

معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الاحتياجات الإدارية

د. الشريف محمد الحراري

كلية التربية الزاوية

مقدمة :

يواجه العالم اليوم في القرن الحادي والعشرون من التحولات والتحديات السريعة والمتلاحقة ، وتتمثل في التقدم العلمي والتكنولوجي الكبير في شتى مجالات الحياة المختلفة ، والاتجاه نحو العولمة بكل مظاهرها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية بالإضافة الى ثورة الاتصالات والمعلومات ، والتي تسببت في تضاعف المعرفة الإنسانية وفي مقدمتها المعرفة العلمية والتكنولوجيا في فترات زمنية قصيرة جدا.

ولقد شهدت السنوات الاخيرة من القرن العشرين اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية ، فلم يعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ، ولم يعد مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته ، والتأكيد على سير المدرسة وفق الجدول الموضوع ، بل اصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والامكانيات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي ، وصولاً الى تحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو ، الى جانب دور المدرسة اتجاه المجتمع ، والتغيير في أدوار الإدارة المدرسية ارتبط بالتغيير في النظرة نحو العملية التربوية ونحو المجتمع (1).

ولقد أضفى التطور في مفهوم التربية ومنظومتها الواسعة أهمية كبيرة لوظيفة مدير المدرسة ، وعليه فقد اصبح لازماً على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل منها عدد من المهام والوظائف التي قد يصعب حصرها ، فقد اتسعت مهام مديرو المدارس ليشمل مجالات متعددة تتعلق بالشؤون الإدارية والفنية ، وما صاحب ذلك من صعوبات كثيرة كقصر اليوم الدراسي وزيادة في حجم العمل الفني والإداري (2) ، إذ يجب على مدير المدرسة أن يعمل كقائد لتعليم الطلاب ، وأن يعمل مع المعلمين لتقوية مهارتهم عن طريق التنمية المهنية المستدامة لهم ، وأن يسعى دائماً مع كل العاملين بالمدرسة على التميز (3).

وتستهدف عملية التنمية المهنية لقيادات المدرسة لرفع مستوى كفاءتهم ، وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم الى الأفضل ، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة والوسائل والسياسات والممارسات مثل النمو الذاتي ، والتربية المستمرة ، والتدريب أثناء الخدمة والتعاون مع الزملاء ، ومجموعات المناقشة وقيادة وتدريب الأقران . والتنمية المهنية عملية طويلة المدى تبدأ عقب التعيين في الوظيفة بعد التخرج وتستمر طوال سنوات العمل بالمهنة ، وتتضافر فيها الجهود البشرية والامكانيات المادية بهدف تحسين أداء المعلم والممارسة من خلال تنمية معارفه بكل ما هو جديد في مجال تخصصه ، وتنمية مهاراته التدريسية وقدرته على إدارة الفصل والمدرسة بأسلوب ديمقراطي وتربوي مناسب ، وغير ذلك من فعاليات مرتبطة بطبيعة عمله ، وتتضمن التنمية المهنية المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للمديرين وغيرهم لكي يصبحوا أكثر فاعلية في أدائهم للأعمال الوظيفية ، وهي عملية نمو مستمر تتيح الفرصة لأن يكون القائد متجدداً ومتطوراً في مهنته ، ومتوافقاً مع مجموعة المتغيرات المحيطة به (4) .

لذا فالتنمية المهنية هي عملية منظمة ومستمرة ، ويتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمدرسة ، أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المدرسة حالياً ومستقبلاً بنجاح .

مشكلة البحث :

يحثل التعليم الثانوي العام مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للنظام التعليمي والتربوي في المجتمع الليبي ، باعتباره حلقة وصل بين التعليم الاساسي والتعليم الجامعي ، ونظرا للدور الذي يضطلع به في إعداد الشباب إعداداً متوازناً ومتكاملاً في فترة هامة وخطيرة من مراحل عمرهم ، الا وهي مرحلة المراهقة ، وهو بهذه الصفة وبحكم موقعه في السلم التعليمي يعتبر مرتبطاً بمرحلة بناء الشخصية وتكوين الاتجاهات ، وبلورة القيم ومعايير السلوك الاجتماعي للفرد ، فهو يمثل مرحلة التنقيف العام والتربية الحياتية والإعداد الجاد للمواطنة ، كما أنه يؤدي وظائف اجتماعية متنوعة (5) .

وتقوم القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي العام من خلال وظائفها ومسئولياتها بقيادة العمل التعليمي والتربوي في المدارس الثانوية العامة ، ذلك أنها الموجه لسلوك ونشاطات الأفراد بالمدرسة نحو تحقيق الاهداف التربوية ، وهي بعملها هذا تقوم بالتأثير في كل فرد بالمدرسة ، ولذلك فان دور القيادات المدرسية في العمل التربوي دور فريد من نوعه ، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتبتر السبل أمام العاملين في الميدان للوصول الى هدف مشترك في زمن محدد ، وهي التي تضع الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد في إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي تمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة (6).

ويعد المديرون في أي مؤسسة بصفة عامة من أهم العناصر البشرية في تحقيق أهداف تلك المؤسسة والمدارس الثانوية بصفة خاصة ، وذلك حالة وعيهم بأدوارهم الوظيفية ، سواء في الجانب المعرفي الوعي ، أو الوجداني ، أو السلوكي منه ، ويمكن لعملية الوعي أن ترتقي بمستوى الاداء المنوط بالمؤسسة في كليتها ، خاصة وان من مهام المديرين العمل على التوجيه والارشاد ن وما قد يحدث من مشكلات وعقبات تحد من تحقيق للأهداف المتوقعة منها ، وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغ مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

ما معوقات برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في ضوء الاحتياجات الإدارية؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما واقع التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي ؟

2- ما الاحتياجات الإدارية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم ؟

3- ما معوقات برامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي بليبيا ؟

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث فيما يلي :

1- وضع حلول مقترحة امام واضعي السياسات التعليمية ومتخذي القرارات التربوية

للاتقاء بمستوى الجهاز الإداري لمؤسسات التعليم .

- 2- تعظيم أهمية الإدارة التعليمية باعتبارها موجهة لكافة النشاطات والفعاليات في المؤسسة التعليمية ، وبقدرة جودتها يكون تحقيق أهداف المؤسسة .
- 3- الارتقاء ببرامج التنمية المهنية التي تستهدف مديري المدارس الثانوية وذلك من خلال استقراء نشاطات وزارة التربية والتعليم .
- 4- محاولة الكشف عن بعض المشكلات الإدارية في القيادة التربوية والمؤثرة في تحقيق أهداف التعليم الثانوي ووضع حلول لها.

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف علىواقع برامجأنظمة التنمية المهنيةلمديريمدارسالتعليمالثانويبليبيا.
- 2- التعرف علناالاحتياجاتالإداريةلمديريالمدارسالثانويةبليبيافي ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة .
- 3- التعرف علمعوقاتبرامجالتنمية المهنيةلمديريمدارسالتعليمالثانويفي ضوء احتياجاتهم الإدارية .

1- مفاهيم البحث :

يمكن تحديد المفاهيم الأساسية للبحث فيما يلي :

أ - التنمية المهنية :

يقصد بالتنمية المهنية إحداث تطور في مجال ما بواسطة تدخل أطراف واستعمال ادوات من أجل الوصول الى التطور والرقى (7) ، أما المهنة فهي مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد ما في واجباتها وطبيعتها ، وعرفت بأنها العمل الأساسي المعتاد الذي يتعاطاه الفرد ويحتاج في ممارسته الى خبرة ومهارة(8) .

كما يقصد بالتنمية المهنية تطوير كفايات وقدرات الفرد في اطار مهنته بهدف زيادة فاعلية ادائه وتحسين ظروف عمله ورفع مستوى الإنتاجية لديه (9) .

د. الشريف محمد الحراري

معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الاحتياجات الإدارية

والتعريف الإجرائي للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية أنها الأساليب والبرامج التي تؤدي الى رفع مستوى ممارسة المدير للمهارات والمعارف والمفاهيم الإدارية المرتبطة بمسؤولياتهم المهنية .

ب - الاحتياجات الإدارية :

يقصد بالاحتياجات الإدارية المتطلبات المهنية والوظيفية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في ضوء الامكانيات المتاحة وخبرات تعبر عن أهميتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وغيرها (10) .

كما يقصد بها " الخلل القائم بين الأداء الواقعي والأداء المرغوب فيه ، وتحدث تلك الفجوة نتيجة نقص في مهارات أو اتجاهات الفرد ، وعن طريق التدريب المنظم المخطط له يستطيع أن يعالج هذا النقص " (11) .

وتعرف الاحتياجات الإدارية إجرائيا في هذه البحث بأنها مقدار الفرق بين الأداء المتوقع والأداء الممارس بالفعل في الواقع ، أو هي مقدار الاختلاف بين الأداء المتوقع وبين الأداء الموجود في المجال الإداري .

2- حدود البحث :

حدود موضوعية :

اقتصر البحث على معوقات برامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.

حدود بشرية :

اقتصر البحث على عينة من مديري المدارس التعليم الثانوي.

حدود مكانية :

تم تطبيق ادوات البحث على عينة من مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية حتى تكون الدراسة مرتبطة بالمجتمع المحلي بالمدينة .

حدود زمنية :

تم تطبيق أداة البحث الميدانية خلال العام الدراسي 2020/2021م .

3- منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات والحقائق ثم تبويبها ، لوصف ما هو كائن ، وما يتضمنه ذلك من التفسير والتحليل والمقارنة عامة ، الى جانب مدخل النظم في تحليل مدخلات وعمليات ومخرجات برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بليبيا .

الدراسات السابقة :

1- دراسة حسين شحادة (1990م) (12):

هدفت الدراسة إلى معرفة المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن ومدى تنفيذهم لها للوقوف على واقع الإدارة المدرسية من حيث قوتها ونقاط ضعفها .

وحاولت الدراسة الإجابة عن أسئلة تتعلق بمعرفة الفروق بين واقع الممارسة وما يفترض أن تكون .

وتوصلت الدراسة الى ان نسبة تنفيذ مديري المدارس لمهامهم مرتفعة .

كما توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات تتعلق بضرورة عقد دورات لمديري المدارس ، وتحديد كفايات واضحة ومحددة تساعد في عملية الاختيار السليم لهذه الوظيفة .

2- دراسة عبد الرحمن الشلاش (1992م) (13):

هدفتالدراسةالى تحديد ممارسة وأهمية المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية ، والمهام الإدارية لموجهي إدارة المدرسية والمهام الفنية لموجهي المواد الدراسية ، ومقارنة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمهام موجهي الإدارة المدرسية ، وأجريت الدراسة على عينة وقدرها (59) مدير مدرسة ثانوية ، و(7) موجهي إدارة مدرسية ، و(88) موجه مواد دراسية في منطقة الرياض التعليمية .

واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي احتوت على (59) عبارة تصف مهام مدير المدرسة والموجه التربوي .

3- دراسة مسلم العثيمين (1992م) (14) :

هدفت الدراسة التعرف على عناصر الكفاءة الإدارية والفنية لمديري المدارس المتوسطة والثانوي بالمملكة العربية السعودية ، والوقوف على مدى مساهمة موجهي الإدارة المدرسية في تنمية هذه العناصر لدى مديري المدارس ، وتحديد الصعوبات التي تعوق تنمية هذه الكفاءات الإدارية والفنية .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : أن موجهي الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية يؤدون واجباتهم ومسؤولياتهم المنوطة بهم تجاه تنمية الكفاءة الإدارية والفنية لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة ، وكذلك أن موجهي الإدارة المدرسية يركزون اهتمامهم في تنمية الجانب الإداري ، واتخاذ القرارات من عناصر الكفاءة الإدارية ، والتقويم التربوي والتوجيه التربوي من عناصر الكفاءة المهنية ، وأن موجهي الإدارة المدرسية لا يبذلون جهداً واضحاً في تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية من عناصر الكفاءة الإدارية ، والتدريب ، وتخطيط وتنظيم أوجه الأنشطة التعليمية من عناصر الكفاءة الفنية ، وعدم وجود تأثير لاختلاف المؤهل الدراسي أو الخبرة أو التدريب في اختلاف وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ن إزاء مساهمة موجهي الإدارة المدرسية في تنمية عناصر الكفاءة الإدارية والفنية لدى مديري المدرسة المتوسطة والثانوية .

4- دراسة محمد فايز (1995 م) (15) :

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لعملية التخطيط التربوي في مجالات الإشراف على التنظيم المدرسي ، وشؤونه الإدارية وتحسين المناهج وتطويرها ، وشؤون الطلبة ، وتنمية المعلم مهنيًا ، والاهتمام بالمجتمع المحلي ، وشملت الدراسة (55) مديراً ومديرة ، و(270) معلماً ومعلمة .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها إن ممارسة عمية التخطيط انت بدرجة متوسطة بشكل عام من وجهة نظر المديرين المديرات والمعلمين والمعلمات ، وأفضل مجال يمارس فيه التخطيط كان في مجال الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية ، ولا توجد فق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط التربوي بشكل عام تعزى الى المؤهل والجنس وعدد سنوات الخبرة .

5- دراسة بالنور الدوكالي (1995 م) (16) :

هدفت الدراسة التعرف على واقع أداء مدير المدرسة العامة في ليبيا من جوانبه المختلفة ،وتقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير الأداء المتعلق بالمدير في الإدارة المدرسية الحديثة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ،والاستبانة كأداة ، وشملت عينة الدراسة (132) مديراً ومديرة .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : إن مديري المدارس غير حريصين على الاتعاد عن الروتين الإداري الضيق ،ولا يتابعون الجديد في مجالهم عن طريق الاطلاع وحضور المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية ، كما أنهم لا يستخدمون التقنيات الإدارية في تسيير إدارة المدرسة مثل الحاسب الآلي، ولا توجد برامج أو أنشطة متنوعة تقي الصلة بين المدرسة المجتمع المحلي .

6- دراسة عبده الريمي (2005م) (17) :

هدفت الدراسة التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم ، وتطويرها ، إضافة الى المهارات القيادية التي يحتاجون للتدريب عليها ، واستخدمت الدراسة الطريقة العشوائية التطبيقية في اختيار عينة البحث والبالغ عددها (283) من مجموع المجتمع الأصلي البالغ (945) أي بنسبة قدرها 30% ، وصممت أداة الاستبانة على (57) فقرة موزعة على محاور البحث الثلاثة المتمثلة بالمهارات القيادية اللازمة والسائدة والتي يحتاج فيها المديرون الى تدريب .

وقد توصلت الدراسة الى النتائج لأتية والتي أهمها : إن المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت بالمرتبة الاولى المهارات الذاتية ، وتليها المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية .وإن المهارات القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية وأكثر سيادة هي المهارات الفنية تليها المهارات الذاتية ثم المهارات الإنسانية .وإن المهارات القيادية التي يحتاج فيها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الى تدريب احتلت المهارات الذاتية المرتبة الاولى وتليها المهارات الفنية ثم المهارات الإنسانية

7- دراسة عبد الله الغامدي (2007م) (18) :

د. الشريف محمد الحراري

معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الاحتياجات الإدارية

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة المملكة العربية السعودية ، وتطوير هذه المهارات المتوفرة لدى المديرين بهدف تحسين العمل المدرسي ، واتبعت الدراسة المنهج الاستكشافي كأسلوب في البحث على فقرات العمل القيادي لدى المديرين لئلا من خلال تطوير عملهم القيادي ، واستخدمت الدراسة اداة الاستبانة للكشف عن مستوى المهارات ووضعت على سلم خماسي شملت ستة مجالات من المهارات القيادية ، وطبقت الأداة على المجتمع الأصلي المكون م (308) مديراً ومعلماً منهم (35) مديراً و(273) معلماً وذلك لصغر حجم المجتمع الأصلي في منطقة الباحة بالسعودية .

وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :

أ-يتمتع المديرون بمستوى مهات كبيرة في القيادة الاستراتيجية بصورة عامة ولكن صياغة الأهداف الاستراتيجية لمناهج العمل بطريقة قابلة للقياس وتحديد السقف الزمني لتحقيق كل هدف من أهداف الخطة كانت متوسطة .

ب- إن مستوى فر المهارات النوعية عند المديرين كانت كبيرة صورة عامة ماعدا التدريب الذاتي وتحديد الاحتياجات التدريبية وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وإقامة ورش عمل لتطوير العاملين مهنياً كانت متوسطة .

ج- إن مستوى توفر المهارات التنظيمية عند المديرين كانت كبيرة بصورة عامة ماعدا إدراك نظرية المنظمة ومنهجية البحث العلمي في حل مشكلات التنظيم كانت متوسطة .

د- يتمتع المديرون بمستوى مهاري كبير في مهاراتهم الاتصال بصورة عامة .

هـ - إن مستوى توافر مهارات إدارة الاجتماعات كانت كبيرة بصورة عامة .

و- يتمتع المديرون بمستوى مهاري كبير في اتخاذ القرارات ولكن مستوى مشاركة العاملين معه والعمل معهم على تقييم القرارات المتخذة كانت متوسطة .

8- دراسة ماكنمارا (McNamara, 2001) (19):

هدفت الدراسة على تحليل احتياجات التنمية المهنية لمديري المدارس الريفية بشرق تكساس ، والتعرف على مصادر وموارد مدارس المقاطعة ، كما هدفت الى تصميم إطار عمل

لمديري هذه المدارس في ضوء البيانات المجمعة ، واعتمدت الدراسة على المسح الكمي والكيفي ، وطبق أداة البحث مرتين على (18) مدير مدرسة ، و(7) من مديري المنطقة التعليمية ، وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن التنمية المهنية لمديري المدارس الريفية محددة ، كما يجب أن تتضمن برامج التنمية ذات الجودة العالية سبعة مكونات هي العرض ، وشكل الأداء ، ومقدمي البرامج ، وجدول الأعمال ، والتعاون ، والموارد ، والتقييم ، كما أوصت الدراسة بضرورة اشتراك مديري المدارس مع صانعي القرار لإنشاء أكاديميات التنمية المهنية ، توفير الموارد ن تصميم برامج لتنميتهم مهنيًا .

9- دراسة ألان (Alan,2003) (20):

هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجيات التنمية المهنية المستخدمة في المدارس الصغيرة ، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة حيث تم اختيار ثلاث مدارس صغيرة في ثلاث ولايات اركنساس ، وأوكلاهوما ، والينوي بالولايات المتحدة الامريكية ، وقد أجرى الباحث مقابلات فردية مع مدراء المدارس ن ومقابلات جماعية مع المعلمين (من 6 الى 10) معلماً من أجل التعرف على كيفية ممارسة أساليب التنمية المهنية ، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة طبقت على المعلمين .كما توصلت الدراسة الى عدة نتائج كانت أهمها :أن هناك اهتمام متزايد على المستوى الفردي والمؤسسي بالتنمية المهنية للأفراد ، حيث يلتحق المعلمون بدورات تدريبية في المؤسسة الصيفية من أجل الحصول على شهادات ودرجات علمية ، وأن بعض المعلمين الذين قاموا بتصميم أنشطة التنمية المهنية أصبحوا عناصر تدعم وتيسر التغيير على مستوى المؤسسات ، وليس مجرد إكساب المهارات البسيطة لزملائهم ، ويرى أفراد العينة أن التغيير للتحسين لا يتطلب مجهودا كبيرا بقدر ما يتطلب مجهود مستمر، أي أن التنمية المهنية المستمرة عنصر هام لعملية التجديد والتطوير ، كم أنه يحتاج المعلمون الى إطلاع على الابحاث لمعرفة الاستراتيجيات الحديثة اللازمة لتحسين ادائهم ومشاركة الأفكار والمعلومات الجديدة مع الزملاء ، وأن المعلمين لا يعملون على زيادة الوقت ولا الفرص لتحسين مهاراتهم ضمن فرص التنمية المهنية الفعالة .

التعليق على الدراسات السابقة :

ومن خلال العرض السابق للدراسات التي أجريت في هذا الموضوع يمكن استخلاص النتائج الآتية :

- تأكيد الدراسات على أهمية تدريب مديري المدارس في المهارات الإدارية .
- حاجة المديرين الى الاطلاع على الابحاث لمعرفة الاستراتيجيات الحديثة اللازمة لتحسين أدائهم .
- قصور بعض برامج التدريب المقدمة لمديري المدارس .
- تؤكد بعض الدراسات على أهمية التنمية المهنية على رأس العمل إلا أن عدم توفر الوقت الكافي والازم يعد عائقاً لتحقيقها .
- تأكيد الدراسات على ضرورة تقديم فرص تنمية مهنية مستمرة لمديري المدارس الثانوية .
- لا تستخدم أساليب التنمية المهنية القائمة على تعاون الزملاء .

4- أدبيات البحث :

أولاً : مفاهيم حول التنمية المهنية للقيادات المدرسية :

- يعد مفهوم التنمية المهنية مفهوماً عاماً، ينطوي تحته العديد من المفاهيم ، فهو مصطلح متداخل مع مصطلحات أخرى مثل التعليم المستمر ، والتعليم قبل العمل ،وتطور العاملين ، وتنمية العاملين ، والتدريب أثناء الخدمة ، والتي يمكن استعمال أي منها للدلالة على نفس المفهوم ، وتبعاً للاختلاف في مفهومه يكون تنوع أساليبه ، وتمازجه مع مفاهيم التدريب والتنمية المهنية ، وكذلك مع مفاهيم تطوير الاحتياجات التدريبية وأساليبها .وفيما يلي بعض التعريفات لرواد التربية لمفهوم التنمية المهنية :
- فعرها نشوان بأنها : "تطوير كفايات الأفراد من خلال الجانبين المعرف والسلوكي (21)." .
 - وعرفها لبيب : "بأنها مزيد من الكفاية وقدرة أفضل على مواجهة المشكلات قبل وأثناء الخدمة لتحقيق الأهداف التعليمية " (22).

- وأشار لها زايد في تعريفه للتنمية المهنية بأنها : " عبارة عن مجموعة من الأساليب السلوكية المتعلقة بالطرق التربوية الحديثة وإعداده الجيد للدرس والتخطيط له، ونشاطه المدرسي وقدرته على الابتكار والتقويم الجيد " (23).
- ويرى توفيق بأنه : " كل خبرات التعليم التي يزود بها المديرين من أجل إحداث تغيير فيالسلوك يؤدي الى تحقيق المؤسسة وهو عملية منظمة هادفة وفرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي الى مستوى أفضل بشرط أن تتوفر لدى مدير المدارس عنصر القدرة والرغبة " (24).
- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريفها بأنها : هي العملية التعليمية التي يزود بها الفرد نفسه استكمالاً لما حصله من تعليم أساسي ومعرفة سابقة ، وهو ينبع في العادة من الفرد ذاته .

ثانياً : مبررات الحاجة الى التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية وتحدياتها :

إن نجاح المدارس يتوقف على مدى امتلاك مديري تلك المدارس للمهارات والخبرات التربوية المختلفة فمخرجات التعليم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقوة إعداد وتأهيل المديرين ، على اعتبار أن المدير من أهم مدخلات العملية التعليمية وأخطرها أثراً في تنظيم العملية التعليمية بالمدارس ، وإذا تم التسليم بأهمية التنمية المهنية ، ولما لها من تأثير على تطوير العملية التعليمية . فأن هذا يقودنا الى الاعتراف بأن المدير يجب أن يكون هو المحور الذي تتركز عليه كل الجهود في هذا المجال ، لأن الارتقاء بالمدارس لا يتحقق إلا عن طريق الارتقاء بالمديرين ، هذا ينعكس على فاعلية النظام التربوي ، وذلك في ظل التحديات والتحويلات والتطورات العالمية وانعكاسها المباشر على اداء مديري التعليم قبل الجامعي ، ومن هذه التحديات العالمية(25).

1- التحول المعلوماتي والتكنولوجي :

تعتمد الثورة العلمية والتكنولوجية على مصدر متجدد وهو التدفق اللامتناهي واللامحدود للمعرفة والأفكار وبذلك برزت تكنولوجيا المعلومات وهي تلك التكنولوجيا التي تتعلق بجمع وتوصيل وتخزين واستعادة ومعالجة وتخليق المعلومات .

وفي مواجهة هذا التحول المعلوماتي والتكنولوجي تتحمل النظم التعليمية العربية مسؤوليات ضخمة وهي مطالبة بأن تعمل باستمرار على تطوير وملائمة وتغيير برامجها التعليمية لتعكس تأثيرات العلم والتكنولوجيا ، وأن تتيح الظروف التي تشجع وتعضد المديرين لكي يكونوا مفكرين وباحثين ، وأن تعتبر التعليم المستمر شرط ضروري للبقاء في هذا العالم الجديد .

2- التحولات الاقتصادية والاجتماعية :

يتجه العالم اليوم نحو تكتلات وتجمعات اقتصادية عملاقة فيما بين الدول ، كالسوق الأوروبية المشتركة وتكتل الدول الأمريكية ، وذلك لإيجاد فرص للتعاون الاقتصادي والتبادل التجاري ، وهذا بما يوصف بظاهرة الانفجار السكاني ، ففي الدول العربية فإن معدلات النمو الاقتصادي لا تتناسب مع معدلات النمو السكاني قد ترتب علي ذلك قيام أوضاع اقتصادية غير مرغوب فيها مثل زيادة الاستهلاك ، وقلة المدخرات واعتماد الكثيرين من العاملين في قطاع الخدمات على دخول القلة العاملة في قطاع الانتاج ، وهذا يفرض على النظم التعليمية مواجهة تعليم الأعداد المتزايدة من الأبناء .

3- تزايد الاهتمام بالتعليم :

كان الاهتمام سابقاً بالتعليم يدور حول الاهتمام بإعداد المناهج الدراسية مسبقاً توجيهها لخدمة مستقبل الطلاب أكثر من حاضرمهم ولم يكن هناك اهتمام يذكر بميول المتعلمين واستعداداتهم العقلية ومع تطوير التربية ، وتقدم البحوث التربوية والنفسية انتقل الاهتمام في العملية التعليمية بالمتعلم ، وتعتبر التنمية المهنية في ظل هذه التحولات للمديرين هي الدعامة التي يمكن من خلالها اكتساب مهارات ومعارف واتجاهات تساعد هؤلاء المديرين على مواجهة التحديات المستقبلية التي تواجه التعليم والمؤسسات التعليمية في ذلك العالم سريع التغير والتحول ، كما تؤهلهم لاعتلاء مناصبهم ، والقيام بأعباء وظائفهم بمستوى عال من الكفاءة والفعالية ، والتنمية المهنية لهؤلاء المديرين عملية مستمرة يمكن من خلالها إحداث التغييرات المطلوبة في اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يكون له أثر إيجابي على أدائهم .

د. الشريف محمد الحراري

معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الاحتياجات الإدارية

والتنمية المهنية للمديرين إنما هي عملية ديناميكية وتبادلية ، فهي ترتبط بتطور المجتمع وأهدافه من جهة ومن جهة أخرى ترتبط بالتقدم المتسارع والهائل للمعرفة الإنسانية ، فالعملية التعليمية لن تتطور ما لم يستمر المديرين في تجديد خبراتهم ومهارتهم والاطلاع على تجارب الآخرين والانفتاح على كل ما هو جديد ومتنوع من طرائق ووسائل تعليمية حديثة ، والتي تضمن النمو المتكامل لمديري المدارس .

ثالثاً: الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية :

لقد أثرت التطورات في الفكر الإداري الحديث والمعاصر على الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية الأساسية والتي بدورها كان لها الأثر على العملية التربوية للطلاب وعلى الاهتمام بكل المجالات التي لها اتصال مباشر وغير مباشر بالعملية التربوية التعليمية وعلى طرق التدريس وتنشئة الطلاب وتطوير الإدارة المدرسية باستمرار .

وقد تحددت الممارسات الإدارية في العمليات التالية (26):

1- التخطيط :

عملية التخطيط للعمل المدرسي من العمليات المهمة في ممارسات المدير وضرورية لنجاح العمل المدرسي في المدرسة الثانوية الأساسية الحكومية ، والتي يعطيها المدير لوقت والجهد اللازمين لتحقيق أهداف المدرسة ، والتخطيط هو إعداد الخطة الاستراتيجية بما يتفق مع احتياجات المدرسة الثانوية الأساسية بحيث تتضمن النقاط التالية:

أ- تحديد مواعيد بداية الدراسة ، والحضور والانصراف وتسليم الكتب وتوزيع الطلاب الجدد على الفصول .

ب- إعداد خطة استراتيجية تشمل على الإجراءات والأنشطة والبرامج التي ينوي عملها خلال العام الدراسي .

ت- تنظيم عمل اللجان ، وتوزيع العمل على المعلمين ، وإعداد الجدول المدرسي ، وتوفير الأدوات والتجهيزات اللازمة والكتب الناقصة .

ومما سبق عرضه يلاحظ أن مدير المدرسة يقوم بالتخطيط وإعداد الخطة وغيرها من الممارسات التي لا تتعدى صلاحياته ، ولكن في ضوء الصعوبات التي يواجهها المدير فإنه

د. الشريف محمد الحراري

معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الاحتياجات الإدارية

في حاجة الى مزيد من الصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات ووضع التعليمات التي تنظم العمل في مدرسته وهو لا يستطيع أن يبيث في الامور إلا بموافقة رسمية من المنطقة التعليمية .

2- التنظيم :

إن مدير المدرسة هو المسئول الأول عن إدارة مدرسته وعن رئاسة اللجان المدرسية وتوفير الكتب وتزويد الجهات المختصة في وزارة التعليم بالمعلومات والبيانات التي تحتاجها إدارة المنطقة التعليمية التابع لها ، وكذلك تنفيذ التعميمات والنشرات الصادرة عن الوزارة وتنظيمها ومتابعتها .

3- التوجيه :

إن التوجيه من المهام الرئيسية التي يقوم بها مديرالمدرسة وكذلك الإشراف على تنفيذ برامج المدرسة ومشروعها وسير نظام العمل وعلاقة المدرسة بالبيئة المحلية . ويقوم مدير المدرسة بتفويض نائب المدير والمدرسين الأوائل في القيام ببعض الأعمال ونفيذها ، وخلال عملية التوجيه يقترح المدير من ينوب عنه لا يجاد الحلول للمشكلات التي تعوق تنفيذ خطة العمل المدرسي .

4- المتابعة والتقييم :

إن عملية المتابعة والتقييم من العمليات الأساسية لعمل مدير المدرسة ، فبعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم أهدفها يجب أن يعرف كل المشتركين فيها انها حققت الأهداف ، فيجلب ذلك لهم الراحة النفسية والاطمئنان الى سير العمل ن وأن عملهم أتى ثماره وحقق غاياته ، أما إذا أخفق العاملون في تحقيق الأهداف ، فإن ذلك لايد أن يعقبه تغيير وتوجيه وتقييم لمعرفة السلبيات والإيجابيات في العمل ، وبذلك يتحسن العمل وتتحقق الأهداف التربوية المنشودة .

رابعاً : البرامج والاحتياجات التدريبية للمديرين:

1- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية :

التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار ويركز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وحليل الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات والمهارات المختلفة للفرد وترجمة هذه الاحتياجات الى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط وللاحتياجات التدريبية عدة تعريفات منها (27):

- الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر أو لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى .
- الحاجة التدريبية هي المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد للنجاح في أداء لعمال المطلوبة منه .

2- أهداف التدريب :

من اهداف التدريب ما يلي (28):

- أ- زيادة المعرفة : ويتضمن المقارنة والارتباط والتكامل والخلق والابتكار ومخزون من البيانات والمعلومات .
- ب- تنمية المهارات : ويتضمن الإعادة والتكرار (التسميع والممارسة والعادة ، كما يتضمن أيضا كل الإجراءات والعمليات والأنشطة والأساليب التي تتطوي عليها الإعادة والتكرار ، وإن المهارة ماهي إلا طريقة او أسلوب ، اما المعرفة معلومات تدعمها .
- ت- والتفصيلات وما يجب المرء ومايكره وكلها عناصر تؤدي الى السلوك وذلك لتعظيم استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .

3- أنواع الاحتياجات التدريبية :

من أنواع الاحتياجات التدريبية ما يلي(29) :

د. الشريف محمد الحراري

معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الاحتياجات الإدارية

أ- الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل واخرى قصيرة الأجل : وتمثل الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى المرغوب في المستقبل أما الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي .

ب- احتياجات تدريبية حالية وأخرى مستقبلية :

الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر أما الاحتياجات التدريبية المستقبلية هي التي سيحتاج العاملين التدريب عليها في المستقبل سواء في خطوات الإنتاج أو الخدمات أو في سائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة .

5- المنهج وإجراءات البحث :

أولاً : منهج البحث : استخدم الباحث من أجل تحقيق أهداف البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (30) .

ثانياً : إجراءات البحث الميداني :

يوضحها الباحث كمايلي :

أ : عينة البحث :

تم تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على عينة من مديري المدارس الثانوية بالمدارس الحكومية ، وشملت عددا من مديري مدارس التعليم الثانوي بمنطقة الزاوية والذي بلغ عددهم (15) مدير مدرسة ثانوية ، حيث من الصعب تطبيق الاستبانة على المجتمع الأصلي بأكمله فقد تم تطبيق الاستبانة على عينة صغيرة العدد ، استنادا الى ان الإحصاء قد بلغ درجة من التقدم بحيث يمكن معه الاستنتاج من العينة الصغيرة مما يمكن من المجتمع الأصلي بدرجة من التأكيد لا بأس بها(31) .

ب : أدوات البحث :

د. الشريف محمد الحراري

معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الاحتياجات الإدارية

تتمثل الاداة التي استخدمها الباحث في استبانته لجمع المعلومات حول معوقات تنفيذ برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بليبيا في ضوء احتياجاتهم الادارية .

ج : الصدق والثبات للاستبانة :

أولاً : الصدق : بعد أن قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة تم عرضها في صورتها الاولية على مجموعة من أساتذة كليات التربية ،للتأكد من سلامة صياغة المحاور والفقرات ومدى مناسبتها للمجال المراد قياسه ، وتم الاخذ بالملاحظات وإجراء التعديلات المطلوبة .

ثانياً :الثبات : لحساب معامل الثبات للاستبيان استخدم الباحث طريقة (Test Re) بإعادة الاختبار على عينة البحث من مجتمع الدراسة وخارج العينة وبفارق زمني بسيط ، وبحساب معامل الارتباط بين التطبيقين ، وكانت معاملات الثبات للمحاور مرضية .

عرض نتائج البحث وتفسيرها :

فيما يلي عرض النتائج الميدانية على النحو التالي :

أولاً: محور الاحتياجات الإدارية لمديري المدارسالثانوية :

الجدول رقم (1)

يوضح الترتيب والوزن النسبي ومستوى الدلالة لفقراتالاحتياجات الإدارية لمديري المدارسالثانوية.

م	الفقرات	الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
1	مهارة التخطيط والقدرة على اقتراح آليات مناسبة للتنفيذ	4	1.87	دالة
2	مهارة التنظيم وتحديد المسؤوليات والواجبات ، وتوزيع العمل .	2	2.29	دالة
3	مهارة التوجيه والاشراف أثناء العمل وإرشاد المرؤوسين .	10	2.20	دالة
4	مهارة الرقابة والمتابعة لتنفيذ البرامج ، ومدى تحقق الأهداف الموضوعية .	6	2.26	دالة
5	مهارة القيادة والتأثير في العاملين والتفاعل معهم .	13	2.14	دالة
6	مهارة صنع اتخاذ القرار ، واقتراح الحلول واختيار افضلها.	1	2.30	دالة
7	مهارة الاتصال الفعال ، ونقل المعلومة بوضوح .	3	2.01	دالة
8	مهارة إدارة الاجتماعات ،وتوفير المعلومات لها .	15	2.15	دالة

د. الشريف محمد الحراري

معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الاحتياجات الإدارية

9	مهارة تحفيز المرؤوسين .	12	2.15	دالة
10	مهارة التفويض الفعال ، وتخفيف الأعباء والتكاليف .	7	2.24	دالة
11	مهارة إدارة الوقت ، والاستثمار المثل له .	8	2.22	دالة
12	مهارة إدارة التغيير .	5	2.10	دالة
13	مهارة إدارة الأزمات ، ومراجعة الإمكانيات .	11	2.19	دالة
14	مهارة إدارة التنظيمات غير الرسمية ، والحد من مخاطرها وتوظيف نشاطها لصالح العمل .	14	2.17	دالة
15	مهارة إدارة الموارد البشرية والمادية للعملية التعليمية .	9	2.20	دالة

ويتضح من الجدول السابق :

يمكن توضيح الاستجابات على النحو التالي :

أخذت العبارتين السادسة والثانية أعلى نسبة مئوية بدرجة موافقة مرتبة حسب مجموعها (2.29،2.30) على التوالي ، وهذه الدرجات من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "كبيرة" فجاءت الموافقة على العبارة (مهارة صنع اتخاذ القرار ،واقترح الحلول واختيار أفضلها) بالترتيب الاولي بهذا المحور ، وذلك يرجع الى أن هناك بعض القائمين على العملية التعليمية لديهم القدرة على عملية صنع القرار واتخاذ من خلال إتباع خطوات صنع القرار لاختيار انسب الحلول وما يتناسب مع المواقف التعليمية والإدارية ، أما بالنسبة للفقرة والذي تشير الى (مهارة التنظيم وتحديد المسؤوليات والواجبات ، وتوزيع العمل والتعميق بين الوحدات) وذلك من خلال إتباع خطوات العمليات الإدارية القائمة على التنظيم والتنسيق والتنفيذ ، كما أن كل من هو مكلف بالقيام بمهام عمل يقوم به دون غموض في الأدوار ، أو صراع للدور الوظيفي ،وتوزيع الأفراد يتم بناء على ما تحدده الوزارة للقائمين على العملية الإدارية ، ويقوم كل مدير بممارسة مهامه .

بينما أقل نسبة مئوية للعبارتين الثامنة والعبارة الرابعة عشر بدرجات موافقة مرتبة حسب مجموعها (2.15 ، 2.17) وهذه الدرجات من وجهة نظر أفراد العينة "متوسطة" ، فجاءت العبارة (مهارة إدارة الاجتماعات ، وتوفير المعلومات لها) ربما يرجع هذا الى ضعف عملية الاتصال وكذلك استخدام التقنيات الحديثة والتي تقوم بتسهيل توافر المعلومات

د. الشريف محمد الحراري

معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الاحتياجات الإدارية

والرجوع إليها في أي وقت ، وبالنسبة للعبارة (مهارة إدارة التنظيم غير الرسمية ، والحد من مخاطرها وتوظيف نشاطها لصالح العمل) حيث أن التنظيمات التي تتم بين المديرين والقائمين على العملية الإدارية معظمها رسمية ، صادرة من الإدارة العليا القائمة على العملية التعليمية ، ولعل هذا يرجع الى مركزية الإدارة ومركزية العملية التعليمية بليبيا ، كما أن القائمين على العملية التعليمية يحدون من التنظيمات غير الرسمية لما لها من مخاطر قد تؤثر على صالح العمل .

ثانياً: محور معوقات برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية :

الجدول رقم (2)

يوضح الترتيب والوزن النسبي ومستوى الدلالة لفقرات معوقات تنفيذ التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية .

م	الفقرات	الترتيب	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
1	عدم ارتباط محتوى البرامج بمتطلبات الأداء الفعال لمدير المدرسة .	4	2.14	دالة
2	ضعف مصادر تمويل البرامج .	10	2.12	دالة
3	نقص الوعي الشخصي لدى المديرين وعدم وجود حوافز مالية لها .	9	2.15	دالة
4	عدم وجود خطة استراتيجية محددة الأهداف .	3	2.18	دالة
5	ضعف المتابعة بعد الانتهاء من البرامج .	1	2.14	دالة
6	قلة الكوادر التدريسية للبرامج .	2	2.09	دالة
7	تقليدية البرامج المقدمة ، وعدم ارتباطها باحتياجات المديرين .	7	2.15	دالة
8	نقص الامكانيات التكنولوجية المطلوبة .	8	2.15	دالة
9	التوقيت غير المناسب للبرامج ، وتعارضها مع متطلبات العمل المدرسي	6	2.12	دالة
10	المناخ غير الملائم لتطبيق ، وعدم ارتباطها بالترقيات لإدارة .	5	2.18	دالة
11	نقص الإمكانيات المادية لتنفيذ البرامج .	11	1.91	دالة

ويتضح من الجدول السابق :

يمكن توضيح الاستجابات على النحو التالي :

أخذت العبارتين الخامسة والسادسة أعلى نسبة مئوية بدرجة موافقة مرتبة حسب مجموعها (2.14، 2.09) على التوالي ، وهذه الدرجات من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "متوسطة" فجاءت العبارة (ضعف المتابعة بعد الانتهاء من البرامج) بالترتيب الأولى بهذا المحور ، ولعل هذا راجع الى قلة تنفيذ البرامج التدريبية التي تلقها المديرين في فترة التدريب على البرامج ومن ثم تضعف عملية المتابعة والتقييم لما تلقاه من برامج تدريبية ، أما بالنسبة للفقرة والذي تشير الى (قلة الكوادر التدريبية للبرامج) فقد يرجع هذا الى أن عدد القائمين على إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها قليل مما يعوق عملية التدريب باستمرار لتنمية المديرين مهنيًا .

بينما أقل نسبة مئوية للعبارتين الحادية عشر والعبارة الثانية بدرجات موافقة مرتبة حسب مجموعها (1.91 ، 2.12) وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة "ضعيفة" ، فجاءت العبارة (نقص الإمكانيات المادية لتنفيذ البرامج) فقد يرجع هذا الى أن ماتقوم برصده الوزارة لإعداد البرامج التدريبية للمديرين قليل جدا حيث ان البرامج الحديثة تحتاج الى امكانيات عالية مثل الدول المتقدمة والتي ترصد أموال طائلة وتوفر إمكانيات مادية وتقوم بإعداد كوادر بشرية لعملية التدريب والتنمية المهنية ، وبالنسبة للعبارة (ضعف مصادر تمويل البرامج) فعمل هذا يرجع الى اقتصاد الدولة وان كان بدء يتقدم بظهور النفط إلا أنه مازال عاجزا عن تمويل البرامج التدريبية باستمرار ، حيث إن هذه البرامج تحتاج إمكانيات مادية كبيرة خاصة بالبرامج التي تعتمد على التقنيات الحديثة أسوة بالدول المتقدمة في هذا المجال الأمر الذي يضعف معه ضعف تمويل تلك البرامج .

نتائج البحث

يمكن عرض نتائج البحث الميدانية على النحو التالي :

أولاً : النتائج الخاصة بمحور الاحتياجات الإدارية لمديري المدارس الثانوية :

يوجد اتفاق بين استجابات أفراد العينة من مديري مدارس التعليم الثانوي حول الاحتياجات

الإدارية لمديري المدارس الاتية :

- مهارة التنظيم وتحديد المسؤوليات والواجبات ، وتوزيع العمل بين الوحدات .

د. الشريف محمد الحراري

معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الاحتياجات الإدارية

- مهارة صنع اتخاذ القرار ، واقتراح الحلول واختيار افضلها .
- مهارة الاتصال الفعال ، ونقل المعلومات بوضوح .
- مهارة التخطيط والقدرة على اقتراح آليات مناسبة لتنفيذ البرامج .

ثانياً : النتائج الخاصة بمحور معوقات تنفيذ برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية:

يوجد اتفاق بين استجابات أفراد العينة من مديري مدارس التعليم الثانوي حول معوقات برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية الآتية :

- قلة الكوادر التدريبية للبرامج .
- عدم وجود خطة استراتيجية محددة الأهداف .
- عدم ارتباط محتوى البرامج بمتطلبات الأداء الفعال لمدير المدرسة .
- ضعف المتابعة بعد الانتهاء من البرامج .

التوصيات :

أوصى الباحث بالآتي :

- 1- الايمان بضرورة تطوير مديرو المدارس والحاجة إليها من حين الى اخر .
- 2- توفر المدير صاحب الرؤية الشمولية والادراك العقلاني لمتطلبات العصر .
- 3- التجديد المتتابع وإعادة التنشيط والتدريب المستديم بتوظيف التقنيات المعاصرة لتحقيق التنمية المهنية .

هوامش البحث :

- 1- احمد اسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998م ، ص 182 .
- 2- عبد الله عبد العزيز السهلاوي : الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالإحساء ، مجلة امك سعود ، العلوم في التعليم والدراسات الإسلامية ، المجلد 13 ، المملكة العربية السعودية ، الإحساء ، 1999م .

- 3- اميرة راشد علي الغامدي : الدور المثالي والرسمي والواقعي لمدير المدرسة الثانوية ،دراسة مقارنة في مدينة جدة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ن جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1990م .
- 4-Marchall Goldmith : Warren Bennis,Alastair Robertson
The Next ChnGlobalLeadersip :Maya Hu- CathGreeberg ,Ed.,April 29,pp10-11.
- 5- مي محمود شهاب وآخرون : التعليم الثانوي في مصر _ رؤية مستقبلية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، 1998م ، ص 138 .
- 6- أحمد إبراهيم أحمد : رفع كفاءة الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي : دراسة ميدانية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، 1984م ، ص 1 .
- 7- أحمد مصطفى خاطر : التنمية الاجتماعية المفهومات الأساسية نماذج ممارسة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2002م ، ص 20 .
- 8- جميل صليبا : المعجم الفلسفي ، دار الكتاب اللبناني ، بيروت ، لبنان ، الجزء الثاني ، 2001 ، ص 436 .
- 9- محمد السيد علي : مصطلحات في المناهج وطرق التدريس ، عامر للطباعة والنشر ، المنصورة ، مصر العربية ، 1998م ، ص 162 .
- 10- هدى أحمد صادق : تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي ، المجلة العربية للتدريب ، العدد الخامس ، المجلد العاشر ، 1993م ، ص ص 11-33 .
- 11- أستمة ماهر حسين : مقياس تقدير الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات إعداد المعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء مفهوم الجدارة ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، العدد الحادي عشر ، يونيه ، جامعة عين شمس ، جمهورية مصر العربية ، 2006م ، ص 40 .
- 12- حسين شحادة :المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الرد ومد تنفيذهم لها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأردنية ، 1990م .

- 13- عبد الرحمن سليمان الشلاش : مهام مديري المدرسة الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية ، دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، 1992م .
- 14- مسلم إسماعيل العثيمين : دور موجهي الإدارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس المتوسطة والثانوية ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، 1992م .
- 15- محمد فايز إسماعيل : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بضواحي عمان لعملية التخطيط التربوي المنوة بهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، 1995م .
- 16- بالنور الوكالي بن قصوده : تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 1995م .
- 17- عبده محمد حسين الريمي : المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، 2005م .
- 18- عبد الله مسفر سعيد الغامدي : مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن ، 2007م .
- 19- Mcnamara ,P. A : Professional development for principals : Road to a leadership academy in rural west Texas , Ed. D., Texas A&M university,2001.
- 20- Alan , A R : A Case Study Of Professional

Development Activities At Three Small Public Schools (Arkansas, Illinois, Oklahma),PhD, Suthern University at Carbondale ,2003.

- 21- يعقوب نشوان : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، دار الفرقان ، عمان ، 1982م ، ص 167 .
- 22- رشدي لبيب :معجم العلوم ، دار الانجلو المصرية ، القاهرة ، 1985م ، ص 276 .
- 23- نبيل محمد زايد : النمو الشخصي والمهني للمدير ، دار المعارف ، القاهرة ، 1990م ، ص 106 .
- 24- عبد الرحمن توفيق : كيف تصبح مديراً فعالاً ومحترفاً ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2002م ، ص 77 .
- 25- فاطمة عبد العزيز التويجري : الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القى ، المملكة العربية السعودي ، 2002م ، ص ص 45-52 .
- 26- فاطمة الحاي بيات القبسي :تصور مقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في ضوء احتياجاتهم الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ، جامعة بني سويف ، جمهورية مصر العربية ، 2010م ، ص ص 139-145 .
- 27- السيدة علوية : تحديد الاحتياجات التدريسية ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001م .
- 28- سلسلة الإدارة المثلي :أساليب التوجيه المثلي ،مكتبة لبنان ، بيروت ، 2002م .
- 29- خبراء بمبك : تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريسية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2004م .
- 30- سامي محم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000م، ص 324.

د. الشريف محمد الحراري
معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الاحتياجات الإدارية

31- السيد محمد خيرى : الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ، دار
الفكر العربي ، القاهرة ، 1999م ، ص 162 .