

صعوبات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة ومتطلبات تطويرها

د. حمود بن سعيد مسلم السليبي*

h-sm1980@hotmail.com

تاريخ القبول: 2022/08/27م

تاريخ الاستلام: 2022/05/20م

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد صعوبات برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بمحافظة المهرة، ومتطلبات تطويرها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، إذ تكوّن المجتمع من جميع مديري ووكلاء المدارس في التعليم العام الحكومي في محافظة المهرة للعام 1439/1438هـ البالغ عددهم (312) منهم (158) مديراً و(154) وكيلًا، وتمثلت عينة الدراسة في كامل مجتمع الدراسة، وُزعت عليهم استبانة مكوّنة من (29) عبارة، إضافة إلى (20) خبيرًا من خبراء التنمية المهنية تم إجراء مقابلة معهم، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن صعوبات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة جاءت بدرجة عالية، وأن درجة متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية جاءت بدرجة أهمية عالية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات القيادات المدرسية تعزى لمتغير: الجنس، والمسعى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: صعوبات التنمية المهنية، القيادة المدرسية، التنمية المهنية، متطلبات

التنمية المهنية.

* دكتوراه إدارة تربوية - مكتب التربية والتعليم بمحافظة المهرة - الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: السليبي، حمود بن سعيد مسلم. (2022). صعوبات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة ومتطلبات تطويرها، الأدب للدراسات النفسية والتربوية، (16)، 160-197.

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكثيف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.

Difficulties in implementing professional development programs for school leaders in Al-Mahra governorate and the requirements for their development

Dr. Hammoud Bin Saeed Muslim Al- Sulaimi*

h-sm1980@hotmail.com

Received: 20.05.2022

Accepted: 27.08.2022

Abstract:

The study aimed to identify the difficulties of professional development programs for school leaders in Al-Mahra governorate, and the requirements for developing these programs. To achieve this, the researcher used the descriptive survey approach. The study sample covered all school principals and deputy principals in government schools in Al-Mahra governorate during the school year 1438/1439 AH. The total number was 312 (158 principals and 154 deputies). In addition to that, 20 experts of professional development were interviewed. The questionnaire, which consisted of (29) statements, was distributed to all the participants. The study results revealed that the difficulties of implementing professional development programs for school leaders in Al-Mahra governorate received a high score, and the degree of requirements for developing professional development programs received a high degree of importance. There were also no statistically significant differences in the mean responses of school leaders attributed to the variable of gender and job title. The study concluded with a set of recommendations for professional development programs proposed by experts and those interested in professional development.

Keywords: Difficulties, School leadership, Professional development, Professional development requirements.

* PhD in Educational Management, Education Office in Al-Mahra Governorate, Republic of Yemen.

Cite this article as: Al- Sulaimi, Hammoud Bin Saeed Muslim. (2022). Difficulties in implementing professional development programs for school leaders in Al-Mahra governorate and the requirements for their development, *Arts for Psychological & Educational Studies*, (16). 160-197.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

المقدمة:

يعد الاستثمار في العنصر البشري من أفضل أنواع الاستثمار وأكثرها عائداً، إذ إن نتائجه وفوائده تظهر على المدى القريب وتمتد إلى المدى البعيد. كما أصبحت القيادة إحدى القوى المؤثرة في عصرنا الحاضر وأصبح دورها حيويًا وفعالاً في كل المجالات، ففي مجال التربية والتعليم أصبحت القيادة من مقومات نجاح إدارة التعليم وعاملاً من عوامل تقدمها.

فالقيادة يقع على عاتقها الدور الكبير في تحقيق أهداف وتطلعات المدرسة، وقد أدى ذلك إلى زيادة الحاجة لوجود مؤهلين بقدر عالٍ من الكفاءة والمهارة، وإدارة وتنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والقدرة على التأثير وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق أهداف المدرسة (أبو زعيتر، 2009).

وتسهم المهارات القيادية المختلفة في تكوين بيئة إيجابية فاعلة للعمل، ومناخ إداري ممتع للجميع، كما تساعد على حسن سير وتنظيم الأعمال الإدارية.

وهناك اتفاق شبه عام على ضرورة أن يكون لقيادة المدارس القدرة على تحسين نوعية التعليم والتعلم في مدارسهم، وقد ثبتت أهمية دور القائد في الحياة المدرسية، ودور البحوث في فعالية المدرسة وتحسين دورها، وقد بدأت الدول والمنظمات تدرك الدور الرئيس لقيادة المدارس في توفير فرص الحصول على التعليم الجيد لجميع الطلاب؛ مما أدى إلى تأكيد أن التنمية المهنية لقيادة المدارس يمكن أن تسهم إلى حد كبير في تحسين ممارساتهم. (Commonwealth Education Partnerships, 2009: p 121)، وتعرف القيادة بأنها: القدرة والاستعداد لحث الآخرين وتوجيههم وإرشادهم وإدارتهم باعتبارها تعطي دورًا للتحدث عن مصالح الجماعة وأهدافها وتقريبه وتقبله متحدثًا عنها. (Good, 1973).

كذلك تعرف بأنها: القدرة على التأثير وغرس الإلهام والحماس في الآخرين للربحية في عمل الأشياء التي يريدونها القائد (عياصرة، 2006م).

ويمكن تعريف القيادة المدرسية: بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة (عبدالقادر، 2013م).

كما عرفت بأنها: العملية التي تجعل العاملين في المؤسسة قادة يسعون لتحقيق الأهداف من خلال طرح البدائل المبتكرة، أي التحول من هيمنة شخصية بذاتها على المؤسسة، إلى القدرة على

ابتكار طرق عمل جديدة، ومخرجات متميزة وخدمات أفضل، تُعدُّ المعيار الذي يتميز به الفرد في المؤسسة المدرسية (Mc Crimmon. 2008) وتعد القيادة المدرسية هي المسؤولة عن نجاح أو إخفاق أي مشروع، وإليها يرجع الفضل في تصريف الأمور وتحقيق الأهداف المرجوة. (ربيع، 2006؛ بابكر، 2013).

وتظهر أهمية القيادة المدرسية في أنها: ضرورة ولازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا الجهد، وتوجيه العناصر الإدارية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف المدرسية، وعن طريقها يتم التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، فهي تُعدُّ البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات من أجل مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة. فبدون القيادة المدرسية يصعب على المدرسة التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر في تحقيق المدرسة لأهدافها المرسومة. كما يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيره في تحقيق الأهداف.

وعلى الرغم مما للتنمية المهنية من أهمية، ورغبة القيادات المدرسية أحياناً في النهوض بمستوى أدائهم المهني، فإن هناك عدداً من الصعوبات التي تحول دون تحقيق التنمية المهنية لأهدافها، وتتمثل في: عدم استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي، وضعف مستوى برامج التنمية المهنية، وعدم رغبة بعض القيادات في الترقى لوظائف أعلى أكثر مسؤولية وأقل عائداً، وكذلك الافتقار إلى القيادة القوية الواعية بأهمية التنمية المهنية، والخوف من التغيير والتجديد، ومعارضته لما يحمله من تهديدات، إضافة إلى ضعف المعلومات عن برامج التنمية المهنية، وغياب التنسيق بين كافة الوظائف والأقسام وإدارات التعليم بالمراكز التعليمية، وغياب الرؤية المستقبلية لدى المخططين، ونقص الكفاءات اللازمة للتطوير من الموارد المادية والبشرية (كوادر تدريبية)، وزيادة الأعباء الإدارية على القيادات المدرسية، مما قد يحرمه من التأمل في ممارساته ويبعده عن المشاركة في البرامج المختلفة للتنمية المهنية، والمركزة في النظام التعليمي، إذ إن القرارات المتعلقة ببرامج التنمية المهنية يتم اتخاذها بمعزل عن الميدان التربوي (سيد والجمل، 2012؛ عون، 1435).

كما أن هناك العديد من المتطلبات التي يجب مراعاتها عند تنفيذ برامج التنمية المهنية، ومن أهم هذه المتطلبات ما ذكره خليل (2007)، ويتمثل في: توفير الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة والمهارات اللازمة، واشتراك القيادات التربوية (المستهدفة) في أثناء التخطيط لحشد الدافعية لديهم، والاستفادة من خبراتهم، وزيادة المعارف والمهارات؛ مما يساعد على ملاحظة التغيرات الجديدة في

عملهم، وزيادة مستوى الأداء، إضافة إلى تعلقها بالمهام الفنية والإدارية الواقعية وإعطائهم فرصة للملاحظة والتجريب، وتوفير الدعم المالي الكافي.

وقد تناول كثير من الدراسات التنمية المهنية كدراسة القباطي (2011) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز، بالجمهورية اليمنية، ومعرفة الفروق في الاحتياجات التدريبية وفق متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، والوظيفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء مدارس الثانوية العامة في مدينة تعز البالغ عددهم (105)، منهم (29) مديراً ومديرة، و(76) وكيلًا ووكيلة، ومثلت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع، وتكوّنت أداة الدراسة من (80) عبارة توزعت على ثمانية مجالات هي: (مجال التخطيط، التنظيم، الإشراف، العلاقات الإنسانية، الاتصال، اتخاذ القرار، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والتقييم). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة احتياج مديري المدارس كانت فوق المتوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير: الجنس والمؤهل والوظيفة.

وهدف دراسة براد (Brad, 2011) إلى فحص طبيعة التطوير المهني لمديري المدارس في ولاية فرجينيا، وتم مقابلة (13) من مديري المدارس الابتدائية العامة، والمتوسطة، والثانوية حول تجاربهم للتطوير المهني، وطلب من مديري المدارس وصف الماضي والحاضر حول تجارب التنمية المهنية، وتحديدًا المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التطوير المهني، مع تقديم وجهة نظرهم فيما يتعلق بأهمية التنمية المهنية التي تركز، تحديدًا، على قيادة المدرسة.

وقد بينت نتائج الدراسة بعد تحليل استجابات القادة أن التطوير المهني نادرا ما كان يمارسه قادة المدارس بخصوص الوظيفة، وتحقيق أهداف تحسين المدرسة أو الحي، وأن مديري المدارس أظهروا انعدام فرص التطوير المهني التي توفرها المنطقة التعليمية الخاصة بهم، وعدم المعرفة ببرامج التطوير المهني المتاحة خارج منطقتهم. إضافة إلى عدم استخدام تقنية المعلومات لتنمية مديري المدارس.

وسعت دراسة السريجي (2012) إلى التعرف على درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة، والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من مائتي مديرٍ بنسبة 45% من حجم مجتمع الدراسة الكلي، وتكونت أداة الدراسة من (85) عبارة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات توافر آلية الاتصال والتواصل، وإدارة

وبناء فريق العمل، والتدريب والتطوير المستمر، وإدارة الاجتماعات، وإدارة التفويض كانت بدرجة عالية. وأن أكثر الآليات التي تتعلق بالتنمية المهنية المستدامة كانت في إدارة فريق العمل، ثم الاتصال والتواصل، ثم التدريب والتطوير المستمر، في حين يلاحظ تأخر أساليب إدارة التفويض وإدارة الاجتماعات.

وهدفت دراسة القحطاني والخزي (2013). إلى التعرف على واقع استخدام الهيئة التعليمية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتوظيفها، واتجاهاتهم نحو إدارة التنمية المهنية التي تقدمها القيادات الإدارية المدرسية لهم بهذا الخصوص، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها 756 معلماً. باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن استخدامات أعضاء الهيئة التعليمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أقل من المتوسط، وتنحصر في التطبيقات التقليدية، وأن تصورات أعضاء الهيئة التعليمية لدور القيادة الإدارية في المدرسة نحو دعمهم لتكنولوجيا المعلومات ليس في مجمله إيجابياً. وهدفت دراسة شاهين (2014). إلى استقصاء آراء المعلمين ومديري المدارس لتحديد مطالب التنمية المهنية المتوقعة من المشرفين في مدارس محافظات غرب الرياض (حريملاء وشقراء) من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس تعزى لمتغيرات (التخصص - العمل الحالي - المحافظة التعليمية - الخبرة التعليمية). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من 48 فقرة تم تطبيقها على عينة من 80 فرداً بواقع 37 مدير مدرسة و43 معلماً بنسبة مقدارها 20% من إجمالي مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: تحديد 48 مطلباً من مطالب التنمية المهنية من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس، أن مطالب التنمية المهنية للمعلمين ومديري المدارس المتوقعة من المشرفين التربويين كانت بدرجة (متوسطة)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة في درجة مطالب التنمية المهنية المتوقعة من المشرفين تعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص - العمل الحالي - المحافظة التعليمية - الخبرة التعليمية).

وأجريت دراسة العميرة (2014) للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تبعاً لمتغير الجنس والخبرة والوظيفة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، إذ تألفت عينة الدراسة من (242) مديراً ومديرة ومديراً مساعداً ومديرة مساعداً، في المناطق التعليمية: منطقة جنوبي عمان

التعليمية، منطقة الزرقاء التعليمية، ومنطقة شمالي عمان التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة احتياج أفراد عينة الدراسة في مجالي: التقنيات التربوية، والتقييم كانت كبيرة، وأن احتياجهم في مجالات: اتخاذ القرار الفني والمهني التطويري، والتخطيط والتنظيم المدرسي، والمجتمع المحلي كانت بدرجة متوسطة، في حين جاءت درجة احتياجهم في المجالين: الإداري، وشؤون الطلاب قليلة، كما أظهرت النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياجات تبعاً لمتغير الجنس، والمنطقة التعليمية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياجات تبعاً للوظيفة على جميع المجالات باستثناء مجال التقنيات التربوية، وتبعاً لمتغير الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال التقييم.

وهدفت دراسة قدومي (2015) إلى الكشف عن واقع التنمية المهنية لمديري المدارس العربية وصياغة تصور مقترح ذي أبعاد مستقبلية بمستوى التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس العربية في ضوء مجتمع المعرفة. وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي، ومسح الدراسات ذات العلاقة، واستقراء نتائج المؤتمرات واللقاءات العلمية المتعلقة بالتنمية المهنية لمديري المدارس العربية واستدامتها في ضوء مجتمع المعرفة.

وخلصت الباحثة إلى أن الواقع الحالي للتنمية المهنية لمديري المدارس العربية يحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتطوير، إذ يعاني من قلة الاهتمام بتحديد احتياجات التنمية المهنية لمديري المدارس. وضعف سياساتها وأهدافها، وعدم وجود هيئة تعنى بمسؤولياتها، والقصور في جهود البحث وتوظيف التقنية في مجال التنمية المهنية. كما قدمت الباحثة تصوراً مستقبلياً للارتقاء بالتنمية المهنية لمديري المدارس العربية في ضوء مجتمع المعرفة من خلال تقديم استراتيجيات ينبغي التركيز عليها في مجال التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس العربية وعلى المستويات المختلفة: الوطني والمؤسسي والفردية.

وهدفت دراسة الزايد وأحمد (2015م)، إلى وضع تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء متطلبات معايير الاعتماد المهني، وأثر كل من المتغيرات: المؤهل العلمي، التخصص، والخبرة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة الطباقية العشوائية من معلمي

المدارس الثانوية العامة في جدة، إذ بلغت العينة 358 معلماً بما يمثل حوالي (10.1%) من مجتمع الدراسة.

وكشفت نتائج الدراسة عن: أن البرنامج التدريبي ذا اليوم الواحد هو المهيمن على الأساليب التدريبية، في حين كان اندماج المعلمين في أسلوب التدريب عن بعد (التدريب الإلكتروني) نادراً، وأن تحقيق أساليب التنمية المهنية المستدامة للمعلمين لأهدافها جاءت بدرجة متوسطة، إذ إن أكثر الأهداف التي تحققت هي تغيير اتجاهات المعلمين نحو الموضوعات المهنية إذ جاءت بدرجة كبيرة جداً، يليها تحسين مهارات المعلمين في التدريس بدرجة كبيرة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة في تقديرات أفراد العينة لتحقيق أساليب التنمية المهنية المستدامة لأهدافها، والعوامل المؤثرة على اندماجهم في برامج التنمية المهنية.

وهدفت دراسة الشمري واللوكان (2015) إلى التعرف على واقع التنمية المهنية للقادة التربويين من وجهة نظر مديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي المسحي، إذ تكونت عينة الدراسة من 55 مديراً من الذين التحقوا ببرنامج القيادة التربوية المقام في جامعة حائل للعام الدراسي 1434هـ / 1435هـ ويمثلون 55 مدرسة، وقد كانت الاستبانة أداة الدراسة، وتكونت من المحاور الآتية: متطلبات التنمية المهنية، آليات التنمية المهنية، تحقيق برامج التنمية المهنية لأهدافها، معوقات التنمية المهنية.

وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة توافر متطلبات التنمية للقادة التربويين في المدارس السعودية كانت قليلة، وأن توافر آليات التنمية المهنية الذاتية للقادة التربويين في المدارس السعودية جاء بدرجة متوسطة، وأن درجة تحقيق برامج التنمية المهنية للقادة التربويين في المدارس السعودية لأهدافها كانت كبيرة، وأن التنمية المهنية في المدارس السعودية تواجه بدرجة كبيرة العديد من الصعوبات، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التنمية المهنية في المدارس السعودية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة.

وأجرت بطيش (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة للتنمية المهنية للمعلمات من خلال تطبيق العمليات الإدارية، وقد استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وطُبقت على عينة بلغت (50) مديرة، و(250) معلّمة.

وتوصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن واقع إدارة التنمية المهنية للمعلّمات بالمدارس الثانوية بالمدينة المنورة لكل مجال من مجالات الدراسة يُطبّق بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة حول تقدير المعلمات لواقع إدارة التنمية المهنية بالمدارس تُعزى لاختلاف متغيّر الوظيفة، في حين لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لاختلاف متغيّر الدورات التدريبية، وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة الدقح والعجمي وغنايم (2017) إلى تحديد متطلبات تطوير التنمية المهنية لمديري مكاتب التربية والتعليم في مديريات محافظة إب بالجمهورية اليمنية وآليات تفعيلها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري مكاتب التربية والتعليم ونوابهم في مديريات محافظة إب للعام الدراسي 2016/2015 البالغ عددهم (100)، منهم 20 مديرًا، و (80) نائبًا، ومثلت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع. وتوصّلت الدراسة إلى أن واقع التنمية المهنية لمديري مكاتب التربية والتعليم في مديريات محافظة إب كان بدرجة متوسطة، إذ حصلت ثلاثة محاور على درجة متوسطة، هي: مجالات التنمية المهنية، وأهداف التنمية المهنية، ومفهوم التنمية المهنية، أما محور أساليب تنفيذ التنمية المهنية فقد حصل على درجة قليلة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل عن موضوع الدراسة، الأمر الذي أسهم في صياغة أهداف الدراسة وأسئلتها، والتعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية، وإعداد الإطار النظري للدراسة، وتصميم أدواتها. وقد اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في كونها تناولت موضوع التنمية المهنية في مرحلة التعليم العام، إضافة إلى أن بعض هذه الدراسات هدفت إلى التعرف على صعوبات التنمية المهنية، وكذلك متطلبات تطوير القيادات التربوية، كدراسة الشمري واللوكان (2015)، ودراسة الدقح (2017)، وهذا الهدف يقع ضمن أهداف الدراسة.

في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدد من الأبعاد والمتغيرات، وقد ركزت هذه الدراسة على مديري ووكلاء المدارس بوصفهم قيادات مدرسية، في حين تناولت معظم الدراسات المديرين فقط كدراسة براد (2011)، والسريعي (2012)، والدقح والعجمي وغنايم (2017). وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها تعد الدراسة الأولى التي أجريت في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية حسب علم الباحث، وكذلك تركيزها على صعوبات التنمية المهنية للقيادات المدرسية ومتطلبات تطويرها.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم تجاه تطوير أداء القيادات المدرسية وتنميتهم مهنيًا، بواسطة سلسلة من برامج التنمية المهنية بهدف تحسين أداء القيادات المدرسية وإكسابهم مهارات معرفية وقيادية؛ لإحداث تغييرات في طريقة تفكيرهم ومنهجية التعامل والالتزام بأساليب التعلم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة؛ فإنه من خلال اطلاع الباحث واهتمامه في الميدان التربوي اتضح له أن ما هو موجود في مدارس محافظة المهرة هو دون المأمول، ويوحى بوجود قصور وضعف في الجانبين الإداري والفني معًا، مما يسبب معوقات كبيرة أمام تطوير العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها.

إضافة إلى ما تؤكدته نتائج بعض الدراسات كدراسة الريمي (2005)؛ وسهيل (2006)؛ والصبري (2009)، من أن درجة ممارسة القيادات المدرسية للكفايات الإدارية ضعيفة على مستوى الكفايات المهنية، والكفايات الشخصية، والكفايات الاجتماعية والإنسانية، وأن قادة المدارس يحتاجون لنمو مهني وإجراء دراسات لتطوير الكفايات الإدارية في ضوء مبادئ التنمية المهنية، كما أن أداءهم غير فاعل في التخطيط، والتقويم والمتابعة، والتنظيم، والاتصال، واتخاذ القرار، في حين أكدت نتائج دراسة الدقح وغنايم والعجمي، (2017) على غموض في مفهوم التنمية المهنية وأهدافها ومجالاتها وأساليب تنفيذها لدى معظم القيادات التربوية، كذلك عدم وجود خطة واضحة ومحددة من وزارة التربية والتعليم وقسم التدريب في مكاتب التربية فيما يخص التنمية المهنية. إذ جاءت هذه الدراسة للتعرف على صعوبات تنمية القيادات المدرسية في محافظة المهرة ومتطلبات تطويرها.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على الصعوبات التي تواجه تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة.
2. التعرف على متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أمور عدة، لعل أبرزها النقاط الآتية:

1. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية دور القيادات المدرسية في الارتقاء بالقطاع التربوي الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف التربية والتعليم.

2. يتوقع من الدراسة أن تشخّص صعوبات برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة.

3. قد تسهم نتائج الدراسة في تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة، وذلك بطرحها عدة متطلبات قد يستفيد منها أصحاب القرار التربوي في تطويرها.

4. يمكن أن تفيد هذه الدراسة السلطات التعليمية العليا ممثلة بالوزارة ومكاتب التربية بالمحافظات والمديريات في إعادة النظر في برامج التنمية المهنية الحالية، والاهتمام أكثر بالنمو المهني والتنمية المهنية للقيادات المدرسية.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما صعوبات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة من وجهة نظرهم؟

2. ما متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات المدرسية في محافظة المهرة حول محاور الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والمسعى الوظيفي؟

4. ما متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة من وجهة نظر خبراء التنمية المهنية؟

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على صعوبات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية ومتطلبات تطويرها وآرائهم باختلاف متغيري الجنس والمسعى الوظيفي.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات المدرسية المكونة من مديري المدارس ووكلائهم في المدارس الحكومية في جميع مراحل التعليم العام، وكذلك على بعض الخبراء في مجال التنمية المهنية من كلية التربية بالمهرة، ومكتب التربية والتعليم بمحافظة المهرة في اليمن، وخبراء من جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: المدارس الحكومية بمحافظة المهرة في الجمهورية اليمنية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال السنة الدراسية 1438/1439 هـ

مصطلحات الدراسة:

التنمية المهنية:

هي تلك الأنشطة والبرامج المستمرة التي يتم التخطيط لها وتنفيذها من أجل بناء وتطوير القدرات والمهارات والخبرات المختلفة للقيادات وإعدادهم للأدوار المتغيرة بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية. (محمد، 2011، ص22)

ويقصد بالتنمية المهنية في هذه الدراسة: الجهود المنظمة والمستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية، والمهارية، والإدارية، والفنية للقيادات المدرسية، وإحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم، وسلوكياتهم، وتحسين ثقافة العمل؛ من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمؤسسة التعليمية في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية.

القيادة المدرسية:

يُقصد بها: الشخص المعين رسمياً في المدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العملية الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة، وهو المسؤول الأول عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا (إسماعيل، 1999، ص15).
ويقصد بالقيادات المدرسية في هذه الدراسة: أولئك الأفراد الذين تُسند إليهم مهمة العمل الإداري والفني داخل المدرسة؛ لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا؛ لذلك فهي تشمل المديرين ووكلائهم في المدارس الحكومية في محافظة المهرة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد وجد الباحث أن المنهج الأكثر ملاءمة لها هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد بحسب عبيدات وعبد الحق وكايد (2002) على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً.

مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة المهرة في الجمهورية اليمنية البالغ عددهم (312)، منهم (158) مديراً و(154) وكيلًا، وفق إحصائية مكتب التربية والتعليم بمحافظة المهرة لعام 1439/38هـ، وتتمثل عينة الدراسة في جميع أفراد

مجتمع الدراسة، وقد أجاب عن أداة الدراسة (278)، ويوضح الجدول (1) ملخصًا لتوزيع أفراد الدراسة وفق متغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد الدراسة حسب متغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي

| المجموع | النسبة | العدد | الوصف | المتغير |
|---------|--------|-------|------------|----------------|
| 278 | %50,4 | 140 | ذكور | الجنس |
| | %49,6 | 138 | إناث | |
| 278 | % 49,3 | 137 | مدير مدرسة | المسمى الوظيفي |
| | % 50,7 | 141 | وكيل مدرسة | |

أداتا الدراسة:

أولاً: الاستبانة

بناءً على طبيعة البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فقد وجد الباحث أن الأدوات الأكثر ملاءمة هي الاستبانة، فقد تم تصميمها بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة بشكل عام من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة وأهمها: (الجنس - المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن محورين:

1. محور صعوبات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية، وعدد عباراته 18 عبارة.
 2. محور متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية، وعدد عباراته 11 عبارة.
- وجاءت درجة التحقق وفق مقياس ليكرت الرباعي، على النحو الآتي: (عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، ويُعطى التدرُّج الرباعي القيم الرقمية الآتية: عالية (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، منخفضة جداً (1).

ولتسهيل تفسير نتائج البحث وإصدار أحكامٍ ترتكز إلى معايير حُدِّدت مُسبقًا، فقد تم حساب أطوال الفئات وتم تحديد الفئات الدنيا والعليا. وبناءً عليه، تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

جدول (2): توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

| الوصف | مدى المتوسطات |
|-------------|--------------------|
| عالية | 3.25 – 4 |
| متوسطة | 2.50 - أقل من 3.25 |
| منخفضة | 1.75 - أقل من 2.50 |
| منخفضة جداً | 1 - أقل من 1.75 |

صدق الاستبانة:

أولاً: صدق المحكمين في أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحكمين في الاستبانة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ممن يشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبانات، وبلغ عددهم (18) محكمًا؛ للتأكد من مدى وضوح العبارات وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وحرص الباحث على تنوع تخصصات المحكمين بهدف شمولية الملاحظات.

ثانيًا: الاتساق الداخلي للاستبانة

للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة طُبِّقت على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) فردًا، وتم اختيارها بطريقة عشوائية، وقد تم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور، وحساب علاقة كل عبارة في الاستبانة بالمحور الذي تنتمي له، كما يوضح ذلك الجدول (3)، إذ كانت قوة الارتباط العالية حسب تصنيف النجار وحنفي (2013)، وقد صنفا قيم الارتباط على النحو الآتي:

- من الصفر إلى أقل من 0.30: تمثل ارتباطاً ضعيفاً.

- من 0.30 إلى أقل من 0.70: تمثل ارتباطاً متوسطاً.

- من 0.70 إلى 1: تمثل ارتباطاً عالياً.

جدول (3): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محاور الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=30)

| المحور | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
|--|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|
| محور صعوبات تنفيذ التنمية المهنية للقيادات المدرسية | 1 | 0,90** | 6 | 0,85** | 11 | 0,79** | 16 | 0,73** |
| | 2 | 0,89** | 7 | 0,78** | 12 | 0,76** | 17 | 0,77** |
| | 3 | 0,91** | 8 | 0,84** | 13 | 0,82** | 18 | 0,89** |
| | 4 | 0,83** | 9 | 0,83** | 14 | 0,75** | | |
| محور متطلبات تطوير التنمية المهنية للقيادات المدرسية | 5 | 0,86** | 10 | 0,88** | 15 | 0,92** | | |
| | 1 | 0,93** | 5 | 0,89** | 9 | 0,88** | | |
| | 2 | 0,87** | 6 | 0,91** | 10 | 0,86** | | |
| | 3 | 0,92** | 7 | 0,87** | 11 | 0,92** | | |
| | 4 | 0,90** | 8 | 0,94** | | | | |

** مستوى الدلالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات ارتباط عبارات المحورين بالدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى (0, 01)، وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس ما أُعدت لقياسه.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية اختارها الباحث بطريقة عشوائية، وتم حساب معامل الثبات طبقاً لـ ألفا كرونباخ (Alpha – Cornpach)

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للأداة ولكل محور من محورها

| المحور | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|--------------|--------------------|
| الأول: صعوبات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية | 18 | 0,88 |
| الثاني: متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية | 11 | 0,86 |
| الأداة بأكملها | 29 | 0,91 |

يتضح من الجدول (4) أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويتضح ذلك من خلال قيم ثبات مجالات الاستبانة، والثبات الكلي لفقرات الاستبانة، وهي تعدُّ قيمًا مقبولة في البحوث التربوية. ثانيًا: المقابلة:

قام الباحث بإجراء مقابلة شخصية لخبراء التنمية المهنية وعددهم (20) خبيرًا للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة من خبراتهم وإرشاداتهم في تطوير برامج مجال التنمية المهنية للقيادات المدرسية.

وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة المنظمة، وتعرف بأنها: المقابلة التي يتم من خلالها سؤال المشارك بسلسلة من الأسئلة المعدة سلفًا، بحيث يتلقى المشاركون نفس الأسئلة، وبنفس الترتيب والطريقة (العبد الكريم، 1433هـ). وتم اتباع الخطوات التالية في بناء أداة المقابلة. وتم تحديد الهدف من المقابلة، وهو التعرف على متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية من وجهة نظر الخبراء. كما تضمن دليل المقابلة عددًا من الأمور المهمة التي يجب بيانها للمشارك في المقابلة قبل البدء الفعلي، وطرح الأسئلة وتلقي الإجابات، ويتكون دليل المقابلة مما يأتي:

- دليل المقابلة: ويتضمن ما يأتي:
- توضيح الهدف من إجراء المقابلة.
- تحديد وقت المقابلة.
- نتائج الدراسة الميدانية التي سبقت المقابلة.
- أسئلة المقابلة التي تكونت من الآتي:

السؤال الأول: من وجهة نظرك، ما المتطلبات الإنسانية لتطوير برامج للتنمية المهنية للقيادات المدرسية؟

السؤال الثاني: من وجهة نظرك، ما المتطلبات الإدارية لتطوير برامج للتنمية المهنية للقيادات المدرسية؟

السؤال الثالث: من وجهة نظرك، ما المتطلبات الفنية لتطوير برامج للتنمية المهنية للقيادات المدرسية؟

تحكيم أداة المقابلة، وذلك على النحو الآتي:

صدق أسئلة المقابلة: قدّم الباحث أداة المقابلة بصورتها الأولية إلى مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (17) محكمًا، بهدف التأكد من مدى مناسبتها، ووضوحها، والاستفادة من مقترحات

المحكمين، سواء بالحذف، أو التعديل، أو الإضافة، وتقييم مستوى الصياغة اللغوية واللفظية وإخراج العام لدليل المقابلة.

- أجريت مقابلات أولية للتأكد من صياغة الأسئلة ودلالاتها اللفظية.
- التنسيق مع المشاركين في المقابلة.
- إجراء المقابلات حسب دليلها.

نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما صعوبات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة من وجهة نظر القيادات المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور صعوبات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة وللمحور كلياً. وتم ترتيب العبارات حسب متوسطاتها تنازلياً، وفي حال تساوت المتوسطات تم ترتيبها حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل. والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور صعوبات تنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الترتيب | درجة الصعوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | الرقم |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 1 | عالية | 0,66 | 3,49 | عدم توفر أو ضعف سرعة الشبكة العنكبوتية في المدرسة. | 7 |
| 2 | عالية | 0,69 | 3,44 | ندرة توفير التجهيزات التي تدعم برامج التنمية المهنية، مثل (قلة أجهزة الحاسب). | 15 |
| 3 | عالية | 0,71 | 3,43 | كثرة الأعمال الفنية لدى قائد المدرسة. | 4 |
| 4 | عالية | 0,70 | 3,39 | قلة برامج التنمية المهنية المتاحة لقادة المدارس. | 8 |
| 5 | عالية | 0,72 | 3,39 | ضعف المعرفة المهنية عند بعض قادة المدارس. | 9 |
| 6 | عالية | 0,71 | 3,38 | مقاومة التغيير لدى بعض قادة المدارس. | 1 |
| 7 | عالية | 0,73 | 3,38 | صعوبة الإجراءات الإدارية للالتحاق ببرامج التنمية المهنية. | 18 |

| الترتيب | درجة الصعوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | الرقم |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 8 | عالية | 0,67 | 3,37 | ندرة وجود خدمة الشبكة العنكبوتية في المدرسة. | 6 |
| 9 | عالية | 0,71 | 3,37 | كثرة الأعمال الإدارية لدى قائد المدرسة. | 3 |
| 10 | عالية | 0,73 | 3,37 | قلة الحوافز المادية والمعنوية للقائد المتميز. | 5 |
| 11 | عالية | 0,72 | 3,36 | ضعف التنسيق مع إدارة التعليم لتنفيذ بعض البرامج. | 10 |
| 12 | عالية | 0,72 | 3,35 | ضعف ملائمة برامج التنمية المهنية لاحتياجات قادة المدارس. | 17 |
| 13 | عالية | 0,68 | 3,34 | ضعف مستوى التعاون بين القيادات المدرسية. | 2 |
| 14 | عالية | 0,72 | 3,33 | قلة الوقت المتاح لبرامج التنمية المهنية وضعف كفايتها. | 14 |
| 15 | عالية | 0,73 | 3,33 | قلة المعلومات لدى القائد عن برامج التنمية المهنية المقدمة له. | 12 |
| 16 | عالية | 0,74 | 3,33 | قلة توفر الأماكن المناسبة لبرامج التنمية المهنية. | 11 |
| 17 | عالية | 0,77 | 3,31 | ضعف امتلاك القائد لمهارات استخدام الحاسب الآلي. | 13 |
| 18 | عالية | 0,76 | 3,29 | ضعف الميزانيات التي تدعم برامج التنمية المهنية. | 16 |
| | عالية | 71,0 | 3,36 | المتوسط الحسابي بمحور صعوبات التنمية المهنية، كلياً | |

يتضح من الجدول (5) ما يأتي:

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور كلياً (36,3)، وهذا يدل على أن درجة صعوبات التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة جاءت عالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزايدي وأحمد (2015)، التي توصلت إلى أن درجة صعوبات التنمية المهنية المستدامة كانت عالية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السريحي (2012)، التي توصلت إلى أن درجة صعوبة آليات التنمية المهنية كانت متوسطة.

كما أظهرت النتائج أن أبرز ثلاث عبارات حصلت على درجة صعوبة عالية من قبل القيادات المدرسية في محور صعوبات التنمية المهنية هي العبارات رقم (7، 15، 4) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي: جاءت العبارة رقم (7) التي تنص على: "عدم توفر أو ضعف سرعة الشبكة العنكبوتية في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3، 49) وبدرجة عالية، مما يدل على حاجة القيادات المدرسية إلى وجود الشبكة العنكبوتية في المدارس؛ لما لها من دور كبير في تنمية القيادات والعاملين بشكل عام في المدرسة، وربما يعود السبب في ذلك لقلة المراجع العلمية والمكتبات العامة في المحافظة؛ مما يجعل الشبكة العنكبوتية مهمة؛ لكونها تجعل القادة وغيرهم في تواصل دائم مع المنشورات العلمية والخبراء ومواقع التنمية المهنية المختلفة... إلخ.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني والخزي (2013)، التي توصلت إلى أن درجة استخدام أعضاء الهيئة التعليمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كانت ضعيفة، وينحصر في التطبيقات التقليدية، في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السريحي (2012)، التي توصلت إلى أن درجة استخدام التقنية وتوصيل المعلومات كانت عالية. وجاءت العبارة رقم (15) التي تنص على: "ندرة توفير التجهيزات التي تدعم برامج التنمية المهنية، مثل: قلة أجهزة الحاسب، وكثرة المشكلات التقنية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3، 44) وبدرجة عالية. وهذا يدل أيضاً على حاجتهم إلى توفير التجهيزات التي تدعم برامج التنمية المهنية، وقد يعود سبب ذلك إلى قلة توفر الميزانيات والإمكانات المالية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السريحي (2012)، التي توصلت إلى أن درجة الصعوبة في توفر الموارد اللازمة لتنفيذ التنمية المهنية كانت عالية. ومع نتيجة دراسة الزايدي وأحمد (2015)، التي توصلت إلى أن درجة صعوبة قلة التجهيزات المتاحة بالمدرسة كانت عالية.

أما العبارة رقم (4)، وهي "كثرة الأعمال الفنية لدى قائد المدرسة" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3، 43)، وبدرجة عالية، وتوضح هذه العبارة أن كثرة الأعمال الفنية لدى القائد المدرسي يعد عائقاً بالنسبة للقائد في تنميته مهنيًا سواء أكان ذاتيًا أم من خلال الالتحاق ببرامج التنمية المهنية، وربما يعود سبب ذلك لاستخدام الأساليب التقليدية في الإدارة، إضافة إلى هيمنة النمط التسلسلي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزايدى وأحمد (2015)، التي توصلت إلى أن صعوبة عبء العمل كانت بدرجة عالية جدًا، ونتيجة دراسة الشمري واللوقان (2015)، التي توصلت إلى أن درجة صعوبة كثرة الأعباء الملقاة على عاتق القائد التربوي كانت عالية.

كما أظهرت النتائج أنَّ أقل ثلاث عبارات حصلت على درجة صعوبة لدى القيادات المدرسية هي (16، 13، 11) مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي، وقد جاءت العبارة رقم (16)، وهي "ضعف الميزانيات التي تدعم برامج التنمية المهنية" بالمرتبة الثامنة عشرة بمتوسط حسابي بلغ (29، 3)، وبدرجة صعوبة عالية، مما يدل على أن الميزانيات الضعيفة تعد صعوبة تواجهها برامج التنمية المهنية، وربما يعود السبب إلى ضعف الميزانيات المرصودة للإدارات في مكاتب التربية في المحافظة؛ مما يؤثر سلبيًا على ميزانيات برامج التنمية المهنية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشمري واللوقان (2015)، التي توصلت إلى أن درجة صعوبة قلة الحوافز المادية اللازمة للتنمية المهنية كانت بدرجة عالية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السريحي (2012)، التي توصلت إلى أن درجة صعوبة ضعف توفر الدعم المالي اللازم لتدعيم برامج التنمية المهنية كانت متوسطة.

في حين جاءت العبارة رقم (13) التي تنص على "ضعف امتلاك القائد لمهارات استخدام الحاسب الآلي" بالمرتبة السابعة عشرة بمتوسط حسابي بلغ (31، 3) وبدرجة عالية. مما يدل على أن هناك حاجة إلى إكساب القادة مهارات استخدام الحاسب الآلي، والتقنية بشكل عام؛ لتوظيفها في تنميتهم مهنيًا، وربما يعود سبب حصول هذه العبارة على هذه الدرجة إلى ضعف إعداد القيادات على مهارات الحاسب الآلي، وقلة إجراء برامج تأهيلية من مكتب التربية والتعليم في محافظة المهرة والوزارة، إضافة لقلة وجود مراكز تأهيلية للحاسب الآلي في محافظة المهرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة براد (Brad، 2011)، التي توصلت إلى عدم استخدام قادة المدارس التكنولوجيا في عمليات التنمية المهنية، ومع نتيجة دراسة القدومي (2015)، التي توصلت إلى قصور في جهود توظيف التقنية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس.

في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدقح وآخرين (2017)، التي توصلت إلى أن درجة توظيف التكنولوجيا الحديثة في أساليب العمل الإداري والمهني للقادة كانت متوسطة. أما العبارة رقم (11) التي تنص على: "قلة توفر الأماكن المناسبة لبرامج التنمية المهنية" فقد حلت بالمرتبة

السادسة عشرة بمتوسط حسابي بلغ (33، 3) وبدرجة عالية، مما يدل على أن هناك صعوبة في إيجاد أماكن مهيأة لإقامة برامج التنمية المهنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري واللوقان (2015)، التي توصلت إلى أن صعوبة افتقار التجهيزات اللازمة للتنمية المهنية كانت بدرجة عالية. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزايدي وأحمد (2015)، التي توصلت إلى أن صعوبة أماكن تقديم برامج التنمية المهنية كانت بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة من وجهة نظر القيادات المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن عبارات محور متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة وللمحور كلياً، وتم ترتيب العبارات حسب متوسطاتها تنازلياً، وفي حال تساوت المتوسطات تم ترتيبها حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل. والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحور متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية، مرتبة تنازلياً

| الترتيب | درجة الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | الرقم |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 1 | عالية | 0,57 | 3,58 | حضور مؤتمرات في الإدارة المدرسية. | 4 |
| 2 | عالية | 0,62 | 3,54 | حضور الندوات في مجال القيادة المدرسية. | 2 |
| 3 | عالية | 0,63 | 3,53 | توفير الوقت اللازم لتنفيذ برامج التنمية المهنية. | 9 |
| 4 | عالية | 0,61 | 3,50 | إقامة برامج التنمية المهنية وفقاً للاحتياجات المهنية لقيادة المدارس. | 5 |
| 5 | عالية | 0,62 | 3,50 | توفير الدعم المالي الكافي. | 3 |
| 6 | عالية | 0,62 | 3,49 | توفير فرص متكافئة للقيادات المدرسية. | 8 |
| 7 | عالية | 0,67 | 3,46 | الاستفادة من خبرات القيادات التربوية أثناء التخطيط لبرامج التنمية المهنية. | 10 |

| الترتيب | درجة الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | الرقم |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 8 | عالية | 0,74 | 3,42 | تنمية المهارات المهنية في مجال القيادة المدرسية. | 6 |
| 9 | عالية | 0,64 | 3,38 | حضور برامج تدريبية في مجال التنمية المهنية. | 7 |
| 10 | عالية | 0,73 | 3,32 | واقعية البرامج التدريبية المتعلقة بالتنمية المهنية. | 11 |
| 11 | عالية | 0,74 | 3,29 | تنوع أساليب التنمية المهنية. | 1 |
| | عالية | 65,0 | 3,45 | المتوسط الحسابي لمحور متطلبات التنمية المهنية كلياً | |

يتضح من الجدول (6) ما يأتي:

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور كلياً (45، 3)، وهذا يدل على أن محور متطلبات برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة جاء بدرجة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السريجي (2012م)، إذ جاءت متطلبات التنمية المهنية للتغلب على الصعوبات بدرجة عالية، في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري واللوكان (2015م)، التي توصلت إلى أن متطلبات التنمية المهنية جاءت بدرجة ضعيفة، ومع دراسة شاهين (2014م)، التي توصلت إلى أن مطالب التنمية المهنية جاءت بدرجة متوسطة.

كما أظهرت النتائج أن أبرز ثلاث عبارات حصلت على درجة عالية من قبل القيادات المدرسية في محور متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية هي العبارات رقم (4، 2، 9) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، فقد جاءت العبارة رقم (4) التي تنص على: "حضور مؤتمرات في الإدارة المدرسية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (54، 3) وبدرجة عالية، مما يدل على أن القيادات المدرسية تعد حضور المؤتمرات المتعلقة بالإدارة المدرسية مطلباً مهماً من مطالب التنمية المهنية لهذه القيادات، وربما يعود سبب ذلك لوجود صعوبات تحول دون حضور هذه القيادات للمؤتمرات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السريجي (2012م)، التي توصلت إلى أن القيادات المدرسية ترى أن من حلول التغلب على صعوبات التنمية المهنية حضور المؤتمرات التربوية التي جاءت بدرجة عالية، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الدقح وآخرين (2017)، التي توصلت إلى أن حضور القيادات للمؤتمرات باستمرار جاء بدرجة متوسطة. في حين جاءت العبارة

رقم (2) التي تنص على: "حضور الندوات في مجال القيادة المدرسية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (44، 3) وبدرجة عالية. وهذا يدل أيضاً على أنّ القيادات المدرسية تعد حضور الندوات المتعلقة بالقيادة المدرسية مطلباً من متطلبات التنمية المهنية للقيادات المدرسية؛ لما لها من أهمية في تنمية القيادات المدرسية مهنيًا ومعرفيًا، وربما يعود السبب إلى قلة تبادل الخبرات مع الخبراء وذوي الاختصاص في مجال الإدارة والقيادة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السريحي (2012) التي توصلت إلى أنّ من مطالب التنمية المهنية للقيادات المدرسية حضور الندوات الخاصة بمجال الإدارة، التي جاءت بدرجة عالية، في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدقح وآخرين (2017)، التي توصلت إلى أن حضور الندوات باستمرار للقيادات التربوية جاء بدرجة متوسطة. كما جاءت العبارة رقم (9)، وهي "توفير الوقت اللازم لتنفيذ برامج التنمية المهنية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (53، 3)، وبدرجة عالية.

وتوضح هذه العبارة أن توفير الوقت يعد مطلباً مهمًا لتنمية القيادات المدرسية في محافظة المهرة، وربما يعود سبب حصول هذا المتطلب على هذه الدرجة إلى قصر برامج التنمية المهنية التي يعمل أغلبها على معالجة مشكلات آنية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السريحي (2012)، التي توصلت إلى أن توفير الوقت اللازم لبرامج التنمية المهنية جاء بدرجة عالية، كما تتفق مع نتيجة دراسة الشمري واللوكان (2015)، التي توصلت إلى أن درجة ضيق الوقت المتاح لممارسة أنشطة التنمية المهنية كانت عالية.

وأظهرت النتائج أنّ أقل ثلاث عبارات حصلت على درجة في محور متطلبات التنمية المهنية لدى القيادات المدرسية هي (1، 11، 7) مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي، وقد جاءت العبارة رقم (1)، وهي "تنوع أساليب التنمية المهنية" بالمرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي بلغ (29، 3)، وبدرجة عالية، مما يدل على أن القيادات المدرسية تعد تنوع أساليب التنمية المهنية مطلباً من مطالب التنمية المهنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري واللوكان (2015)، التي توصلت إلى أن تنوع أساليب التنمية المهنية أثناء التنفيذ يعد مطلباً من مطالب التنمية المهنية وبدرجة عالية، في حين

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزايدي وأحمد (2015)، التي توصلت إلى أن تحقيق أساليب التنمية المهنية جاء بدرجة متوسطة.

وأما العبارة رقم (11) التي تنص على "واقعية البرامج التدريبية المتعلقة بالتنمية المهنية" فقد جاءت بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (32، 3) وبدرجة عالية. وهذا يدل أيضًا على أهمية أن تكون برامج التنمية المهنية واقعية؛ ولهذا فإن القيادات المدرسية في محافظة المهرة تعد ذلك مطلبًا مهمًا من مطالب التنمية المهنية، وقد يعود السبب إلى أن بعض برامج التنمية المهنية التي تقام لا تتوافق مع احتياجات قادة المدارس، كما أنها لا تراعي مستويات المتدربين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري واللوقان (2015)، التي توصلت إلى أن توافق برامج التنمية المهنية مع احتياجات ومستويات القادة يعد مطلبًا من مطالب التنمية المهنية لقادة المدارس، وقد حصل على درجة عالية.

كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدقح وآخرين (2017)، التي توصلت إلى أن درجة توازن برامج التنمية المهنية لاحتياجات قادة المدارس مع احتياجات المؤسسة التربوية كانت متوسطة. في حين جاءت العبارة رقم (7) التي تنص على: "حضور برامج تدريبية في مجال التنمية المهنية" بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (38، 3) وبدرجة عالية، مما يدل على أن القيادات المدرسية ترى أن حضور برامج تدريبية في مجال التنمية المهنية مطلب من مطالب التنمية المهنية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السريحي (2012)، التي توصلت إلى أن درجة المشاركة في البرامج التدريبية والحرص على الاستفادة منها يعد مقترحًا لحل مشكلة التنمية المهنية، وقد حصل على درجة عالية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدقح وآخرين (2017)، التي توصلت إلى أن درجة حضور برامج تدريبية منظمة مخططة للقيادات في مجال الإدارة التعليمية كانت متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات المدرسية في محافظة المهرة حول محاور الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والمسعى الوظيفي؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

للإجابة عن هذا الجزء من السؤال أجرى الباحث اختبار (ت) (T-test) للفروق بين مجموعتين مستقلتين، وذلك لتحديد مدى اختلاف وجهات النظر بين إجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات القيادات المدرسية في

محافظة المهرة لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

| المجالات | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة | اتجاه الدلالة |
|---|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|---------------|
| الصعوبات التي تواجه تنفيذ برامج التنمية المهنية | ذكر | 140 | 41.45 | 3.44 | 2.191 | 0,137 | غير دالة |
| | أنثى | 138 | 41.59 | 3.11 | | | |
| متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية | ذكر | 140 | 35.94 | 4.04 | 0,497 | 0,619 | غير دالة |
| | أنثى | 138 | 35.71 | 3.49 | | | |
| | أنثى | 138 | 43.24 | 5.08 | | | |
| الدرجة الكلية | ذكر | 140 | 217.74 | 13.52 | 0,701 | 0,484 | غير دالة |
| | أنثى | 138 | 216.64 | 12.47 | | | |

يتضح من الجدول رقم (7) ما يأتي:

- أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) في آراء أفراد الدراسة حول التنمية المهنية باختلاف متغير الجنس. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0, 05) في آراء القيادات المدرسية حول التنمية المهنية في جميع مجالات الدراسة باختلاف متغير الجنس. وقد يعود السبب إلى طبيعة التأهيل المهني للقيادات المدرسية، وطبيعة البرامج التدريبية التي قد لا تختلف لدى الجنسين، إضافة إلى أن بُعد محافظة المهرة عن عاصمة البلد جعلها لا تنال الكثير من المميزات التي تولمها الوزارة للمدن ذات الكثافة السكانية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القباطي (2011) ونتيجة دراسة العمامرة (2014)، اللتين توصلتا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات المهنية تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المسمى الوظيفي:

للإجابة عن هذا السؤال أجرى الباحث اختبار (ت) (T-test) للفروق بين مجموعتين مستقلتين، وذلك لتحديد مدى اختلاف وجهات النظر بين إجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات القيادات المدرسية في

محافظة المهرة للتنمية المهنية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

| المجالات | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة | اتجاه الدلالة |
|---|----------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|---------------|
| الصعوبات التي تواجه تنفيذ برامج التنمية المهنية | مدير | 136 | 40.86 | 3.49 | 0,743 | 0,458 | غير دالة |
| | وكيل | 142 | 41.16 | 3.11 | | | |
| متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية | مدير | 136 | 35.88 | 3.69 | 0,22 | 0,823 | غير دالة |
| | وكيل | 142 | 35.78 | 3.8 | | | |
| الدرجة الكلية | مدير | 136 | 215.5221 | 11.37 | 2.06 | .040 | غير دالة |
| | وكيل | 142 | 218.7464 | 14.28 | | | |

يتضح من الجدول رقم (8) ما يأتي:

- أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) في آراء أفراد الدراسة حول التنمية المهنية باختلاف متغير الوظيفة. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0, 05) في آراء القيادات المدرسية في محافظة المهرة حول التنمية المهنية في جميع مجالات الدراسة: (القيادة، الشؤون الإدارية، الشؤون الفنية، وشؤون الطلاب، العلاقات الإنسانية، المجتمع المحلي) باختلاف متغير الوظيفة.

ويرى الباحث أن السبب قد يعود إلى قلة برامج التنمية المهنية النوعية التي تستهدف القيادات المدرسية، إضافة إلى أن هذه البرامج هي نفسها تستهدف المدير والوكيل دون تمييز الدور الإداري والفني لكل منهما؛ مما انعكس على عدم وجود اختلاف في آراء أفراد الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القباطي (2011)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات المهنية للقيادات تعزى لمتغير الوظيفة. كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العميرة (2014)، ونتيجة دراسة بطيش (2015)، اللتين توصلتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات آراء القيادات المدرسية حول التنمية المهنية تبعاً لمتغير الوظيفة.

السؤال الرابع: ما متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة من وجهة نظر خبراء التنمية المهنية؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ أجريت مقابلات شخصية مع خبراء التنمية المهنية والتدريب من القيادات التربوية، وأساتذة الجامعات؛ بهدف الحصول على مقترحات تسهم في تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة، وللتأكد من بعض النتائج التي كشفت عنها أداة الاستبانة في إجابات أفراد الدراسة.

وقد بلغ عدد أفراد الدراسة المستجيبين للمقابلة (20) فردًا شاركوا في الإجابة عن أسئلتها، وذلك من خلال مقابلتهم وجهًا لوجه أو عن طريق الاتصال المباشر بالهاتف، وقام الباحث بتحليل إجابات الخبراء وترميزها وإعادة صياغتها على شكل عبارات، وحصرت الإجابات تنازليًا وفق التكرارات المقابلة لكل عبارة وضعت للإجابة عن كل سؤال من الأسئلة التي وضعت أمام كل جدول من الجداول الآتية، وقد اعتمد الباحث الوزن النسبي الآتي: (عالية من 60% - 100%، ضعيفة من 0% - 59%)، وتفرع من السؤال الرابع ثلاثة أسئلة متعلقة بالمتطلبات الإنسانية والإدارية والفنية وهي أسئلة المقابلة، ونعرضها على النحو الآتي:

السؤال الأول للمقابلة: من وجهة نظرك، ما المتطلبات الإنسانية لتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية؟

يوضح الجدول رقم (9) المتطلبات الإنسانية التي عبّر عنها أفراد الدراسة على النحو الآتي:
الجدول (9): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد الدراسة من قيادات وأساتذة الجامعات المهتمين بمجال التنمية المهنية، حول المتطلبات الإنسانية لتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية.

| المتطلبات الإنسانية | التكرار | النسبة | درجة الأهمية |
|---------------------------------------|---------|--------|--------------|
| توطيد العلاقات الإنسانية داخل المدرسة | 20 | 100% | عالية |
| تشجيع العمل التعاوني داخل المدرسة | 19 | 95% | عالية |
| توفير بيئة عمل مناسبة لجميع العاملين | 18 | 90% | عالية |
| رفع الروح المعنوية للعاملين | 18 | 90% | عالية |
| العمل على تعزيز الحوار داخل المدرسة | 18 | 90% | عالية |
| عدالة التعامل في تطبيق القوانين | 17 | 85% | عالية |

| | | | |
|-------|-----|----|---|
| عالية | 75% | 15 | تدريب الطلاب على التعبير عن آرائهم بحرية |
| عالية | 75% | 15 | مراعاة رغبات الطلاب في اختيار الأنشطة المدرسية |
| عالية | 70% | 14 | متابعة الحالات الصحية للعاملين داخل المدرسة |
| عالية | 70% | 14 | احترام وجهات النظر |
| عالية | 70% | 14 | مراعاة برامج التنمية المهنية الفروق الفردية بين المتدربين |
| عالية | 70% | 14 | مراعاة الجانب النفسي وبناء الشخصية (السمات الشخصية) |

يتضح من الجدول (9) ما يأتي:

تراوحت نسب تكرارات إجابات خبراء التنمية المهنية للقيادات المدرسية حول المتطلبات الإنسانية بين (70% - 100%)، وهذه النسب تدل على أهمية مجال العلاقات الإنسانية بوصفه متطلبًا للقيادات المدرسية من وجهة نظرهم، ورغم الأهمية العالية لمتطلبات الإنسانية بشكل عام فإن جميع من تم مقابلتهم أكدوا على عبارة توطيد العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، إذ بلغت نسبة الاتفاق 100%.

كما أن عبارات: تشجيع العمل التعاوني داخل المدرسة، وتوفير بيئة عمل مناسبة لجميع العاملين، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والعمل على تعزيز الحوار داخل المدرسة حصلت على نسبة اتفاق 95%. وهذا يدل على أثرها في حفز كل العاملين في تحقيق أهداف المدرسة، وتقليل الصراع داخلها، فالقائد المدرسي من خلال دوره القيادي يستطيع أن يفوض صلاحياته، ويجعل كل فرد من أعضاء القيادة يقوم بدوره القيادي بكل رغبة وتعاون وحماس في جو يسوده الحب والألفة والتعاون. وتتفق معظم آراء الخبراء مع متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية التي تم استفتاء القيادات المدرسية عليها، وقد حصلت أغلب هذه الآراء على درجة عالية؛ مما يدل على أن هناك اتفاقاً بين القيادات المدرسية في الميدان التربوي وخبراء التنمية المهنية الذين هم من الأكاديميين، والمسؤولين في عملية التنمية المهنية ومراكز التدريب بالمحافظة، الذين أكدوا على ضرورة إكساب القيادات المدرسية هذه الكفايات.

السؤال الثاني للمقابلة: من وجهة نظرك، ما المتطلبات الإدارية لتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية؟

يوضح الجدول (10) المتطلبات الإدارية التي عبر عنها أفراد الدراسة على النحو الآتي:

الجدول (10): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد الدراسة من قيادات وأساتذة الجامعات المهتمين بمجال التنمية المهنية، حول المتطلبات الإدارية لتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية

| درجة الأهمية | النسبة | التكرار | المتطلبات الإدارية |
|--------------|--------|---------|--|
| عالية | 95% | 19 | الاستفادة من المستجدات العالمية في المجالات الإدارية |
| عالية | 90% | 18 | تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية |
| عالية | 90% | 18 | الإلمام بالاتجاهات التربوية الحديثة لتحقيق أهداف المدرسة |
| عالية | 90% | 18 | توظيف تكنولوجيا المعلومات في الشؤون الإدارية. |
| عالية | 90% | 18 | استثمار إمكانات العاملين الفردية. |
| عالية | 90% | 18 | المشاركة في عملية صناعة القرار المدرسي. |
| عالية | 85% | 17 | التخطيط لاستثمار الوقت المدرسي |
| عالية | 80% | 16 | نشر ثقافة المدرسة بما يتناسب مع إطار سياسة التعليم. |
| عالية | 80% | 16 | استخدام الأسلوب العلمي في تحديد صعوبات العمل المدرسي. |
| عالية | 85% | 15 | توظيف مهارات القيادة لدى أفراد المجتمع المدرسي. |
| عالية | 75% | 15 | استخدام آليات إدارة تفويض السلطة. |
| عالية | 70% | 14 | التوجه الاستراتيجي لفعالية المدرسة. |
| عالية | 65% | 13 | إدارة اللقاءات التربوية بطريقة سليمة. |
| ضعيفة | 55% | 11 | الإلمام بالأهداف التربوية العامة والخاصة للتعليم العام. |

يتضح من الجدول (10) أن نسب تكرارات إجابات خبراء التنمية المهنية للقيادات المدرسية حول المتطلبات الإدارية تراوحت بين (55% - 95%). كما يتضح أن العبارات الآتية: تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية، والإلمام بالاتجاهات التربوية الحديثة لتحقيق أهداف المدرسة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الشؤون الإدارية، واستثمار إمكانات العاملين الفردية، والمشاركة في عملية صناعة القرار المدرسي بلغت نسبة تكرارها 90%.

في حين أن العبارة: الاستفادة من المستجدات العالمية في المجالات الإدارية بلغت نسبة تكرارها 95%. إذ يوضح الجدول (8) أن هناك اتفاقاً في آراء خبراء التنمية المهنية مع بعض عبارات الاستبانة

التي عرضت على القيادات المدرسية، منها: "الاستفادة من المستجدات العالمية في المجالات الإدارية" فقد حصلت هذه العبارة على درجة عالية من قبل القيادات المدرسية التي مثلت أفراد الدراسة الميدانية، وهذا يدل على أهمية الاستفادة من المستجدات العالمية في المجالات الإدارية لتطوير أداء القيادات المدرسية في كافة الجوانب الإدارية، وإكسابها للقيادات المدرسية عن طريق برامج التنمية المهنية؛ وذلك بهدف مواكبة التطورات العالمية في مجال الإدارة التربوية والمدرسية، وألا تكون القيادة المدرسية بمعزل عما يدور حولها من تطورات.

كما حصلت العبارة: تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية على درجة اتفاق 90%، وهي كذلك حصلت على درجة عالية لدى القيادات المدرسية في الدراسة الميدانية، إذ إنها أحد الاتجاهات الحديثة التي اهتم بها في الآونة الأخيرة.

السؤال الثالث للمقابلة: من وجهة نظرك، ما المتطلبات الفنية لتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية؟

يوضح الجدول رقم (11) المتطلبات الفنية التي عبر عنها المستجيبون على النحو الآتي:

الجدول رقم (11) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد الدراسة من قيادات وأساتذة الجامعات المهتمين بمجال التنمية المهنية، حول المتطلبات الفنية لتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية

| درجة الأهمية | النسبة | التكرار | المتطلبات الفنية |
|--------------|--------|---------|---|
| عالية | 95% | 19 | الإلمام بمفهوم الإدارة المدرسية الحديثة. |
| عالية | 90% | 18 | متابعة التغيرات المستجدة في المقررات الدراسية. |
| عالية | 85% | 17 | استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على سير العمل المدرسي. |
| عالية | 85% | 17 | توظيف التكنولوجيا في التعليم. |
| عالية | 85% | 17 | تحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين بالمدرسة. |
| عالية | 80% | 16 | تشجيع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية لرفع مستواهم المهني. |
| عالية | 80% | 16 | اتخاذ القرارات الفنية وفقاً لنتائج المتابعة والتقييم لخطط المدرسة. |
| عالية | 80% | 16 | الاستفادة من الموارد البشرية في المدرسة واستثمارها. |
| عالية | 80% | 16 | التخطيط لبرامج الأنشطة الصفية وغير الصفية. |

| درجة الأهمية | النسبة | التكرار | المتطلبات الفنية |
|--------------|--------|---------|--|
| عالية | 85% | 15 | إعداد البحوث الإجرائية في المدرسة. |
| عالية | 75% | 15 | طرح حالات تهم الطلاب، وتجارب وخبرات دول في حلها. |
| عالية | 70% | 14 | أن تبني برامج التنمية المهنية على أدوارهم أو على احتياجاتهم أو كفاياتهم. |
| عالية | 65% | 13 | الاهتمام بالتقويم الذاتي. |

يوضح الجدول (11) أن نسب تكرارات إجابات خبراء التنمية المهنية للقيادات المدرسية حول المتطلبات الإدارية تراوحت بين (65% - 95%). كما يوضح أن العبارات الآتية: الإلمام بمفهوم الإدارة المدرسية الحديثة بلغت نسبة تكرارها 95%. في حين أن العبارة "الاهتمام بالتقويم الذاتي" بلغت نسبة تكرارها 65%.

ويوضح التوافق في آراء خبراء التنمية المهنية في معظم العبارات الواردة في نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت على القيادات المدرسية في محافظة المهرة، وهذا نابع من أهمية دور هذه المواضيع في برامج التنمية للقيادات المدرسية، التي أكد عليها الخبراء ورأوا أهمية تزويدها للقيادات المدرسية، وهي: الإلمام بمفاهيم الإدارة المدرسية الحديثة، ومتابعة التغيرات المستجدة في المناهج الدراسية، واستخدام الأساليب الإبداعية في الإشراف على سير العمل المدرسي، وتوظيف التكنولوجيا في التعليم لتسهيل العملية التعليمية، وكذلك تحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين بالمدرسة من خلال عمليات التقويم المستمرة المبنية على أسس علمية خالية من الذاتية، وتشجيع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية لرفع مستواهم المهني، واتخاذ القرارات الفنية وفقاً لنتائج المتابعة والتقويم لخطط المدرسة، والاستفادة من الموارد البشرية في المدرسة واستثمارها؛ بما يخدم الإدارة والعمل التربوي داخل المدرسة، والتخطيط لبرامج الأنشطة الصفية وغير الصفية.

إضافة إلى دور البحوث الإجرائية والدراسات التربوية التي يجب أن يهتم بها القائد المدرسي ويجعلها من الأدوار الأساسية التي يجب أن يقوم بها؛ لما لها من أثر كبير في تنميته وجعله على اطلاع مستمر على المستجدات التربوية والمساهمة في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض العملية التعليمية داخل مدرسته، ومن الأمور المهمة التي أكد عليها هو أن تبني البرامج التدريبية بناءً علمياً مستنداً على حاجة الفئة المستهدفة، سواء كان قائداً أم معلماً.

وخلاصة القول حول نتائج الدراسة المتعلقة بصعوبات التنمية المهنية للقيادات المدرسية بمحافظة المهرة ومتطلبات تطويرها، أن التعرف على صعوبات التنمية المهنية للقيادات المدرسية له

أهمية قصوى بالنسبة لهذه الدراسة كما أورده الباحث وفسّره. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة صعوبات التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة جاءت عالية.

ومن بين أهم هذه الصعوبات قلة التجهيزات التي تدعم برامج التنمية المهنية، وكذلك قلة البرامج المتاحة للقيادات المدرسية، وندرة وجود الشبكة العنكبوتية داخل المدارس، وكثرة الأعمال الفنية لدى قائد المدرسة. في حين حصل محور متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة من وجهة نظر قادة المدارس على درجة عالية، وهذه النتيجة توافقت بشكل واضح مع آراء خبراء التنمية المهنية الذين تم توجيهه المقابلة لهم، وهذا يعطي مؤشراً كبيراً على أن هناك قصوراً في برامج التنمية المهنية الحالية في محافظة المهرة، لذا كان من المهم تزويد القيادات المدرسية بمفاهيم الإدارة والقيادة المدرسية الحديثة، ومتابعة التغيرات المستجدة، وتوظيف التكنولوجيا في التعليم لتسهيل العملية التعليمية، سواء عن طريق برامج التنمية المهنية أو عن طريق توجيههم بشكل مستمر إلى النمو المهني المستدام، مما قد يساهم في تهيئة البيئة المدرسية. ودعم وتعزيز أداء القيادات المدرسية الذي سينعكس إيجاباً على تطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وتحقيق التطور المهني المستدام لهم، وتحصيل الطلاب، وتطوير ممارسات المعلمين، وهو الأمر الذي سينعكس في نهاية المطاف على تحسين نواتج العملية التعليمية الذي يعتبر الهدف الأساس والغاية المنشودة لدى الوزارة.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

1. كشفت نتائج الدراسة عن درجة عالية من الأهمية لمتطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية من وجهة نظر أفراد الدراسة، وعليه يوصي الباحث بأن تقوم وزارة التربية والتعليم والمعنيين ببرامج التنمية المهنية بالعمل على تنفيذ هذه المتطلبات لتطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية.
2. كشفت نتائج الدراسة عن وجود صعوبات تواجه تنفيذ التنمية المهنية للقيادات المدرسية وبدرجة عالية، وعليه يوصي الباحث بأن تقوم الوزارة ومكاتب التربية والتعليم بالمحافظة بالعمل على حل هذه الصعوبات، وبذل الجهود للتغلب عليها والحد منها.
3. تفعيل دور كلية التربية في محافظة المهرة في تقديم برامج نوعية تساهم في تنمية القيادات المدرسية مهنيًا.

4. وضع معايير جديدة تبنى على أساس الكفايات المهنية في عملية اختيار قادة المدارس في اليمن.

5. تضمين برامج تعريفية إلزامية لتأهيل قادة المدارس الجدد، وبرامج تحسينية للذين اجتازوا البرامج التأهيلية، وبرامج تطويرية على درجة عالية من الكفاءة للمتميزين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو زعيتير، منير حسن. (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. [رسالة ماجستير]، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

إسماعيل، محمد محمد. (1999). المشكلات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين. [رسالة ماجستير]، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

بابكر، محمد حبيب. (2013). معوقات الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساس: دراسة تطبيقية بولاية القضارف. مجلة آفاق التربية، 3(3)، 1-40.

بطيش، جواهر شكري. (2015). واقع إدارة التنمية المهنية للمعلمات بالمدارس الثانوية بالمدينة المنورة. [رسالة ماجستير] كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية.

خليل، نبيل سعد. (2007، يناير). التنمية المهنية للقيادات التربوية. المؤتمر السنوي الخامس عشر - تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي - مصر. الجمعية المصرية للتربية، (2)، 494-504.

الدقح، سمير ناجي، غنايم، مهني محمد، العجمي، محمد حسنين. (2017). متطلبات التنمية المهنية لمديري مكاتب التربية والتعليم في مديريات محافظة إب بالجمهورية اليمنية. مجلة القراءة والمعرفة، (185)، 195-227.

ربيع، هادي مشعان. (2006). المدير المدرسي الناجح. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. الربيعي، عبده محمد. (2005). المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها

أعضاء الهيئة التعليمية. [رسالة ماجستير]، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.

الزايدي، أحمد محمد، أحمد، أشرف السعيد. (2015). التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء متطلبات معايير الاعتماد المهني: تصور مقترح. مجلة مستقبل

التربية العربية، 22(94)، 331-458.

- السريحي، منصور عتيق الله. (2012). درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
- سهيل، محمد أحمد. (2006). فعالية المدير في تأدية وظيفة المدرسة الثانوية في محافظة المهرة. [رسالة ماجستير]، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
- سيد، أسامة محمد؛ الجمل، عباس حلي. (2012). التدريب والتنمية المهنية المستدامة. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- شاهين، عبدالرحمن يوسف. (2014). مطالب التنمية المهنية المتوقعة من المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس. مجلة كلية التربية، 2(157)، 333-374.
- الشمري، مشعان؛ اللوقان، محمد. (2015). واقع التنمية المهنية للقادة التربويين في المدارس السعودية من وجهة نظر مديري المدارس (دراسة ميدانية). مجلة العلوم التربوية، 1(1)، 581-619.
- الصبري، صادق محمد. (2009). تقويم الكفايات الإدارية لمديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات في الجمهورية اليمنية. [رسالة ماجستير]، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.
- عبدالقادر، أحمد الدحماني. (2013). القيادة المدرسية في ظل المقاربة بالكفاءات. مجلة البحوث التربوية والتعليمية، 4(4)، 231-244.
- عبيدات، ذوقان؛ عبد الحق، عدس؛ كايد، عبد الحق. (2003). البحث العلمي مفهومه، أدواته. أساليبه. دار الفكر.
- العمامرة، محمد حسن. (2014). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية وعلم النفس، 12(4)، 11-40.
- عون، وفاء محمد. (1435هـ). التنمية المهنية: برنامج تدريبي. المملكة العربية السعودية.
- القباطي، عثمان سعيد. (2011). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 27(1)، 389-426.

- القحطاني، عبدالمحسن عايض؛ الخزي، فهد عبدالله. (2013). دور القيادة الإدارية في إدارة التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التعليمية في مجالات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. *المجلة التربوية*، 27(107)، 15-52.
- القدومي، منال عبدالمعطي. (2015). تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 16(1)، 575-594.
- محمد، ماهر أحمد. (2011). الاعتماد المبنى وعلاقته بالتنمية العينية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي. *مجلة كلية التربية*، 27(2)، 1-85.
- النجار، عبدالله؛ وحنفي، أسامة. (2013). *مبادئ الإحصاء للعلوم الإنسانية - مع تطبيقات حاسوبية*. ط.2، مكتبة جرير.
- نوال، بوضياف؛ خير الدين، ابن خرور. (2015). درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة/ الجزائر من وجهة نظرهم. *مجلة جرش للبحوث والدراسات* 16(1)، 683-708.

Arabic References:

- 'Abū Zu'aytir, Munīr Ḥasan. (2009). *Daraġat Mumārasat Mudīrī al-Madāris al-Tānawīyah bi-Muḥāfazat Ġazzah lil-Mahārāt al-Qiyādiyah & Subul Taṭwīrihā*. [Master Thesis], Kulliyat al-Tarbiyah, al-Ġami'ah al-Islāmiyah, Ġazzah Filasṭīn.
- 'Ismā'īl, Muḥammad Muḥammad. (1999). *al-Muškilāt allatī Tuwāġihū Mudrā' al-Madāris al-Tānawīyah al-Muḥtalaṭah fī Filasṭīn*. [Master Thesis], Kulliyat al-Dirāsāt al-'Ulyā, Ġami'at al-Naġāh al-Waṭaniyah, Filasṭīn.
- Bābakr, Muḥammad Ḥabīb. (2013). *Mu'awwiqāt al-'Idārah al-Madrasīyah bi-Marḥalat al-Ta'lim al-'Asās: Dirāsah Taṭbīqīyah bi-Wilāyat al-Qaḍārif*. *Maġallat Āfāq al-Tarbawīyah*, 3 (3), 1-40.
- Buṭayš, Ġawāhir Šukrī. (2015). *Wāqī' 'Idārat al-Tanmiyah al-Mihniyah lil-Mu'allimāt bi-al-Madāris al-Tānawīyah bi-al-Madīnah al-Munawwarah*. [Master Thesis] Kulliyat al-Tarbiyah, Ġami'at Ṭaybah, al-Madīnah al-Munawwarah, al-Su'ūdiyyah.
- Ḥalīl, Nabil Sa'd. (2007, Yanāyir). *al-Tanmiyah al-Mihniyah lil-Qiyādāt al-Tarbawīyah*. *al-Mu'tamar al-Sanawī al-Ḥāmis 'Ašar-Ta'hīl al-Qiyādāt al-Tarbawīyah fī Mišr & al-Waṭan al-'Arabī-Mišr*. *al-Ġam'iyyah al-Mišriyyah lil-Tarbiyah*, (2), 494-504.

- al-Daqh, Samir Nāgī, Ġanāyim, Muhannī Muḥammad, al-‘Aḡamī, Muḥammad Ḥasanayn. (2017). Mutaṭallabāt al-Tanmīyah al-Mihniyah li-Mudīrī Makātib al-Tarbīyah & al-Ta‘līm fī Mudīriyāt Muḥāfazat ‘Ibb bi-al-Ġumhūrīyah al-Yamanīyah. *Maḡallat al-Qirā‘ah & al-Ma‘rifah, (185)*, 195-227.
- Rabī, Hādī Maš‘ān. (2006). al-Mudīr al-Madrasī al-Nāḡih. Maktabat al-Muḡtama‘ al-‘Arabī lil-Našr & al-Tawzī‘.
- al-Raymī, ‘Abduh Muḥammad. (2005). al-Mahārāt al-Qiyādīyah li-Mudīrī al-Madāris al-Ṭanawīyah fī Madīnat Ta‘iz Kamā Yataṣawarahā ‘A‘dā’ al-Hay‘ah al-Ta‘līmīyah. [Master Thesis], Kullīyat al-Tarbīyah, Ġāmi‘at Ta‘iz, al-Yaman.
- al-Zāyidī, ‘Aḥmad Muḥammad, ‘Aḥmad, ‘Ašraf al-Sa‘īd. (2015). al-Tanmīyah al-Mihniyah al-Mustadāmah li-Mu‘allim al-Madāris al-Ṭanawīyah bi-Muḥāfazat Ġiddah fī Ḍaw’ Mutaṭallabāt Ma‘āyir al-‘Itimād al-Mihani: Taṣawwur Muqtaraḥ. *Maḡallat Mustaqbal al-Tarbīyah al-‘Arabīyah, 22 (94)*, 331-458.
- al-Surīhī, Maṣṣūr ‘Atīq Allāh. (2012). Daraḡat Tawāfur ‘Āliyat al-Tanmīyah al-Mihniyah al-Mustadāmah li-Mudīrī al-Madāris al-Ḥukūmīyah bi-Muḥāfazat Ġiddah & al-Šu‘ūbāt allatī Tuwāḡihuhā min Wiḡhat Naẓar Mudīrī al-Madāris. [Master Thesis], Kullīyat al-Tarbīyah, Ġāmi‘at Umm al-Qurá, Makkah, al-Su‘ūdīyah.
- Suhayl, Muḥammad ‘Aḥmad. (2006). Fa‘āliyat al-Mudīr fī T’dīyat Waẓīfat al-Madrasah al-Ṭanawīyah fī Muḥāfazat al-Mahrah. [Master Thesis], Kullīyat al-Tarbīyah, Ġāmi‘at ‘Adan, al-Yaman.
- Sayyid, ‘Usamah Muḥammad; al-Ġamal, ‘Abbās Ḥilmī. (2012). al-Tadrīb & al-Tanmīyah al-Mihniyah al-Mustadāmah. st1, Mišr, al-Qāhirah: Dār al-‘Ilm & al-‘Imām lil-Našr & al-Tawzī‘.
- Šahīn, ‘Abdalraḥmān Yūsuf. (2014). Maṭālib al-Tanmīyah al-Mihniyah al-Mutawaqqa‘ah min al-Mušrifīn al-Tarbawīn min Wiḡhat Naẓar al-Mu‘allimīn & Mudīrī al-Madāris. *Maḡallat Kullīyat al-Tarbīyah, 2 (157)*, 333-374.
- al-Šammārī, Maš‘ān; al-Lawqān, Muḥammad. (2015). Wāqī’ al-Tanmīyah al-Mihniyah lil-Qādah al-Tarbawīn fī al-Madāris al-Su‘ūdīyah min Wiḡhat Naẓar Mudīrī al-Madāris (Dirāsah Maydāniyah). *Maḡallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah, 1 (1)*, 581-619.
- al-Šabrī, Šādiq Muḥammad. (2009). Taqwīm al-Kifāyat al-‘Idārīyah l-Mudīrī ‘Idārāt al-Tarbīyah & al-Ta‘līm bi-al-Mudīriyāt fī al-Ġumhūrīyah al-Yamanīyah. [Master Thesis], Kullīyat al-Tarbīyah, Ġāmi‘at Ta‘iz, al-Yaman.

- ‘Abdalqādir, ‘Aḥmad al-Daḥmānī. (2013). al-Qiyādah al-Madrasīyah fi Zill al-Muqārabah bi-al-Kafā’āt. *Mağallat al-Buḥūt al-Tarbawīyah & al-Ta’līmīyah*, (4), 231-244.
- ‘Ubaydāt, Dāuqān; ‘Abdalḥaqq, ‘Adas; Kāyid, ‘Abdalḥaqq. (2003). al-Baḥt al-‘Ilmī Mafhūmuḥu, ‘Adawātuḥu. ‘Asālībuḥu. Dār al-Fikr.
- al-‘Amāyirah, Muḥammad Ḥasan. (2014). al-‘Iḥtīyāğāt al-Tadrībīyah li-Mudīrī al-Madāris al-‘Asāsīyah & Mudyrātihā & Musā’idihim fi Madāris Wakālat al-Ġawt al-Dawliyah fi al-‘Urdun min Wiğhat Naẓarihim. *Mağallat Ittiḥād al-Ġami’āt al-‘Arabīyah & ‘Ilm al-Nafs*, 12 (4), 11-40.
- ‘Awn, Wafā’ Muḥammad. (1435h). al-Tanmīyah al-Mihniyah: Barnāmağ Tadrīb. al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Su’ūdiyyah.
- al-Qubātī, ‘Uṭmān Sa’īd. (2011). al-‘Iḥtīyāğāt al-Tadrībīyah li-Mudīrī al-Madāris al-Tānawīyah al-‘Āmmah fi Madīnat Ta’iz bi-al-Ġumhūrīyah al-Yamanīyah min Wiğhat Naẓarihim & Naẓar Wiklā’hum. *Mağallat Ġami’āt Dimašq lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah & al-Nafsīyah*, 27 (1), 389-426.
- al-Qaḥṭānī, ‘Abdālmuhṣin ‘Āyid; al-Ḥazzī, Fahd ‘Abdallāh. (2013). Dawr al-Qiyādah al-‘Idārīyah fi ‘Idarat al-Tanmīyah al-Mihniyah li-‘A’ḍā’ al-Hay’ah al-Ta’līmīyah fi Mağallat Tawzīf Tiknūlūgiyah al-Mu’allimāt & al-Ittiṣālāt. *al-Mağallah al-Tarbawīyah*, 27 (107), 15-52.
- al-Qaddūmī, Manāl ‘Abdalmu’ṭī. (2015). Taṣawwur Muqtaraḥ li-Tanwīr Manzūmat al-Tanmīyah al-Mihniyah al-Mustadāmah li-Mudīrī al-Madāris fi Ḍaw’ Mutatallabāt Muğtama’ al-Ma’rifah. *Mağallat Ġaraš lil-Buḥūt & al-Dirāsāt*, 16 (1), 575-594.
- Muḥammad, Māhir ‘Aḥmad. (2011). al-‘I’timād al-Mihanī & ‘Alāqatuḥu bi-al-Tanmīyah al-‘Aynīyah al-Mustadāmah lil-Mu’allim fi ‘Aṣr al-Tadaffuq al-Ma’rifī. *Mağallat Kullīyat al-Tarbīyah*, 27 (2), 1-85.
- al-Nağğār, ‘Abdallāh; & Ḥanafī, ‘Usāmah. (2013). *Mabādi’ al-‘Iḥṣā’ lil-‘Ulūm al-‘Insānīyah - ma’a Taṭbīqāt Ḥasūbiyah*. Maktabat Ġarīr.
- Nawāl, Būḍyāf; Ḥayr al-Dīn, ibn Ḥarūr. (2015). Darağat Tawāfur ‘Āliyat al-Tanmīyah al-Mihniyah al-Mustadāmah li-Mudīrī al-Madāris al-‘Ibtidā’īyah bi-Madīnat al-Masīlah / al-Ġazā’ir min Wiğhat Naẓarihim. *Mağallat Ġaraš lil-Buḥūt & al-Dirāsāt* 16 (1), 683-708.

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية

- Allen, J; Weaver, R. (2014). *Learning to Lead: The Professional Development Needs of Assistant Principal*. *Education Leadership Review*, 15(2) 14-32.

Brad, E.(2011). *Professional Development of school Principals in the Rural Appalachian Region of Virginia. Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in Partial. Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies.*

Commonwealth Education Partnerships. (2009). *Professional development needs of school principals.* https://www.researchgate.net/publication/272497636_The_Commonwealths_CO-LEAD_project

Mc Crimmon, M. (2006). *Burn! 7 leadership myths to ashes.* Toronto: Self Renewal Group.

