر كل الشكر لوزارة التربية والتعليم ممثلة في إدارة التخطيط والتطوير ممثلة في الأستاذ/ عبد الرحمن الغنام رئيس القسم على مساعدتهم الباحث في توزيع أداة الدراسة، ولجميع أقسام التخطيط والتطوير في إدارات التربية والتعليم، والشكر موصول لعينة الدراسة على تعاونهم في تعبئة بنود الاستبانة فلهم مني الشكر والتقدير.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من قدّم مساهمة لهذا البحث من مراجعة ونصيحة ومشورة وتوزيع وجمع لأداة البحث في المدارس في إدارات التربية والتعليم بمناطق ومدن ومحافظات المملكة العربية السعودية سائلاً الله العليّ القدير أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

والشكر لله من قبل ومن بعد..

## **إهداء**

إلى .....

من ربياني صغيراً والذي رحمه الله ووالدتي أمد الله في عمرها

إلى زوجتي العزيزة

إلى من أخذت من أوقاتهم أبنائي وبناتي

إلى من أحببتهم وبادلوني نفس المشاعر أشقائي وشقيقاتي

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع ..

**الباحث،،**

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
١-٤٢	مقدمة الدراسة.....
٢	مشكلة الدراسة.....
٤	أهداف الدراسة.....
٦	أهمية الدراسة.....
٧	حدود الدراسة.....
٧	منهج الدراسة.....
٨	مصادر الدراسة.....
٨	مصطلحات الدراسة.....
٩	الدراسات السابقة.....
١٠	* الدراسات العربية.....
١٠	* الدراسات الأجنبية.....
٣٥	التعليق على الدراسات السابقة.....
٤١	خطوات السير في الدراسة.....
٤٢	
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الأسس النظرية للتنمية المهنية لمديري المدارس</b>	
٤٣-١١٢	تمهيد.....
٤٤	أولاً: مفهوم التنمية المهنية لمديري المدارس.....
٤٤	ثانياً: أهداف التنمية المهنية لمديري المدارس.....
٤٧	ثالثاً: خصائص التنمية المهنية لمديري المدارس.....
٥٠	رابعاً: متطلبات التنمية المهنية لمديري المدارس.....
٥٤	خامساً: مهارات التنمية المهنية لمديري المدارس.....
٥٦	سادساً: مجالات التنمية المهنية لمديري المدارس.....
٥٨	سابعاً: طرائق أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس.....
٦٠	ثامناً: مداخل التنمية المهنية المعاصرة لمديري المدارس.....
٦٧	تاسعاً: الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية وأثرها في محتوى برامج التنمية المهنية.....
٨١	عاشراً: الاتجاهات العالمية المعاصرة في التنمية المهنية لمديري المدارس.....
٩١	

الصفحة	الموضوع
١١٠	الحادي عشر: آليات تطوير التنمية المهنية لمديري المدارس ....
	<b>الفصل الثالث</b>
١٦٣-١١٣	<b>صلاحيات مديري المدارس في الفكر الإداري المعاصر</b>
١١٤	تمهيد.....
١١٤	أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية، وأهدافها، ووظيفتها.....
١٢٢	ثانياً: واجبات مدير المدرسة.....
١٢٨	ثالثاً: صلاحيات مديري المدارس.....
١٣٢	رابعاً: تفويض الصلاحيات.....
١٥٩	خامساً: تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس.....
	<b>الفصل الرابع</b>
٢٠٠-١٦٤	<b>صلاحيات مديري المدارس في نظام التعليم السعودي</b>
١٦٥	تمهيد.....
١٦٨	أولاً: بعض برامج تطوير التعليم بالمملكة العربية السعودية.....
١٧٥	ثانياً: المشكلات التي يواجهها التعليم في المملكة العربية السعودية.....
١٨٠	ثالثاً: التنظيم الإداري للتعليم بالمملكة العربية السعودية.....
١٨٦	رابعاً: صلاحيات مديري المدارس في نظام التعليم السعودي.....
١٩٤	خامساً: تحليل صلاحيات مديري المدارس بنظام التعليم السعودي.....
	<b>الفصل الخامس</b>
	<b>برامج التنمية المهنية لمديري المدارس السعودية "دراسة تحليلية لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات"</b>
٢٤٥-٢٠١	
٢٠٢	تمهيد.....
٢٠٢	أولاً: السلطات التربوية المشرفة على التنمية المهنية لمديري المدارس.....
٢٠٧	ثانياً: الجهات المشاركة في تقديم برامج وأنشطة التنمية المهنية لمديري المدارس..
٢١٤	ثالثاً: أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس بالمملكة العربية السعودية.....
٢٢٤	رابعاً: برامج التنمية المهنية لمديري المدارس بالمملكة العربية السعودية.....
	خامساً: تحليل واقع برامج التنمية المهنية لمديري المدارس بالمملكة العربية السعودية.....
٢٣٩	.....
	<b>الفصل السادس</b>
٣١٦-٢٤٦	<b>الدراسة الميدانية (إجراءاتها - تفسير نتائجها - مناقشة النتائج)</b>
٢٤٧	تمهيد.....
٢٤٧	أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية.....

الصفحة	الموضوع
٢٤٧	١- أهداف الدراسة الميدانية... ..
٢٤٧	٢- خصائص عينة الدراسة الميدانية... ..
٢٥٠	٣- أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) ... ..
٢٥١	٤- خطوات بناء الاستبانة... ..
٢٥٣	٥- صدق الاستبانة... ..
٢٥٧	٦- ثبات الاستبانة... ..
٢٥٩	٧- تطبيق أداة الدراسة الميدانية... ..
٢٦١	٨- المعالجة الإحصائية... ..
٢٦١	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية... ..
٣١٤	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية... ..
٣١٦	التوصيات... ..
<b>الفصل السابع</b>	
<b>استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري المدارس بالمملكة العربية</b>	
<b>السعودية في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم</b>	
٣٤٠-٣١٧	
٣١٨	تمهيد... ..
٣١٨	أولاً: نتائج الدراسة... ..
٣١٨	أ- نتائج الدراسة النظرية... ..
٣٢٢	ب- نتائج الدراسة الميدانية... ..
ثانياً: الاستراتيجية المقترحة للتنمية المهنية لمديري المدارس بالمملكة العربية	
٣٢٧	السعودية في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم... ..
٣٤٠	ثالثاً: دراسات مقترحة... ..
٣٦٨-٣٤١	<b>مراجع الدراسة</b>
٣٤٢	أولاً: المراجع العربية... ..
٣٦٢	ثانياً: المراجع الأجنبية... ..
٤٠٢-٣٦٩	<b>الملاحق</b>
٤٠٣	ملخص الدراسة باللغة العربية... ..
1-3	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية... ..

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٢٠٨	المقررات التي يتلقاها مديرو المدارس في دورة الإدارة المدرسية.	١
٢١٨	بيان بعدد المقاعد للتفريغ لدراسة الماجستير والدكتوراه.	٢
٢٢٦	المقررات الدراسية التي تعطى لمديري المدارس بجامعة الإمام محمد بن سعود.	٣
٢٢٧	برنامج الإدارة الفعالة لمديري المدارس.	٤
٢٤٩	عينة الدراسة.	٥
٢٥٠	جدول التوزيع التكراري للعينة تبعاً لمتغيرات الدراسة.	٦
٢٥٤	نتائج صدق الاتساق للمحور الأول: صلاحيات مدير المدرسة.	٧
٢٥٤	نتائج صدق الاتساق للمحور الثاني: صلاحيات مجلس المدرسة.	٨
٢٥٥	نتائج صدق الاتساق للمحور الثالث: صلاحيات لجنة التوجيه والإرشاد.	٩
٢٥٦	نتائج صدق الاتساق للمحور الرابع: صلاحيات اللجنة المالية.	١٠
٢٥٧	يوضح مدى ومستوى الممارسة لاستجابات أداة الدراسة.	١١
٢٥٨	نتائج اختبارات الثبات.	١٢
٢٦٠	إجمالي الاستبيانات الموزعة والعائد منها والصالح.	١٣
٢٦٢	استجابات العينة على عبارات المحور الأول: صلاحيات مديري المدارس (الصلاحيات المتعلقة بالعاملين).	١٤
٢٦٦	نتائج المحور الأول: صلاحيات مديري المدارس (الصلاحيات المتعلقة بالعاملين) تبعاً لمتغير الوظيفة.	١٥
٢٦٩	نتائج المحور الأول: صلاحيات مديري المدارس (الصلاحيات المتعلقة بالعاملين) تبعاً لمتغير للمؤهل.	١٦
٢٧١	نتائج المحور الأول: صلاحيات مديري المدارس (الصلاحيات المتعلقة بالعاملين) تبعاً لمتغير لسنوات الخبرة.	١٧
٢٧٤	استجابات العينة على عبارات المحور الأول: صلاحيات مديري المدارس (الصلاحيات المتعلقة بالطلاب).	١٨
٢٧٦	نتائج تحليل بيانات المحور الأول: صلاحيات مديري المدارس (الصلاحيات المتعلقة بالطلاب) تبعاً لمتغير الوظيفة.	١٩
٢٧٧	نتائج تحليل بيانات المحور الأول: صلاحيات مديري ومديرات المدارس (الصلاحيات المتعلقة بالطلاب) تبعاً للمؤهل.	٢٠
٢٧٨	نتائج تحليل بيانات المحور الأول: صلاحيات مديري ومديرات المدارس (الصلاحيات المتعلقة بالطلاب) تبعاً لمتغير الخبرة.	٢١

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٢٧٩	استجابات العينة على عبارات المحور الأول: صلاحيات مديري المدارس (الصلاحيات المتعلقة بالنظام العام).	٢٢
٢٨١	نتائج تحليل بيانات المحور الأول: صلاحيات مديري ومديرات المدارس (الصلاحيات المتعلقة بالنظام العام) تبعاً للوظيفة.	٢٣
٢٨٤	نتائج تحليل بيانات المجال الأول: صلاحيات مديري ومديرات المدارس (الصلاحيات المتعلقة بالنظام العام) تبعاً للمؤهل.	٢٤
٢٨٥	نتائج تحليل بيانات المجال الأول: صلاحيات مديري ومديرات المدارس (الصلاحيات المتعلقة بالنظام العام) تبعاً لسنوات الخبرة.	٢٥
٢٨٧	يوضح استجابات العينة على المحور الثاني: صلاحيات مجلس المدرسة (الصلاحيات الإدارية).	٢٦
٢٨٩	نتائج تحليل بيانات المجال الثاني: صلاحيات مجلس المدرسة (الصلاحيات الإدارية) تبعاً للوظيفة.	٢٧
٢٩١	نتائج تحليل بيانات المجال الثاني: صلاحيات مجلس المدرسة (الصلاحيات الإدارية) تبعاً للمؤهل.	٢٨
٢٩٢	نتائج تحليل بيانات المجال الثاني: صلاحيات مجلس المدرسة (الصلاحيات الإدارية) تبعاً للخبرة.	٢٩
٢٩٤	يوضح استجابات العينة على عبارات صلاحيات مجلس المدرسة (الصلاحيات الفنية).	٣٠
٢٩٥	نتائج تحليل بيانات المجال الثاني: صلاحيات مجلس المدرسة (الصلاحيات الفنية) تبعاً للوظيفة.	٣١
٢٩٧	نتائج تحليل بيانات المجال الثاني: صلاحيات مجلس المدرسة (الصلاحيات الفنية) تبعاً للمؤهل.	٣٢
٢٩٩	نتائج تحليل بيانات المجال الثاني: صلاحيات مجلس المدرسة (الصلاحيات الفنية) تبعاً لسنوات الخبرة.	٣٣
٣٠٠	يوضح استجابات العينة على عبارات المحور الثالث: صلاحيات لجنة التوجيه والإرشاد.	٣٤
٣٠٢	نتائج تحليل بيانات المحور الثالث: صلاحيات لجنة التوجيه والإرشاد تبعاً للوظيفة الحالية.	٣٥
٣٠٥	نتائج تحليل بيانات المحور الثالث: صلاحيات لجنة التوجيه والإرشاد تبعاً للمؤهل.	٣٦
٣٠٦	نتائج تحليل بيانات المحور الثالث: صلاحيات لجنة التوجيه والإرشاد تبعاً للخبرة.	٣٧
٣٠٨	يوضح استجابات العينة على عبارات المحور الرابع: صلاحيات اللجنة المالية.	٣٨

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٠٩	نتائج تحليل بيانات المحور الرابع: صلاحيات اللجنة المالية تبعاً للوظيفة.	٣٩
٣١٠	نتائج تحليل بيانات المحور الرابع: صلاحيات اللجنة المالية تبعاً للمؤهل التربوي.	٤٠
٣١٠	نتائج تحليل بيانات المحور الرابع: صلاحيات اللجنة المالية تبعاً للخبرة.	٤١
٣١١	اختبار (ANOVA) لحساب نتائج الفروق بين عينة الدراسة تبعاً للوظيفة لإجمالي محاور الدراسة.	٤٢
٣١٣	اختبار (T-test) لحساب نتائج الفروق بين المؤهل التربوي لإجمالي محاور ومجالات الدراسة.	٤٣
٣١٤	اختبار (T-test) لحساب نتائج الفروق بين سنوات الخبرة لإجمالي محاور الدراسة لمجالات الاستبانة.	٤٤

### فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
٧٣	نموذج ممارسات القيادة التربوية الفعالة.	١
١٠٩	طرق الكشف عن الاحتياجات التدريبية.	٢

### فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الملحق
٣٧٠	أسماء محكمي الاستبانة.	١
٣٧٢	اداة الدراسة (الاستبانة).	٢
٣٨٢	خطاب المشرفين على الرسالة بتطبيق الاستبانة.	٣
٣٨٤	خطابات الوزارة لمديري التربية والتعليم بتطبيق الاستبانة.	٤
٣٩١	نتائج اختبارات الثبات لجميع عبارات الاستبانة ومحاورها.	٥
٤٠٠	خطابي مركز الملك فيصل للدراسات والبحوث ومكتبة الملك فهد الوطنية بأن عنوان الدراسة لم يتم بحثه.	٦

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- منهج الدراسة.
- مصادر الدراسة.
- أدوات الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- التعليق على الدراسات السابقة.
- خطوات سير الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه وعلى آله وصحبه أزكى الصلاة وأفضل التسليم وبعد:

يشهد العالم منذ مطلع القرن الحالي نقلة حضارية هائلة شملت أغلب أوجه الحياة إن لم يكن جميع جوانبها حيث لا يكاد يمر يوم إلا ويظهر على مسرح الحياة أفكار جديدة ومهارات حديثة وأحداث جسام تحتاج جميعها إلى التعامل معها بنجاح وفاعلية عالية حتى نستطيع استيعابها ومن ثم استخدامها، والنظام التربوي من الأنظمة التي تأثرت وأثرت بهذه النقطة الحضارية ولذا فنحن بحاجة إلى أنظمة تربوية قادرة على التعامل مع المتغيرات العالمية والمستجدات الحديثة ، لأن النظام التربوي بيئة مفتوحة وليست مغلقة بيئة متطورة وليست جامدة بيئة عنكبوتية التشابك وليست خطية التتابع<sup>(١)</sup>.

فالنظام التربوي في أي بلد يحتاج إلى مدرسة ذات كفاءة وفاعلية عالية رسمت أهدافها على معايير تعبر عن نظرتها المستقبلية في تلبية متطلبات المجتمع المحلي والسياسة التعليمية للوطن، باعتبار أن هذه المعايير جهد علمي عالمي عربي انطلق من طبيعة الواقع العربي واستفاد من أدبيات وتجارب عالمية، لذا قامت وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية بتوظيف هذه المعايير لرفع كفاءة مدارسها وإعدادها للمستقبل وقد وضعت هذه المعايير موضع التطبيق منذ عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤م، ومن ضمن معايير المدرسة الفعالة معيار الإدارة المدرسية الفعالة ويتفرع منه عدد من المؤشرات منها: توفير بيئة مدرسية تحقق رؤية المدرسة ورسالتها، تتعامل بكفاءة مع المتغيرات الحادثة، وتحقق العدالة بين العاملين بالمدرسة، تستخدم أساليب ديمقراطية في الحوار، تقلل الدور الرقابي وتوفر فرصة الإدارة الذاتية للطلاب والمعلمين، تحتاج هذه المؤشرات لمعيار القيادة المدرسية الفعالة وغيرها إلى مزيد من التنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس بغية تحقيق الغاية القصوى من التعليم وهو تربية الناشئة<sup>(٢)</sup>.

يجب أن ندرك أن تطوير النظام التعليمي في المدرسة يحتاج إلى تطوير في قياداته من خلال

---

(١) وليم ثاؤزروس عبيد، (٢٠٠١م)، النموذج المنظومي وعيون العقل، مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص ١٥.

(٢) سيد سلامة الخميسي، (١٤٢٨هـ)، معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم، بحث مقدم إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، المنعقدة في القصيم، في الفترة من ٢٩/٢٨ ربيع الآخر، المملكة العربية السعودية، ص ٩-١٢.

استخدام أساليب وتقنيات الإدارة المعاصرة<sup>(١)</sup>، لذلك فإن نجاح أي محاولة للارتقاء بنوعية التعليم في ظل سمات عالم اليوم الذي يشهد متغيرات متسارعة في شتى المجالات لا يعتمد فقط برنامج تطويري واحد لقيادة المدارس وإنما يستلزم تجويد القيادة المدرسية في شتى المجالات فالتعليم الجيد بحاجة إلى القيادة الفعالة التي تعتبر الانطلاق والبدائية نحو النجاح لتحقيق الامتياز والتميز في منظومة تربوية<sup>(٢)</sup>، حيث تسعى المجتمعات المعاصرة للنهوض بأداء أفرادها للوصول إلى أعلى المستويات التي تسمح بها إمكانياتهم واستعداداتهم فإذا كانت التنمية المهنية ضرورية وأساسية للعاملين في أي منظمة فإنها تشكل أهمية بالغة للقيادات التربوية في مختلف المستويات لأنهم في مواقع مهمة ولهم تأثير كبير على العاملين معهم<sup>(٣)</sup>.

وتعتبر المهارات القيادية لمدير المدرسة غاية في الأهمية للمؤسسة التربوية وهي أحوج ما تكون إلى قائد يستطيع بمهاراته الإدارية والفنية والاجتماعية أن يحقق للعملية التعليمية أهدافها، فكل جماعة بشرية بحاجة إلى قائد يمتلك مهارات قيادية رشيدة تفرض الاحترام والطاعة للنظام وتحافظ على مصلحة الفرد والجماعة، ولعل توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف محددة في العمل التربوي تتوقف على مقدرة ومهارة من يقودها<sup>(٤)</sup>.

وتمثل التنمية المهنية لمديري المدارس أحد المداخل المهمة لضمان نجاح تطبيق الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية واستمراريتها في المنظمات التربوية كما ورد ذلك في دراسة لليونسكو حيث أكدت على أهمية قدرات القيادات التربوية في المجالات المعرفية والمتطلبات الإدارية الجديدة وتنمية مهارات الاتصال وفرق العمل التعاوني من خلال برامج تدريبية تساعد في تحقيق ذلك<sup>(٥)</sup>.

وعليه فإن مدير المدرسة في الوطن العربي بشكل عام وفي المملكة العربية السعودية بشكل

---

(١) محمد بن عبدالله آل ناجي، (١٤٢٤هـ)، الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الرشد، الرياض، الطبعة الأولى، ص ٢٠٠.

(٢) إسماعيل المصلح، (٢٠٠٢م)، من أجل تميز التربية القطرية إعادة هندسة التفكير الإداري المهيمن، من بحوث مؤتمر الجودة: الكفاءة والإتقان والتميز الذي تنظمه الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، المنعقد في الكويت، في الفترة من ١٠-١٣ مارس، الكويت، ص ٢.

(٣) هاني عبد الرحمن الطويل، (١٩٩٩)، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ص ٣٧٧.

(٤) المرجع السابق، ص ٣٧٨.

(٥) عبد الله مزعل عوض الحربي، (٢٠٠٧)، تطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، أغسطس، عدد (١٥)، ص ٨٩.

خاص تعتبر من أهم عناصر المدرسة وهي الركيزة للعملية التعليمية وعليها يعتمد النظام التربوي باعتبار أن مدير المدرسة رأس الهرم في المدرسة وهو المسئول الأول عن نجاحها وهو الموجه لرسم خطط المدرسة بكل جوانبها الفنية والإدارية ومن هنا تؤكد الحاجة على إيجاد استراتيجية واضحة للتنمية المهنية لهؤلاء المديرين في مدارسهم من خلال الصلاحيات التي مُنحت لهم مؤخراً من قبل وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ومن خلال احتياجاتهم التدريبية وبالاستفادة من التوجهات العالمية المعاصرة لرسم خطة للتنمية المهنية لمديري المدارس.

### مشكلة الدراسة:

تولي وزارة التربية والتعليم وصانعو القرارات فيها اهتماماً متزايداً بالتنمية المهنية للموارد البشرية للعاملين بها وذلك عن طريق التدريب والمتابعة والتأهيل ورفع مستوى الأداء وتحسين مقدرتها الإنتاجية وهذا يتطلب تدريباً مستمراً وتنمية مستدامة تزود بها العنصر البشري بما يستجد في عالم المعرفة والتقنية وإن كانت هذه الاهتمامات لا ترقى إلى طموحات المسؤولين والقيادات في الوزارة حيث صرح بذلك أحد المسؤولين في لقاء عن آليات منح الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس ومجالسها في المملكة العربية السعودية بالقول بأنه هناك نية أكيدة لعقد العديد من الدورات لتطوير أداء مديري المدارس<sup>(١)</sup>، لأن نجاح مدير المدرسة في تحقيق الأهداف التعليمية يحتم وضع قواعد وضوابط وبرامج للاهتمام باحتياجاتهم المهنية المتجددة والمستمرة لتولي قيادة المدرسة<sup>(٢)</sup>.

وتعتبر التنمية المهنية إحدى الوسائل العلمية والعملية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في كافة المجالات ولاسيما المجال التربوي وخاصة مجال الإدارة المدرسية الذي يشهد تطورات تستدعي توفير برامج التنمية والتدريب المستمر للعاملين فيها حتى يتمكنوا من ملاحقة المستجدات المهنية والتعامل معها<sup>(٣)</sup>، ويؤكد خليل من خلال مراجعته للعديد من الدراسات والبحوث لحاجات مديري المدارس التدريبية وإعدادهم ومراجعة نظريات الإدارة المدرسية التي تجعل مدير المدرسة في موقف استراتيجي ملائم يتضح أن وظيفة مدير المدرسة في غاية التعقيد والصعوبة من حيث متطلباتها الكثيرة والسمات الشخصية والمهنية الواجب توافرها في صاحب الوظيفة لذلك فالتدريب والتنمية المهنية يعتبر في مقدمة البرامج الفعالة في العملية التعليمية وينبغي مراعاة تجديدها بما يتناسب مع المتغيرات الحادثة في التعليم واتجاهاتها في ضوء ما يستجد من دراسات وأبحاث

---

(١) محمد آل مفرح، (١٤٣٢هـ)، آليات منح الصلاحيات الجديدة لمديري المدارس، جريدة الرياض، الأحد ٥/٢٧، العدد ١٥٦٥١، ص ٦.

(٢) سليمان حامد، (٢٠٠٩م)، الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة، عمان، الأردن، ص ٢٦٨.

(٣) قاسم بن عائل الحربي، (٢٠٠٧)، التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحولية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، عدد (١٥) أغسطس، ص ٣٤١.

ونظريات تربوية ونفسية وإدارية<sup>(١)</sup>.

وفي الوقت الذي منحت وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية (٥٢) صلاحية لمديري المدارس ما بين صلاحيات فنية وإدارية وذلك حرصاً من الوزارة على تطوير العملية التعليمية بجميع محاورها، تبقى المسألة مرتبطة بمدى قدرة مدير المدرسة على التعاطي مع تلك الخطوة الكبيرة التي منحتها الوزارة لمديري المدارس وإن كنا سنتجاوز إشكالات إدارات التربية والتعليم في مناطق المملكة ومحافظاتها من قلة مديري المدارس في الميدان وعزوف الكثير من المعلمين عن العمل في إدارة المدارس بالإضافة إلى ضعف المستوى الإداري والقيادي لدى البعض منهم، وبحسب آراء بعض الخبراء التربويين إن تلك الصلاحيات الممنوحة لمديري ومديرات المدارس تواجه عقبات عدة، أبرزها التفكير الإداري النمطي، والعيش في قالب تاريخي قديم من دون إدراك واسع لما تمليه التحديات الكبيرة الذي سيشهدها هذا الميدان، والتماشي مع ديناميكية التربية والتعليم الحديثة<sup>(٢)</sup>.

وقد أكدت دراسة الحربي (٢٠٠٧م)<sup>(٣)</sup> على أن هناك قصوراً في توفير خطة واضحة ومحددة لدى وزارات التربية والتعليم بدول مجلس التعاون الخليجي فيما يختص ببرامج التنمية المهنية والتدريب لمديري المدارس لإدارة مدرسة المستقبل وأكدت الدراسة كذلك على غياب التقييم للبرامج المنفذة لمديري المدارس، وقد أوصت العديد من الدراسات منها دراسة الغامدي (٢٠٠٢م) ودراسة يونس (٢٠٠٤م) ودراسة البهواشي (٢٠٠٥م) ودراسة رزق (٢٠٠٧م) ودراسة الديبان (٢٠٠٩م) على ضرورة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس وأنه يجب الحرص على تطوير الأداء من خلال برامج وخطط مستقبلية لرفع الكفاءة لدى مديري المدارس وتنميتهم مهنيّاً في جوانب كثيرة منها اتخاذ القرار وإدارة الاجتماعات ووضع الخطة السنوية ومتابعة العاملين في المدرسة وكشفت الدراسات كذلك أن مديري المدارس يواجهون العديد من المشكلات لا يمكن حلها إلا من خلال تنميتهم مهنيّاً.

وبناء على ما سبق وبحكم أن مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية من المعنيين بالتنمية المهنية، حيث أصبح من الضروري تنميتهم مهنيّاً بعد منحهم الكثير من الصلاحيات في الآونة الأخيرة ونظراً لتفاوت شخصيات مديري المدارس، والمشكلات التي تواجههم في الميدان وعدم إلمامهم بالكثير من كيفية ممارسة تلك الصلاحيات مثل التخطيط الاستراتيجي لمدرسته

---

(١) نبيل سعد خليل، (٢٠٠٩م) الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٤٧٦.

(2) <http://www.alrasedu.gov.sa/index/forum/showthread.php?t=42736> 8/10/1433

(٣) قاسم بن عائل الحربي، (٢٠٠٧)، مرجع سابق، ص ٣٤١.