



كلية التربية
قسم أصول التربية

متطلبات التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر

إعداد

الأستاذة الدكتورة

ميادة محمد فوزي الباسل

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية وعميد كلية التربية - جامعة دمياط

الباحثة

منى مصطفى عبد الحليم حسب الله

1441هـ - 2020م

متطلبات التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر

مقدمة:

حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور مهم وفعال وآثار بارزة في إنجاح العملية التعليمية، إذ يعد مدير المدرسة مسئولاً عن قيادة جميع المهام والأفراد داخل إطار مدرسته، وتوجيهها وإرشادها؛ لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة، وعلى الرغم من أن الإدارة المدرسية تعد أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، إلا أنها من أهم التشكيلات فيه؛ لأنها تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها، وهي الوجه المباشر للنظام التعليمي أمام المجتمع. (1)

وبالنظر إلى القيادة وأهميتها بصفة عامة في المؤسسات التعليمية وفي دور القائد التربوي بصفة خاصة يتجلى دور قائد المدرسة الذي تطور من مدير مسؤول عن تنفيذ الخطط والبرامج الوزارية ومتابعة عمليات التعلم إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في مدرسته قادراً على قيادة التغيير التنظيمي نحو تحقيق أهداف المدرسة وتطلعاتها من خلال بناء وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة، واتخاذ القرارات بصورة تشاركية، وتحسين أساليب التواصل مع المعلمين، إضافة إلى قدرته على إعادة هيكلة نظم وقواعد العمل بما يتماشى مع الصلاحيات الممنوحة له. (2)

ونظراً لهذا الواقع الجديد أصبحت الإدارة وسيلة فعالة وهامة لتحقيق حياة أفضل للأفراد والجماعات، ولقد اتضح أن التقدم في البلدان النامية لا يتم إلا عندما تكون الإدارة قادرة على أن تضع أساساً للبناء الصحيح ومن هنا جاءت أهمية مدير المدرسة على اعتبار أن المدرسة هي الخلية الأساسية للنظام التربوي، وبالتالي فإن التعليم العصري يتطلب وجود قيادات متطورة متمثلة في الإدارة التربوية، ومن هنا كان لا بد لمدير المدرسة أن يتمتع بعدد من المهارات بحيث تمكنه من القيام بمسئوليته بكفاءة وإقتدار ومواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهه ووضع الحلول لمعالجة جوانب الضعف. (3)

ونظراً لكون مدير المدرسة معياراً رئيساً يحكم به المجتمع على نجاح

العمليات التربوية في النظام التربوي بشكل عام (4)

فلم يعد الحديث اليوم على قائد المدرسة التقليدي، ولكن على القائد العصري الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع داخل منظمته، وقيادة المؤسسة نحو الاختلاف والتميز وإيجاد قدرة تنافسية لهذه المؤسسة، بحيث تكون لديه قدرة على بناء رؤية مستقبلية لمنظمته وحشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية بهذه المؤسسة نحو تحقيق هذه الرؤية في ظل العديد من المتغيرات العالمية والمحلية المحيطة بمدارس التعليم قبل الجامعي. (5)

وسر نجاح القيادة الإدارية يكمن في نوعية الاتجاهات الفكرية والسلوكية التي يؤمن بها ويطبّقها المدير (6) وبالتالي فالقيادة المدرسية المأمولة لا بد أن تكون مهياً ومعدة للقيام بدورها بكفاءة وفاعلية (7).

ونظراً لكون مدير المدرسة يقع على رأس الهرم المدرسي بالنسبة للإدارة التعليمية فإنه المسئول عن سير العملية الدراسية طوال العام، وفي ظل الإدارات التربوية الحديثة ظهرت العديد من المسميات للمدير منها مدير الألفية الثالثة (8).

وقد أدت التطورات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات العلمية والمعرفية والقدرة الهائلة في مجالات الاتصالات وتقنية المعلومات إلى اعتبار أن التنمية المهنية ضرورة ويجب أن تصدر أجندة التطوير والإصلاح التي تهدف إلى تطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم العلمية والمهنية (9)

وتتكون التنمية المهنية من ثلاثة عناصر رئيسة هي: التدريب المهني ويشتمل على دورات قصيرة، وحلقات عمل تركز بشكل موسع على الممارسة والمهارات، والتعليم المهني ويشتمل على دورات طويلة تركز على المعرفة النظرية القائمة على البحث، والدعم المهني ويشتمل على إجراءات وترتيبات لتدعيم الوظيفة. ولا بد أن تكون التنمية المهنية من خلال منظور طويل المدى يعتمد على مدخل التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الغرض الرئيس والقيم الأساسية للمعلمين، ويضع منظوراً مستقبلياً لاحتياجاتهم، ويقرر كيفية الحصول على الموارد وجمعها وتوفيرها وتخصيصها لإنجاز وتحقيق برامج تنمية مهنية مميزة. (10)

وقد أكدت عدة دراسات على أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس حيث أوصت دراسة سلوى محمد (2016) بضرورة اعتماد مداخل قيادية جديدة ورؤية تربوية تكسب المدرسة نوعاً من الاستقلالية الذاتية، ودعم الصلاحيات الإدارية والمالية والتربوية للإدارة المدرسية لتصبح إدارة لامركزية، والسعي نحو إيجاد قيادة متميزة وقواعد واضحة للمتابعة والتقييم. (11)

وهدفت دراسة آن لوني (2014) Anne Looney إلى التعرف على كيفية تقييم وإصلاح النظم التعليمية، ومعرفة العلاقة بين القدرة المؤسسية للمدارس وبين جودة التعليم. وتوصلت الدراسة إلى أن أي إصلاح تعليمي ينبثق من الاهتمام بتطوير معايير أداء الإدارة المدرسية باعتبارها المحرك الأساسي للعملية التعليمية، وتقوم على أسس علمية لتحقيق جودة المخرج التعليمي من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة بهدف تدعيم القدرة المؤسسية بها. وبذلك يتضح العلاقة بين تدعيم القدرة المؤسسية وبين تحقيق جودة التعليم وإصلاحه. (12)

مشكلة البحث:

إن قيادة النظام التربوي وإدارته تتجاوز في مضامينها سمات القيادة وخصالهم، كما لا تقتصر فقط على التعامل الفاعل مع انضباطية المعلمين والتلاميذ أو العناية بالبناء المدرسي وصيانته أو بتأمين المتطلبات المالية أو حفظ الملفات والسجلات الرسمية وغير ذلك من الأمور التي تعد ضرورية في إدارة النظم التربوية. إن توافر ذلك كله لا يشكل بالضرورة شمولية المقصود بقيادة وإدارة النظام التربوي، إلا إذا امتزج أداء هؤلاء القادة بعدد من المهارات التي يفترض توفرها. (13)

والإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استثمار جميع عناصر الإنتاج وتوظيفها لتحقيق حاجات المجتمع ككل من خلال اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف بأقل ما يمكن من (المال – الوقت – الجهد) من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. (14)

ومن الملاحظ تدني واقع الإدارة التعليمية، وربما يرجع ذلك إلى عدم تطبيق الإدارة التربوية للمبادئ الإدارية الصحيحة، ويتجلى ذلك عندما يظهر أداء المؤسسة بعض الشواهد السلبية في الإدارة. (15)

إن مشكلة التعليم ليست مشكلة نقص إمكانات بقدر ما هي مشكلة سوء إدارة وليس أدل على ذلك من أن هناك الكثير من المؤسسات التعليمية التي تتوافر فيها الإمكانيات ولكن نجد الوضع فيها سيئاً للغاية وعلى عكس ذلك هناك بعض المؤسسات التعليمية بها إمكانات محدودة ورغم ذلك نجدها متفوقة في إدارتها لأنها تستثمر كل ما فيها من موارد وتوظفه التوظيف الأمثل وذلك ينعكس على مخرجاتها التعليمية وفي المؤسسة الواحدة يتوقف مدى نجاحها أو فشلها على مدير المدرسة، فنجدها يشار إليها بالنجاح والتفوق وبمجرد أن يتغير المدير يتغير الحال وتهبط للمستوى الأسوأ وتفقد تميزها ومكانتها والعكس صحيح. (16)

وبالتالي يجب أن يتصف المدير بمواصفات علمية ومعرفية حتى تؤهله لمزاولة أي مهنة باقتدار وكفاءة على نهج علمي صحيح ويتجلى ذلك عندما يلم

المدير بنظريات الإدارة مع أخلاقيات المهنة (روح الفريق - الكفاءة فى العمل - تشجيع المبدعين). (17)

فقد يمثل المدراء دوراً سلبيًا في تدمير العلاقات الاجتماعية من خلال ممارسة السياسات الكيدية وتدمير روح الفريق ومحاربة الكفاءات وإعاقة المبدعين مما ينعكس على التطوير الإداري للمؤسسة والإضرار بدور المدراء فالأصل هو معيار الكفاءة والجدارة في تقييم المدراء للعاملين وليس أي شيء آخر.

وقد ركزت دراسة يعقوب الموسوس (2018) على تحديد أهم التحديات التي تواجه المنظومة التربوية، وأشارت الدراسة إلى أن هذه التحديات تتمثل في العولمة والتطور التكنولوجي وانعكاساتها على جميع الأصعدة الاجتماعية، الثقافية والعلمية، وأوضحت الدراسة أن هذه التحديات تعد حافزاً لتطبيق العديد من الإصلاحات التي من شأنها تحسين نوعية مخرجاتها، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات التنمية المهنية لمديري المدارس الافتقار إلى فلسفة واضحة ومحددة المعالم حول الإدارة المدرسية برمتها، والافتقار إلى استراتيجيات وخطط واضحة ومحددة تترجم الفلسفة إلى واقع ملموس، والافتقار إلى كثير من القيادات التربوية (مدراء المدارس) المؤهلة والمدرّبة علمياً وتربوياً وفنياً ومهنياً، والافتقار إلى معايير واضحة ومحددة للحكم على نجاح العمل الإداري وفعاليتته، وإغراق القيادات التربوية (مدراء المدارس)، بأعمال روتينية وورقية على حساب الأعمال الإبداعية، وعدم توافر الموارد المالية اللازمة لمواكبة الطموحات والخطط المقترحة، وافتقار القيادات التربوية إلى السلطات والصلاحيات اللازمة لممارسة المهام والمسؤوليات الموكولة إليها على أكمل وجه، وعدم وضوح النظم واللوائح التنظيمية، والافتقار إلى مرجعية معينة لتفسيرها، والافتقار إلى الأجهزة والوسائل التعليمية التعلمية اللازمة، والافتقار إلى الحوافز المادية والمعنوية المجزية للقيادات التربوية، مما يشجعها على الاستمرار في المهنة وعدم الالتفات أو التفكير بمزاولة مهنة أخرى بعد انقضاء فترة الدوام. (18)

ومن هنا يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تنمية مديري المدارس الثانوية مهنيًا؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية؟
2. ما مفهوم التنمية المهنية وما هي معايير التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية؟
3. ما أهم المعوقات التي تواجه التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية؟
4. ما أهم متطلبات التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في مصر؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية.
- التعرف على مفهوم التنمية المهنية وأهميتها ومعايير التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية.
- الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية.
- تحديد متطلبات التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في مصر.

أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية موضوعه الذي يتمثل في التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية، نظراً لأهمية دور مدير المدرسة باعتباره قائد المدرسة وله دور مؤثر وكبير في سير العملية التعليمية بالمدرسة، ولذا فإن تنميته مهنيًا له أهمية كبيرة في تحسين الأداء وحسن سير العملية التعليمية بالمدرسة.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية. (19)

إجراءات البحث:

يتم الإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه وفق المحاور التالية:

المحور الأول: يتناول الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية.

المحور الثاني: يتناول مفهوم التنمية المهنية وأهميتها ومعايير التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية.

المحور الثالث: يتناول أهم المعوقات التي تواجه التنمية المهنية لمديري المدارس.

المحور الرابع: يتناول أهم متطلبات التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في مصر

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة المدرسية

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية:

تعرف الإدارة المدرسية على أنها: "هي ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم، إذ لا يمكن أن يؤدي القائد التربوي دوره بفاعلية دون وجود الجماعة وتظافر جهودها. والقائد التربوي هو صانع القرار التربوي في ضوء الخطط والأهداف التربوية لخدمة البرامج التنموية والتي تعكس أهداف المجتمع وتطلعاته". (20)

ثانياً: أهمية الإدارة المدرسية:

لا شك أن القيادة تمثل المحرك الرئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهي ظاهرة اجتماعية نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات والأندية، والمصانع والشركات ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، كما أنها تحتل مكانة كبرى في المجال التعليمي على وجه الخصوص؛ لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتنميته من جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية؛ لكي يكون قادراً على مواصلة حياته العملية فيما بعد. وتكمن أهمية الإدارة المدرسية فيما يلي: (21)

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
4. تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

ثالثاً: أسس الإدارة المؤسسية:

تقوم الإدارة المؤسسية على خمسة أسس، تتضح فيما يلي: (22)

1. التخطيط: هو الإعداد القبلي لاتخاذ القرارات السليمة فينا سيتم إنجازه.
2. التنظيم: هو الطريقة المثلى التي ستحقق بها الإنجازية في العمل.
3. التوجيه: هو عملية مركبة تشتمل الاستعمال العقلاني للقيادة والسلطة والتواصل والتنشيط والتحفيز من أجل السير بالعملية التعليمية التعلمية في الاتجاه المطلوب.
4. التنسيق: يتعلق الأمر بالبحث عن الانسجام والتكامل بين مختلف العناصر والمكونات التي ترتبط بتدبير المؤسسة قصد تحقيق الأهداف المسطرة في مشروع المؤسسة.
5. المراقبة: هي عملية تقويم للموارد المستثمرة، وكذلك النتائج المحصل عليها، الهدف منها إدخال تعديلات قصد الالتزام بالخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً: أركان الإدارة المدرسية:

إن الإدارة هي المقدرة على توحيد سلوك جماعة في موقف معين وتقوم على أركان ثلاثة أساسية وهي (23):

1. قائد لديه مهارات معينة لازمة لتحقيق أهداف الجماعة.
2. مجموعة من الأفراد العاملين الأتباع لديهم مهارات لازمة لأداء أهداف التنظيم.

3. موقف معين يؤدي فيه أفراد المؤسسة الأعمال المنوطة بهم. وهذه الأركان الثلاثة: أي القائد، والأتباع، والموقف، تشكل بتفاعلها عملية القيادة، ويجب أن يتم التوافق بين هذه الأركان الثلاثة حتى يتم التفاعل. **خامساً: وظائف ومهام الإدارة المدرسية:**

تشتمل وظائف الإدارة المدرسية على ما يلي (24):

1. التخطيط لترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
2. وضع سياسة تعليمية للمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم، بما يتوافق مع مطالب وظروف المستفيدين من الخدمات التعليمية.
3. تنظيم عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة.
4. التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والعمل وفقاً لمعايير مشتقة من الأهداف العامة للتعليم.
5. تحقيق تماسك بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم.

كما تتمثل مهام الإدارة المدرسية فيما يلي (25):

1. تضع الخطوات والإشراف على نتاج العمل التعاوني.
2. ترشد البرنامج التعليمي وتميل إلى الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار.
3. تعطي فهماً مشتركاً للأهداف المشتركة.
4. تخلق تلاحماً لا يمكن أن يتم التعاون بدونه.
5. تنشئ بين العاملين بالمؤسسة التربوية الفهم المتبادل والولاء المشترك لمثاليات التربية.

6. تخلق إحساساً إيجابياً تجاه العمل وتوصي بالعمل من أجل إنجازه.
7. تحل الخلافات التي تنشأ في المؤسسات التربوية بما يحقق مصلحة العمل فيها.

سادساً: خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة:

يتطلب النجاح في إحداث التميز والتطوير للمؤسسات التربوية وجود قادة تربويين يمتازون بخصائص نوعية تختلف جوهرياً عما كان متوقعاً من القادة سابقاً،

لكي يتسنى لهذه القيادات القيام بالأدوار المناطة بها. وهناك عدة خصائص في القيادة الفاعلة القادرة على إحداث التطوير ومنها (26):

1. القدرة على تحديد السياسات والإجراءات، فقدرة القادة التربويين على صياغة الأهداف بوضوح يساعد على توجيه الجهود والطاقات والإمكانات المتوفرة.
2. القدرة على المبادرة والابتكار، إذ يجب أن تتوفر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى القيادات التربوية.
3. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وهذا يتطلب مهارات إدارية عالية، حيث يحتاج القادة التربويين التكيف مع المتغيرات المتلاحقة وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.
4. القدرة على إحداث التغيير إذ يجب أن تتوفر لدى القادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.
5. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية، حيث يتطلب من القائد إتباع منهج علمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات والابتعاد عن العشوائية.
6. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية، إذ يجب أن يكون لدى القادة التربويين مهارة في ترجمة الأهداف المرسومة إلى واقع عملي من خلال الخطط المنفذة.
7. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي وهنا يجب توافر أنظمة للتقييم حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات.
8. القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض، ولإنجاح التطوير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دور بارز في نجاح العمل وتطور الأداء.

إن نجاح أو فشل أي جماعة أو مؤسسة يعتمد إلى حد كبير على خصائص القيادة فيها فالفارق بين المؤسسة الناجحة أو الفاشلة يرجع إلى طبيعة القيادة في كل منهما (27).

ولابد أن يتوفر في مدير المدرسة بعض الصفات العامة التي تمكنه من القيادة إلى جانب كفايته الفنية ومنها (28):

1. القدرة على التأثير في الآخرين الذين يقودهم فيتمتع بقوة الشخصية والسيطرة والشجاعة والثقة بالنفس والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.
2. القدرة على الاتصال بالآخرين والتعامل معهم والقدرة على العمل الجماعي.
3. القدرة على التخطيط والتنظيم.
4. يتمتع بمستوى ذكاء عالي وطلاقة اللسان وحسن التعبير وسعة الأفق وسعة التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه كما يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي.
5. حساسية المشاعر فيستطيع أن يعبر عما يشعر به، بل يشعر بالآخرين حتى في صمتهم وفهم إيماءاتهم.
6. قوة المركز أو الهالة، وينبغي للقائد أن يوظف هذه القوة المتأصلة في مكانه القائد بما يجعله قادراً على تحقيق أهداف الجماعة.

المحور الثاني: التنمية المهنية (مفهومها وأهدافها وأهميتها)

أولاً: مفهوم التنمية المهنية:

إن استثمار الطاقات البشرية يعد أفضل استثمار في رأس مال، فالترقية والتعليم تعتبر نوعاً من أنواع التوظيف المثمر لرؤوس الأموال، وهي عملية استثمارية مردودها يكمن فيما تقدمه لنا من طاقات بشرية مفكرة ومبدعة، لذا فتطوير التعليم لا بد أن نرى ثماره داخل الصفوف والذي لن يأتي لنا ما لم نرَ معلماً متمكناً من أدواته يجعل من القاعات الدراسية محفلاً للاكتشاف والإبداع... ولن نحصل على عطاء المعلم إذا لم يكن هناك قيادة تربوية تترجم البيئة المدرسية إلى أدوات داعمة ومساندة لما يتم في القاعات الدراسية.

وفيما يلي يعرض البحث أهم ما ورد من تعريفات للتنمية المهنية:

وتعرف التنمية المهنية بأنها "مزيد من الكفاية وقدرة أفضل على مواجهة المشكلات قبل وأثناء الخدمة لتحقيق الأهداف التعليمية". (29)

والتنمية المهنية هي "مجموعة من الأهداف التي تترجم في وسائل وأنشطة والتي تتخذها المؤسسة لتخطيط وتطوير مستقبل الوظائف لديها من خلال رفع

الكفاءة والكفاية المستمرة للعاملين بها لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للتطور الكمي والنوعي والتقني المستمر في الوظائف وفقا لمعايير ومتطلبات الجودة العالمية". (30)

وهي أيضا "عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى الأداء من خلال اكتساب المهارات اللازمة وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين لتحسين مستوى التعليم والتعلم استجابة للمتغيرات وحاجات المجتمع". (31)

ثانياً: أهداف التنمية المهنية:

يمكن تحديد أهداف التنمية المهنية على النحو الآتي (32):

1- رفع مستوى أداء العاملين بتحسين اتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم التعليمية والمعرفية

2- زيادة قدراتهم على الإبداع والابتكار في مجالات التخصص بما يؤدي إلى تحفيزهم على النمو المهني من خلال تهيئة الظروف والتي تمكنهم من الحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية.

3- تعميم ونشر ثقافة الجودة التعليمية وتوليد اتجاهات إيجابية نحو جودة التعليم.

4- التأكيد على قيمة المهنية والاحتراف في التعليم المدرسي الحديث والمساندة الطلابية.

5- المساهمة في إطلاق طاقات الأفراد وقدراتهم وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

6- تطوير مهارات وقدرات (كفايات) العاملين بالمدرسة لمواكبة التطور المستمر في المهام والأدوار الوظيفية بما تتطلبه معايير الجودة التعليمية (33)

ثالثاً: أهمية التنمية المهنية:

تأتى أهمية التنمية المهنية باعتبار أن التربية تركز على قيم أخلاقية قويمه، وأسس علمية سليمة ومهارات فنية أخلاقية متخصصة، ومن خلال استخدامه المهارات العلمية والمعارف على التفاعل مع الأساليب الحديثة من تكنولوجيا التعليم

والدورات التدريبية، تتآزر معًا وتشترك جميعا لتقدم تربية مثمرة في تنشئة الجيل الذي يحقق التطلعات المنشودة. وتتمثل أهمية التنمية المهنية فيما يلي (34):

1. تعد مصدراً مهماً من مصادر إعداد التربويين المهنيين.
2. تساعد على تطوير كفايات العاملين وتزيد من إنتاجهم.
3. تسهم في إكساب المعلم القدرة على التفاعل مع تكنولوجيا التعليم والتمكن من مهارات استخدامها وإتاحة الفرصة لتعليم مستمر.
4. تواكب التطور السريع في وسائل الاتصال وتزايد المعرفة.
5. تكسب المعلم المعارف والمهارات والاتجاهات ذات العلاقة المباشرة بالعمل مما يؤدي إلى تطوير أدواره.
6. تنمي لدى المعلم المرونة والقدرة على التكيف مع حياته العملية.
7. يركز تدريب المعلم بوصفه جهداً منظماً مخططاً على تحسين الأداء.

رابعاً: مبادئ ومعايير التنمية المهنية لمديري المدارس:

من المبادئ العامة التي توجه سياسة تدريب المديرين وتنميتهم مهنيًا أثناء الخدمة (35):

- 1- الواقعية: بمعنى الانطلاق من الاحتياجات التدريبية الفعلية للممارسين التربويين كمدخل لتخطيط برامج التنمية المهنية، الأمر الذي يضمن واقعية هذه البرامج ويحقق فعاليتها.
- 2- الاستمرارية: تعني استمرارية عمليات التدريب، لتستجيب للمستجدات التربوية والمكتشفات العلمية.
- 3- الشمول: أن تتوجه عمليات التنمية المهنية لتخاطب جميع الممارسين التربويين، على كافة المستويات وفي جميع المراحل والتخصصات.
- 4- التنوع: بمعنى تنوع أساليب وإجراءات وأنشطة التدريب من ناحية وتنوع البرامج لتلائم تنوع الفئات المستهدفة وحاجاتها التدريبية من ناحية أخرى.

5- التكمال: هو مراعاة التتابع في بناء البرامج الموجهة لكل فئة من المستهدفين على حدة من ناحية، وترابط البرامج المختلفة الموجهة للمستفيدين من الفئات من ناحية أخرى.

6- المتابعة: هي متابعة أداء المتدربين لضمان التغذية الراجعة والتطوير المستمر لبرامج التدريب، في ضوء نتائجها متابعة الأداء الفعلي للمتدرب، وكذلك الاستفادة بالمتميزين من المتدربين لتولي أدوار القيادة والتدريب في مواقع العمل المختلفة.

7- الدمج: دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التدريب.

معايير التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية:

يمكن رصد التغيير الذي طرأ على مفهوم "التنمية المهنية" بدءاً من التسعينيات، وكذلك بالنسبة للطرق المتبعة فيها، فبعد أن كان الاتجاه التقليدي يقر بالتدريب بأنواعه المختلفة (قبل وأثناء الخدمة) سواء للمعلمين أو الإداريين، فإن برامج التنمية المهنية أصبحت تصمم استناداً إلى مجموعة من المعايير من أهمها (36):

- أ- الاستناد إلى احتياجات المعلمين أو المديرين.
- ب- الاستناد إلى طبيعة الدور المنوط بكل منهما.
- ج- الاستناد إلى مناخ وبيئة العمل المدرسي.
- د- الاستناد إلى قدرات المتدربين في تخطيط البرنامج.
- هـ- يعني البرنامج بتنمية الخبرة التربوية في إطار البيئة المدرسية.
- و- العناية بفكرة الفريق (فريق التدريب، فريق المديرين).
- ز- استثمار الدافعية للمتدربين.
- ح- شمول البرنامج لجوانب النمو المعرفي والمهارى والوجداني.

المحور الثالث: أهم المعوقات التي تواجه التنمية المهنية لمديري المدارس
تواجه الإدارة المدرسية الكثير من التحديات، مثل: العولمة وتجلياتها، والتقدم العلمي والتقني، وثورة المعرفة والمعلومات، والتوجه الديمقراطي، والهيمنة الدولية، وتحدي التنمية، وتعليم القرن الحادي والعشرين، والجودة وتقويمها (37).

وقد أدى هذا إلى تغيير المدرسة لفلسفتها وأدوارها وأهدافها وبالتالي تغيير في أدوار مدير المدرسة، فمن ميسر للعمل إلى مطور وقائد للتغيير، ومن رئيس يصدر الأوامر إلى داعم وموجه، ومن إداري إلى قائد صاحب رؤية يؤثر ويلهم ويحفز، ويغرس الثقة في نفوس العاملين ويشركهم في القيادة، ويزيد من دافعيتهم ويشجعهم على الإبداع، ويمنح كل عضو اهتماماً فردياً خاصاً، ويرتقي باهتماماتهم واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخرين. وتشير الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم إلى الحاجة للعنصر البشري القادر على القيادة الجيدة على المستوى التنفيذي أو على مستوى القيادات التعليمية والإدارية، ويعد هذا أهم التحديات التي تواجه وزارة التربية والتعليم (38).
وتكمن أهمية الإدارة المدرسية في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات المعلمين وتنمية مهاراتهم وتغيير دوافعهم وتحويلها للصالح العام للمؤسسة، وهناك بعض السلبيات وأوجه القصور التي تشوب أداء القيادات المدرسية، ومن هذه السلبيات (39):

1. عدم وجود قدر كافٍ من ثقافة مهنية إيجابية تعتمد على الالتزام بالنظام الرسمي والإنجاز والمعاملة العادلة لجميع العاملين، وتوفير قدر كبير من الشفافية وكفاءة الاتصال في جميع الاتجاهات.

2. الغموض والارتباك في فهم وتطبيق اللامركزية، وما أسفر عنه من عدم توافر هياكل تنظيمية معتمدة تحدد السلطات والاختصاصات والمسؤوليات لكل وظيفة على كل مستوى من المستويات التنظيمية في الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية والمدارس.

3. عدم كفاية الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة في الإدارات التعليمية والتي تعينها على دعم العملية التعليمية على مستوى المدارس.

4. نقص القيادات التربوية والإدارية المؤهلة على مستوى المدرسة نتيجة لعدم وجود نظام جيد لإدارة الموارد البشرية مما أدى إلي عجز شديد في القيادات المؤهلة والقادرة على إدارة العملية التعليمية بالكفاءة المنشودة. وهناك عدة معوقات للتنمية المهنية صنفنا إلى نوعين: حسب المستوى وحسب المصدر (40):

أما بالنسبة للمستوى فتصنف إلى أربعة أصناف:

- أ- معيقات على مستوى الفرد.
- ب- معيقات على مستوى الوظيفة أو المهمة.
- ج- معيقات على مستوى المنشأة.
- د- مشكلات على مستوى السياسة العامة.

وبالنسبة للمصدر تصنف إلى ثلاثة أسباب رئيسية:

- أ- نقص المهارة.
- ب- نقص الدافع.
- ج- عوامل بيئية.

وهناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر على التنمية المهنية لمدير المدرسة، منها (41):

- 1- السياسات الكيدية لدى بعض المديرين.
- 2- تنفير الكفاءات.
- 3- تركيز السلطة واحتكارها بيد المدير.
- 4- تضيق الخناق على المبدعين.
- 5- تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير.
- 6- خلل النظام للقيم الاجتماعية بحيث حلت قيم جمع الثروة بأي طريقة كقيم مهمة محل قيم (الأمانة- الإخلاص- الانتماء) مما يشجع الفساد الإداري ويؤدي لاعتبار الوظائف غنائم لحزب أو منطقة جغرافية.
- 7- التغيرات المتكررة في شاغلي الوظائف القيادية.

8- الخلل الإداري يمثل أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات إدارية حاسمة للإصلاح والتطوير ويحد من القدرة على اتخاذ إجراءات رادعة بحق الفاسدين.

وقد أورد كل من (عبد اللطيف العارفة وأحمد قران، 2007) هذه المعوقات في سبعة أقسام على النحو التالي (42):

(1) معوقات متعلقة بالإدارة التعليمية والتي تعوق التنمية المهنية للمدير، أبرزها على التوالي:

- ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال.
- عدم توافر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة.
- المركزية في اتخاذ القرار.
- سوء استغلال الموارد المالية.
- نقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا.
- ضعف في ممارسة منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي.
- عدم تفويض المسؤوليات.

(2) معوقات متعلقة بالبيئة المدرسية أبرزها:

- عدم توفر ميزانية خاصة للمدرسة.
- ضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي
- عدم مراعاة الشروط الهندسية في المبنى المدرسي.
- عدم توفر مسرح مدرسي، وضعف تجهيزات معمل العلوم، وعدم توفر معمل حاسب آلي أو قاعة إنترنت.

(3) معوقات متعلقة بالمقررات الدراسية:

- عدم قدرة المقررات على إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات.
- قلة التطبيقات العملية والمهارية.
- قصور المقررات في علاج مشكلات الطلاب ومتغيرات النمو.
- ضعف صلة المقررات بواقع الحياة.

- عدم ملاءمة المقررات الدراسية لسوق العمل.
- (4) معوقات متعلقة بالإدارة المدرسية:
 - كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة.
 - وجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين بالمدرسة.
 - ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي.
 - عدم بناء الخطة الدراسية في ضوء أسس التخطيط الاستراتيجي.
 - ضعف كفايات المدير العملية في مجال الجودة في التعليم.
- (5) معوقات متعلقة بالطلاب:
 - ضعف دافعية الطلاب للتعليم والتعلم.
 - تدنى رضا الطلاب عن واقعهم التربوي والتعليمي.
 - ضعف تفاعل الطلاب الصفي.
 - زيادة عدد الطلاب في الفصل الدراسي.
 - ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب بين الطلاب.
- (6) معوقات متعلقة بالمعلم:
 - عزوف المعلم عن حضور البرامج التدريبية.
 - عدم قدرة المعلم على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس.
 - ضعف إلمام المعلم بأدوات التقويم وأساليبه.
 - ضعف مهارات المعلم في الاتصال الفعال مع الطلاب.
 - عدم رضا المعلم عن وظيفته التربوية.
- (7) معوقات متعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع:
 - عدم حضور أولياء الأمور للمجالس المدرسية.
 - ضعف دعم أولياء الأمور للبرامج والأنشطة المدرسية.
 - ضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المدرسة.
 - عدم تعاون أفراد المجتمع في تعزيز السلوك.

المحور الرابع: أهم المقترحات الداعمة للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في مصر

- فيما يلي أهم المقترحات الداعمة للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في مصر:
- توفير القيادة التربوية صاحبة الرؤية الشمولية والإدراك العقلاني لمتطلبات العصر وآليات الوفاء بهذه المتطلبات.
 - التجديد المتتابع وبانتظام وإعادة التنشيط والتدريب المستمر بتوظيف التقنيات المعاصرة التي هي الوسائط الرئيسة لتحقيق التنمية المهنية
 - الالتزام القوي بتطوير جميع العاملين بالمدرسة لكي ينجزوا أهداف المؤسسة.
 - وجود خطة استراتيجية تحدد أهداف المؤسسة والموارد المتاحة لها والتي ينبغي أن يستند العاملين بالمدرسة للعمل على تحقيقها بشكل جيد.
 - تقويم الاستثمار في التدريب والتطوير لمراجعة مستوى فعالية عملية تدريب الموظفين.
 - استقلالية المدارس في توظيف المدخلات التعليمية بما يتفق مع الظروف المحلية.
 - تحديد الأولويات التعليمية بالرجوع إلى المخرجات المستهدفة.
 - توقع الاتجاهات المعاصرة والمستقبلية التي يتطلبها المجتمع وتؤثر فيه.
 - مراعاة المناهج الدراسية لعملية الانفتاح الحضاري، حتى تستطيع مجابهة التحديات المختلفة.
 - الإلمام بأعمال الغير حتى يتحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك.
 - تبني استراتيجيات وطرق موضوعية لتنفيذ الأعمال المختلفة.
 - التخلص من الخوف لأنه يمنع من المبادأة أو التجديد أو الإنتاجية.
 - عقد دورات تدريبية بشكل مستمر لمديري المدارس لتنميتهم مهنيًا واجتماعيًا، وتنمية المعارف النظرية والمفاهيم الوظيفية الخاصة بهم.
 - رفع مستوى أداء القيادات المدرسية، وتحسين اتجاهاتهم، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وزيادة قدرتهم على الإبداع والتجديد.

- زيادة إلمام القيادات المدرسية بالطرق والأساليب الحديثة في توجيه العملية التعليمية، وتعزيز خبراتهم في مجالات التطبيق.
- تبصير القيادات المدرسية بمشكلات النظام التعليمي القائم ووسائل حله، ودورهم تجاهها.
- تعميق وعيهم بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يتعرض لها المجتمع ومحاولة ترجمتها إلى أنماط سلوكية في مجال الممارسة التوجيهية.
- تنمية الإحساس لديهم بالنواحي الإنسانية وفهم فلسفة الأمة وأهدافها التربوية.
- اطلاعهم على أهم الحقائق والنظريات العامة في الإدارة المدرسية والأسس التي تبنى عليها، وأهم الاتجاهات الحديثة منها.
- إعطاؤهم فكرة عن الإشراف التربوي بمفهومه الحديث وتعريفهم بأساليبهم وأنواعه وأهم الاتجاهات الحديثة فيه وأثر ذلك على النمو المهني للمعلم وتقويم كفايته؛ وبالتالي تحسين عملية التعليم الهامة في ضوء الأسس والنظريات المتبعة في تقويم المناهج.
- إعطاء المتدربين من القيادات المدرسية فكرة شاملة عن الإدارة العامة وطبيعتها وتطبيقاتها، وأهم الوظائف الإدارية التي على المدير أن يزاولها في أي مؤسسة.
- إعطاؤهم فكرة عامة عن التخطيط التربوي وأهميته وأهدافه والعوامل التي تؤثر فيه.
- تعريفهم بالمناهج وأنواعها وأساليبها، مع دراسة المناهج والكتب المقررة في المراحل التعليمية المختلفة، ومدى ملاءمتها للسياسة التعليمية العامة.
- التعرف على المبادئ التي على القائد المدرسي أن يراعيها في تخطيطه للعمل وتوزيعه وتنسيقه بين العاملين معه.
- تعريفهم بأهمية الدراسات المقارنة في الميدان التربوي واطلاعهم على مزايا وعيوب الإدارة التعليمية.
- تنمية القدرات المختلفة للقيادات المدرسية لكي يتمكنوا من أداء عملهم بتميز ورفقي، ومن هذه القدرات:

- أ- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وهذا يتطلب مهارات إدارية عالية، حيث يحتاج القادة التربويين التكيف مع المتغيرات المتلاحقة وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.
- ب- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية، حيث يتطلب من القائد إتباع منهج علمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات والابتعاد عن العشوائية.
- ج- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية، إذ يجب أن يكون لدى القادة التربويين مهارة في ترجمة الأهداف المرسومة إلى واقع عملي من خلال الخطط المنفذة.
- د- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي وهنا يجب توافر أنظمة للتقييم حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات.
- هـ- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض، ولإنجاح التطوير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دور بارز في نجاح العمل وتطور الأداء.
- رفع مستوى أدايم، وتحسين اتجاهاتهم، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وزيادة قدرتهم على الإبداع والتجديد.
- زيادة إمامهم بالطرق والأساليب الحديثة في توجيه العملية التعليمية، وتعزيز خبراتهم في مجالات التطبيق.
- تشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وعلى المبادرة في حل المشاكل التي تواجههم، ودعم ثقافة الإبداع والتميز لدى العاملين.
- تهيئة المناخ المدرسي الملائم الذي يساعد على تنمية الشعور بالانتماء وتحقيق الرؤية المدرسية المتميزة، مما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى القيادات المدرسية.
- اعتماد مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات.
- العبء الكبير على المديرين لتغيير ثقافة الأفراد نحو الجودة وبالتالي يقع عبء كبير على مديري المؤسسات التعليمية للترويج لهذه الثقافة.

- إيمان القيادة بأهمية المبادرة واستثمار الوقت.
- اقتناع القيادة بالتركيز على استراتيجيات العمل وحاجاته.
- نشر ثقافة الجودة داخل مدارس التعليم الإعدادي والثانوي.
- التوعية بأهمية مواكبة تغيرات العصر واللاحق بركب التقدم والتكنولوجيا.
- الاطلاع على كل ما يستجد في مجال القيادة المدرسية.
- الصيانة الدورية للمباني المدرسية.
- دعم التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور.
- إعطاء مديري المدارس الفرصة للإبداع والابتكار في مجال عملهم.
- دعم الميزة التنافسية بين المدارس، ومكافأة المديرين المتميزين.

المراجع

- (1) محمد جاد حسين أحمد: "خصائص القيادة المدرسية العالمية ودرجة تحققها لمديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان "دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة التربوية، س2، ع5، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2015، ص65
- (2) ياسر بن عوض الله هلال الثبتي: متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف، مجلة القراءة والمعرفة، ع184، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2017، 2017، ص173
- (3) صالح ناصر عليما: "مشكلات الإدارة في المدارس الأساسية في محافظة المفرق الأردنية"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مج 14، ع 2، جامعة أم القرى، 2002، ص279.
- (4) قاسم الحربي: الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل – مداخل جديدة – لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 1427هـ – 2007م، ص 83.
- (5) نادية عبد المنعم وعزة مصطفى: الإدارة المدرسية في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008م، ص 5.
- (6) محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000م، ص 73.
- 7) Thomas Sergiovanni: **Leadership – What's in it for school ?**, Roulledge Falmer, London, 2001, p38
- (8) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة دار المعارف، الإسكندرية، 2004م، ص 53.
- (9) طفول بنت سهيل بن على: "التنمية المهنية للعاملين في التخطيط التربوي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة"، مجلة عالم التربية، مج(17)، ع(54)،

- المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، 2016،
ص172
- (10) حسام الدين السيد محمد: "التنمية المهنية للمعلمين في ضوء مدخل التخطيط
الاستراتيجي"، رسالة التربية، ع31، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان،
2011، ص56
- (11) سلوى محمد: "الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة والحوكمة"، مجلة الثقافة
والتنمية، مج(16)، ع(103)، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 2016
- (12) Looney, A.: "Assessment and Reform of Education Systems",
The Emabing Power of Assessment, Vol. 2014
- (13) يعقوب المسوس: " الإدارة المدرسية في ضوء مشروع المؤسسة"، مجلة جيل
العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع43، مركز جيل البحث العلمي، 2018،
ص65
- (14) سنان الموسوي، رضا آل علي: الإدارة (لمحات معاصرة)، الوراق للنشر
والتوزيع، عمان، 2011م، ص 50.
- (15) أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار
الفكر العربي، القاهرة، 2006م، ص 212.
- (16) محمد المخلفي: واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية
الحكومية (بنين) بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
التربية، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، 1429هـ، ص2
- (17) علاء الطاهر: التخطيط الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011م،
ص 25.
- (18) يعقوب الماسوس: مرجع سابق
- (19) ديولب فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل
وآخرون، ط 5، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1995، ص 297.

- (20) برنية طروم علي: "القيادة التربوية: مفهوما وأنماطها"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع5، ج3، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، 2014، ص180.
- (21) أسامة سعد خيرى: القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 21-22
- (22) برنية طروم علي: مرجع سابق ، ص190
- (23) هادي مشعان ربيع: المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦م، ص27.
- (24) بيومي محمد ضحاوي ومحمد إبراهيم خاطر: رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2014، ص92
- (25) محمد سمير حسنين: الإدارة التربوية سيناريو توزيع الأدوار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2008، ص67
- (26) بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن ، 2009، ص53
- (27) حسن الجبالي: علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2003، ص337
- (28) أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001، ص ص 200-201
- (29) يعقوب نشوان: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار المنارة، غزة، 2001م، ص18.
- (30) إبراهيم الديب: التطوير المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، 2007م، ص24
- 31) Castro Graces, A.y& Martinez Granada:"The role of collaborative action research in teacher professional development profile issues in teacher 's professional development" , bogota, vol 18, No 1, Colombia, 2016, P40

- (32) ريهام على السيد الشخبيبي: "إعداد معلم التربية الخاصة وتنميته مهنيًا في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ج(2)، ع(13)، كلية البنات جامعة عين شمس، 2012، ص705.
- (33) إبراهيم الديب: التطوير المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، 2007م، ص15
- (34) عبد القادر محمد صالح: "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية: أهدافها وأساليبها والمعوقات التي تواجهها"، مجلة جامعة سرت العلمية والعلوم الإنسانية، مج(6)، ع(1)، مركز البحوث والاستشارات جامعة سرت، ليبيا، يونيو 2016، ص74.
- (35) أميمة موريد أفلاديوس سرور: "فاعلية التنمية المهنية للمعلم الثانوي الفني في محافظة بورسعيد"، مجلة كلية التربية، ع 21، جامعة بورسعيد، 2017، ص 624
- (36) نادية بنت سالم بن سعد الدوسري: تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات Best Practice. التدريسية (دراسة تحليلية)، العلوم التربوية، مج22، ع2، كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة، 2014، ص75
- (37) أحمد إسماعيل حجي: تطوير التعليم في زمن التحديات، الأزمات وتطلعات المستقبل، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2004، ص3
- (38) وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، التعليم المشروع القومي لمصر. 2014، ص46، متاح على الرابط: (<http://portal.moe.gov.eg/Pages/default.aspx>)، ص35.
- (39) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، (2007/2008 - 2011/2012)، ص ص146-147.

- 40) خليف الطراونة: التطوير التربوي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003م، ص55.
- 41) علاء الطاهر: مرجع سابق، ص 25.
- 42) عبد اللطيف عبد الله العارفة وأحمد عبد الله قران: " معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسئولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية "، دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر (الجودة في التعليم)، القصيم، في الفترة من 28 - 29 /4/ 2007، ص 2.