


التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين  
في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض

أ. دلال بنت عبد الرحمن العريفي  
الإدارة العامة للتعليم بالرياض





## التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض

أ. دلال بنت عبد الرحمن العريفي  
الإدارة العامة للتعليم بالرياض

تاريخ تقديم البحث: ١٦ / ٨ / ١٤٤٢ هـ تاريخ قبول البحث: ٧ / ١٠ / ١٤٤٢ هـ

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تحد من التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين، كما هدفت لتقديم المقترحات التي تسهم في رفع مستوى التنمية المهنية لهم والارتقاء بها.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما اعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٢٠٣٨) مشرفاً ومشرفة، وتم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغت (١٦٪) من المجتمع الكلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن واقع التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١١)، كما أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧) على المعوقات التي تحد من مستويات التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات، وأن أفراد الدراسة موافقون وبدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠) على المقترحات التي تسهم في رفع مستوى التنمية المهنية لديهم. وبناءً على ما أسفرت عنه النتائج، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات كان من أبرزها: الاستفادة من المقترحات التي قدمتها الدراسة الحالية لرفع مستويات التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين كونها نابعة منهم كمستفيدين، ودراسة احتياجات المشرفين والمشرفات التربويين بطريقة علمية، وتصميم برامج التنمية المهنية بحسب احتياجاتهم، مع ضرورة التقويم المستمر لبرامج التنمية المهنية، وتطويرها في ضوء المستجدات العلمية، والتقنية، والتطبيقية في الميدان التربوي من خلال تشجيع وتحفيز المشرفين والمشرفات التربويين على حضور المؤتمرات التربوية والعلمية.

**الكلمات المفتاحية:** التنمية المهنية، المشرف التربوي، التعليم العام.

## **Professional Development for Educational Supervisors in the General Administration of Education in Riyadh**

**Dalal Abdulrahman AlArifi**

General Administration of Education in Riyadh

### **Abstract:**

The study aimed to identify the reality of professional development of educational supervisors in the General Administration of Education in Riyadh, and to identify the obstacles that limit the development of supervisors professionally, as well as to provide proposals that contribute to raising the level of professional development of supervisors and upgrading them.

The researcher used the descriptive survey approach and applied the questionnaire as a tool to collect data. The study population consisted of all male and female educational supervisors (n= 2038) in the General Administration of Education in Riyadh; the study sample consisted of a simple random sample of male and female educational supervisors.

The study reached a number of results, most notably: the reality of the professional development of supervisors of the General Directorate of Education in Riyadh came with an average of (3.11), and the results showed that the study members highly agreed with an average of (3.67) on the obstacles that limit the levels of professional development of supervisors, and that the study sample agreed with a high average of (4.20) on the proposals that contribute to raising their level of professional development. Based on the results, the researcher presented a set of recommendations and proposals, the most important of which were: to take advantage of the proposals made by the current study to raise the levels of professional development of educational supervisors, study the needs of educational supervisors in a scientific way and design professional development programs according to those needs, with the need to continuously evaluate and develop professional development programs in light of scientific, technical and applied developments in the field by encouraging supervisors to attend educational and scientific conferences.

**key words:** Professional Development, Educational Supervisor, General Education

## المقدمة:

تشهد دول العالم كل عام مزيداً من التغيرات المتسارعة تشمل جوانب الحياة كافة، وتؤثر على كل المجتمعات. وقد ساهمت تلك التغيرات، والتطورات العلمية، والتقنية، وبدرجة كبيرة في استحداث أنظمة وأنماط جديدة في شتى المجالات. وانعكست آثار تلك التغيرات، وذلك التطور، على مؤسسات التعليم بشكل عام، والإشراف التربوي ومنسوبيه بشكل خاص. حتى أصبح لزاماً عليها الاستجابة السريعة لها؛ بهدف التكيف مع المتطلبات الإدارية والتعليمية الحديثة؛ لملاءمة مستجدات العصر، ومواجهة تحدياته، من خلال تزويد المشرفين والمشرفات التربويين بالمهارات، والخبرات، والمعارف، والمعلومات؛ للارتقاء بالتعليم، ولتحقيق رؤى البلاد وغايات المجتمع.

تسعى المجتمعات بأن التعليم قاطرة التقدم؛ لأهميته، ودوره الفعال في تحقيق التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، والبشرية، ولهذا السبب؛ اهتمت حكومات الدول -على اختلافها، ومنها المملكة العربية السعودية- بتطوير التعليم لديها؛ حتى يساير الثورة المعرفية التي يشهدها العالم (عسيري، ٢٠١٧م، ص ١٥٢). حيث تسعى المجتمعات -على اختلاف توجهاتها، وتنوع اهتماماتها- إلى جعل التعليم على رأس أولوياتها؛ إذ ترى فيه مصدر قوتها، وأداة لحل مشكلاتها. لكن نجاح أي نظام تعليمي أو فشله يعتمد على مدى جودة التنمية المهنية للأفراد (إبراهيم، وجعفر، ٢٠١٥م، ص ٣). فلا يمكن تطوير التعليم بدون الاهتمام بالتنمية المهنية لجميع منسوبيه (عسيري، ٢٠١٧م، ص ١٥٢).

والتنمية المهنية تهدف إلى تحقيق النمو المستمر لجميع الأفراد في منظومة التعليم، والارتقاء بمستواهم العلمي والمهني والثقافي، من خلال رسم خطط، وتنفيذ برامج تُطوِّعهم على أحدث النظريات التربوية والنفسية وتطبيقاتها المختلفة، وتدريبهم على مهارات البحث وحل المشكلات، وعلى استخدام وتوظيف التكنولوجيا، وإتاحة الفرص للإبداع والابتكار، وطرح الأفكار الجديدة، الأمر الذي يساعد على التخطيط والتنفيذ الصحيح لكل ما يقومون به من مهام وأدوار (أحمد، ٢٠١٦، ص ٢٤٥). فالتنمية المهنية تُعنى بتنمية الشخص في إطار دوره المهني، وتتضمن تلك التنمية: الخبرات الرسمية، مثل: حضور ورش العمل، والاجتماعات المهنية، والمتابعة الأكاديمية، والخبرات غير الرسمية (العززي، ٢٠١٥م، ص ٧٩٠).

وبالنظر إلى خطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية (١٤٤٠ - ١٤٤١هـ)، يتضح أن أبرز أهدافها تنص على تنمية الكوادر البشرية، ورفع إنتاجيتها، والعمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، بتطوير البرامج، واعتمادها، وتأهيلها، بما يواكب المعارف والتقنيات الحديثة. فالتنمية، في محصلتها النهائية، وسيلة وليست غاية، هي وسيلة نحو الارتفاع بمستوى الإنسان (القصيبي، ١٩٩٢م، ص ٢٤).

ولهذا جاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠، لتترجم التطلعات التنموية لقادة بلادها ولشعبها، من خلال رسم الأهداف الطموحة، حيث تركز على رفع جودة أداء الموظفين عمومًا. حيث أقرت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، لتكون مُؤيِّدًا للبرامج والسياسات المستقبلية في مختلف المجالات،

والتي يأتي التعليم ضمن أهمها وأبرزها، فقد نال اهتمامًا مركّزًا ضمن برامج تحقيق الرؤية. وتتضمن أهم المؤشرات التي تسعى وزارة التعليم للوصول إليها، ارتفاع متوسط ساعات التنمية المهنية لكل العاملين في الحقل التعليمي من عشر إلى عشرين ساعة (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ص ٦٢).

وبالنظر للموظفين في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، تشكل شريحة المشرفين الرابطة الوسطى، والأداة الفاعلة التي بفاعليتها يرتبط نجاح العاملين تحت مسؤوليتهم من معلمين وإداريين، وبكفاءتها تتحقق رسالات الجهات الأعلى التي يعملون هم تحت مظلتها. فللمشرف مهام جسيمة، وأدوار علمية وتربوية كبيرة، بما تتحقق أهداف إدارته، لذا كان مما يطمح إليه أن يحظى المشرف التربوي بقدر كاف من التنمية المهنية، تساعده في أداء رسالته، وتحقيق أهدافه، وخدمة غايات التعليم في ذات الوقت.

وعليه يؤكد سعد الدين وعدلي (٢٠١١م) أن التنمية المهنية لمنسوبي التعليم ومنهم المشرفين التربويين، تعد عملية تعليم وتعلّم مدى الحياة، تكتسب من خلالها المهارات والخبرات المهنية، وتُعَبِّر عن التحديث المستمر للمعرفة والمهارات المهنية لدى الأفراد، لمواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة العصر (ص ١٣٨).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات عن أهمية لتنمية المهنية للمؤسسات بشكل عام، وللמידان التعليمي بشكل خاص، كدراسة كل من: (اعقيلان، ٢٠١٩م)، ودراسة (السريجين، ٢٠١٧م)، ودراسة (الدوسري، ٢٠١٧م)، و (الغامدي، ٢٠١٨م) - تسعى الدراسة الحالية للتعرف على ما تحقق في مجال

التنمية المهنية للمشرفين التربويين في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. حيث تتأكد أهمية التنمية المهنية للمشرف التربوي نظراً لأهمية موقعه في الحقل التربوي، ولما يمارسه من مهام ومسؤوليات تجعل التنمية المهنية من أهم المجالات التي تستحق الدراسة والبحث، للارتقاء بكل ما يمارسه المشرف التربوي، وتطوير ما يمتلكه من مهارات وخبرات.

### مشكلة الدراسة:

يعد التعليم بمؤسساته أداة مهمة لتحقيق رؤى البلاد، وبلوغ أهداف المجتمع، وصار موضوع التنمية المهنية للعاملين به أمراً بالغ الأهمية. لذا توجهت البحوث إلى دراسة أساليب وبرامج التنمية المهنية، وتنوعت تلك الدراسات في أهدافها، وتشابحت في عدد من نتائجها حول مجالات التنمية المهنية في الميدان التعليمي.

وذكر المناحي (٢٠١٠م)، أنه برغم الجهود التي تبذلها وزارة التعليم للارتقاء بالتنمية المهنية، وتقديم البرامج التدريبية، لمواكبة المستجدات والتطورات في الميدان التعليمي، إلا أن كثيراً من الدلائل والمؤشرات تشير إلى أنه لم تحدث تعديلات أساسية، وأن ما تم تقديمه لم يكن مؤثراً في رفع درجة التنمية المهنية لمنسوبي التعليم. كما أشارت مجموعة من البحوث في هذا المجال، مثل دراسة (آل سويدان، ٢٠١٥)، ودراسة (الناجم، ٢٠١٧)، وكذلك دراسة (اليحيى، ٢٠١٧)، إلى أن البرامج التدريبية التي تُقدّم لم تؤت ثمارها المرجوة؛ نظراً لوجود عوائق تحول دون الاستفادة من هذه البرامج.



كما أكد عدد من الباحثين في دراساتهم وجود قصور في المهارات والمعارف والخبرات، والقدرات القيادية لدى المشرفين التربويين أدت إلى تواضع برامج التنمية المهنية لدى كثير منهم. حيث أثبتت نتائج دراسة الدوسري (٢٠١٧م)، أن عمليات الإعداد والتأهيل والتنمية المهنية للمشرفين التربويين لم تكن كافية.

وذكرت بعض نتائج دراسة عبد الرحمن (٢٠١٣م)، على وجود عدد من المعوقات التي تُحُدُّ من فاعلية برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين. كما دعت دراسة شارب (Sharp, 2014)، إلى ضرورة تقديم برامج تنمية مهنية تواكب تطلعات ومتطلبات هذا القرن، وتنسجم مع الأهداف التعليمية.

وفي الوقت الذي أوصت فيه دراسة الهيم (٢٠١١)، بضرورة نشر ثقافة الوعي بأهمية التنمية المهنية بين العاملين في المنظومة التربوية والتعليمية كافة، جاءت دراسة الدوسري (٢٠١٧) لتؤكد أن المشرفين التربويين غير موافقين على واقع التنمية المهنية لهم، وأن هناك مجموعة من المعوقات تواجه برامج التنمية المهنية، كقلة الفرص المتاحة للتنمية المهنية، وكثرة المسؤوليات الإدارية المطلوبة من المشرف التربوي. كما أكدت دراسة الحيا (٢٠١٨) بأن هناك حاجة ماسة لتطوير التنمية المهنية في البرامج المقدمة للمشرفين.

ونظراً للسخاء العظيم من الدولة للتعليم، ولتوجهات وأهداف رؤية ٢٠٣٠ فيما يخص التنمية المهنية للمواطن؛ ترسخ لدى الباحثة إيمان عميق بضرورة البحث في مجال التنمية المهنية. وبناءً على ما تم تقديمه، سعت الباحثة في هذه الدراسة -ومن واقع خبرتها في الميدان التربوي، وعملها

كمشرفة تربوية- إلى تسليط الضوء على التنمية المهنية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ولأن الباحثة تعمل في الإدارة العامة للتعليم بالرياض، ولكون هذه الإدارة هي الإدارة التعليمية الأكبر في المملكة العربية السعودية؛ تركزت مشكلة البحث الحالي على دراسة التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض.

### أسئلة الدراسة:

هَدَفَ البحثُ الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما واقع التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما المعوقات التي تُحَدُّ من التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض؟
- ٣- ما المقترحات التي تسهم في رفع مستويات التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض؟

### أهداف الدراسة:

- تلخصت أهداف البحث في دراسة التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، من خلال ما يلي:
- ١- التعرف على واقع التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظرهم.

٢-الكشف عن أبرز المعوقات التي تعترض المشرفين والمشرفات التربويين فيما يتعلق بتنميتهم المهنية.

٣-تقديم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض.

### أهمية الدراسة:

من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة في الآتي:

- أن تشكل مرجعاً علمياً للمخططين، وللممارسين التربويين، والباحثين في علوم التنمية المهنية في الميدان الإداري والتعليمي، حيث تقدم تفصيلاً لمفهومها وأهميتها ووسائل تطبيقها.
- أن تقدم إضافة معرفية للمسؤولين المشرفين التربويين في إدارات التعليم فيما يخص التنمية المهنية للمشرفين، وتقدم أهم الأساليب والمجالات في هذا الموضوع.
- أن تسهم في تصحيح وإعادة تشكيل المفاهيم المتعلقة بالتنمية المهنية للمشرفين التربويين.

وتكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في نتائجها التي ستسهم -بإذن

### الله - في الآتي:

- دعم مسؤولي وقادة التعليم في تقويم وتجويد برامج التنمية المهنية، حيث تقدم تشخيصاً واقعياً ومقترحات قابلة للدراسة وللتطبيق، مما يسهم في التغلب على المعوقات التي تعيق تحققها لدى المشرفين والمشرفات في إدارات التعليم..

- قد يفيد المحتوى العلمي لهذه الدراسة المسؤولين بوزارة وإدارات التعليم والقائمين على برامج التنمية المهنية، في التخطيط العملي الدقيق للارتقاء بها لدى منسوبيها كافة.
- مساعدة صناع القرار بالإدارات في تحديد وتطوير برامج وأساليب التنمية المهنية للمشرفين، مما يعزز فرص النهوض بها، وبالمستوى الوظيفي لهم.
- رفع الوعي لدى المشرفين والمشرفات في الميدان التربوي تجاه التنمية المهنية، ومجالاتها، وتطوير الممارسات الذاتية لهم.

#### حدود الدراسة:

#### الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على الكشف عن واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيقها، وتقديم المقترحات التي تسهم في التغلب على الصعوبات، وتدعم تحقيق التنمية المهنية.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على عيّنة من المشرفين والمشرفات التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض.

**الحدود الزمانية:** طُبِّق الجزء الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٠-١٤٤١هـ.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على عيّنة من المشرفين والمشرفات التربويين بمدينة الرياض.

## مصطلحات الدراسة:

### التنمية المهنية:

يُعرّف عبد الحميد (٢٠١٥) التنمية المهنية "بأنها: أنشطة تطوير مخططة، تهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد أو مجموعة الأفراد في منظمة أو مؤسسة معينة، تتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم، بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية" (ص ٨٥).

وتعرف الباحثة التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين إجرائياً بأنها: الجهود المنظمة التي تبذلها وتخطط لها إدارة التعليم لتنمية المشرفين والمشرفات التربويين مهنياً، وتعمل على التطوير المستمر لمهاراتهم ومعارفهم، واتجاهاتهم التي يحتاجونها، ليصبحوا أكثر فعالية في أداء مهامهم الإشرافية مع مجموعة العمل.

### المشرف التربوي:

يُعرّف الدوسري (٢٠١٧) المشرف التربوي بأنه: "الشخص الذي يمتلك مؤهلات وخبرات مهنية تؤهله لأن يصبح المسؤول عن تطوير مستوى أداء العاملين، والنهوض بعملية التعليم والتعلم، من خلال ممارسة أساليب إشرافية متنوعة" (ص ٥٠٧).

وتعرف الباحثة المشرفين والمشرفات التربويين في الدراسة الحالية بأنهم المشرفون والمشرفات التربويون العاملون في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض في الإدارات ومكاتب التعليم، ويتولون أعمالاً إشرافية فنية أو إدارية من خلال تطبيق مجموعة ممارسات إشرافية علمية متنوعة.

## مبحث: التنمية المهنية

### تمهيد:

يقول القصبي (١٩٩٢م): "إن التوصية التي توصل إليها بعد ربع قرن من معاشته للتنمية، نظريةً وواقعاً، هي أن الطريق إلى التنمية يمر أولاً بالتعليم، وثانياً بالتعليم، وثالثاً بالتعليم، فالتعليم باختصار هو الكلمة الأولى والأخيرة في قضايا التنمية (ص ١٢٦). والحديث عن التنمية بمجالاتها وحقوقها المختلفة لا يمكن أن يتم دون أن يعبر جسر التعليم. فبالتعليم تزدهر التنمية، وتعمر البلدان، ويرتقي الإنسان.

وقد باتت المؤسسات التعليمية في حالة تطور مستمر؛ نتيجة لما يدور حولها من تقدم وتسارع مذهل في شتى ألوان المعرفة، وتأثرت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها - إلى حد كبير - بالتطور الهائل الذي يمر به العالم في المجالات كافة، وظهرت أساليب جديدة في المؤسسات التعليمية استجابة للتطورات المعقدة، وهذا يتطلب إعداداً وتدريباً مهنيّاً للأفراد في هذه المؤسسات (عبد الرحمن، ٢٠١٣م، ص ٤٢).

ورسالة التنمية الدائمة هي دعم الأفراد حتى يستطيعوا بلوغ مستويات أعلى للتعليم والتطور المهني، كما تتيح التنمية المهنية فرصاً داعمة للأفراد؛ لكي يُحوّلوا النظريات إلى ممارسات فعلية خلال عملهم، وحتى يختاروا، ويخططوا، وينفذوا، وقيموا أنشطة التنمية المهنية التي يشتركون فيها (قاسم، والحسيني، ومصطفى، وأبو مسلم، ٢٠١٠، ص ٤١).

وترى الباحثة أن لتنمية الأفراد في المؤسسات التعليمية، دورًا حيويًا في تطوير التعليم وجودته، يسهم في الوصول إلى الغايات السامية للتعليم، ولتحقيق متطلبات المجتمع التنموية. كما أن التنمية بمفهومها الأوسع لا يمكن أن تؤتي ثمارها إلا عن طريق التعليم ومؤسساته وأفراده. وهذا التعليم قد لا يكون فاعلاً ومؤثرًا إن لم تتوفر له ولمنسوبيه درجة مرتفعة من التنمية المهنية؛ خاصة للمشرفين والمشرفات التربويين كونهم يشغلون الوظيفة الوسطى بين الإدارات العليا وكادر المعلمين، وتنعكس آثار تلك التنمية إيجاباً على العاملين معهم، لذا كانت العلاقة التكاملية القوية بين التعليم والتنمية أمرًا يتطلع له جميع الأفراد في الميدان التعليمي.

### مفهوم التنمية المهنية:

بعد النظر إلى الأدبيات المتعلقة بمفهوم التنمية المهنية، ودراساتها، ومراجعتها، أدركت الباحثة أن هناك خلطاً كبيراً، بين التنمية كمفهوم، وبين مصطلحات أخرى، كالنمو المهني، والتطوير المهني، والتدريب أثناء الخدمة وغيرها. ويؤكد الدوسري (٢٠١٧م)، أن كل المصطلحات السابقة تحمل مفاهيم وأبعادًا مختلفة (ص ٥٠٢).

ولتبيان الفرق بين مصطلح التنمية المهنية وبين المصطلحات الأخرى، تقدم الدراسة عددًا من وجهات النظر لبعض المهتمين بهذا المجال. فبالنسبة للقصبي (١٩٩٢م)، فالنمو لا يقارن بالتنمية، ذلك أن التنمية تتضمن نضجاً علمياً كافياً، وكفياً بأن يشمل عدة مجالات، ودون أن تكون تلك التنمية في صالح جانب على حساب جوانب أخرى، وهذا بالذات ما قد

يحصل في المعنى الذي يقدمه مصطلح النمو، فقد يتحقق النمو في جزء دون أجزاء، أو لصالح فئة دون فئة، ودون المفهوم الشمولي يفتقد النمو المعنى الحقيقي للتنمية.

ويرى المنتشري (٢٠١٩م) أن مصطلح التطوير المهني إنما جاء ليعبر عن تلك الجهود التي تعمل على تقليل الفجوة بين الأداء الحالي للأفراد، وبين ما هو مطلوب منهم لتطوير العملية التعليمية، بل ويؤكد على أن الاختلاف بين الإعداد والتدريب أثناء الخدمة، وبين التطوير، والنمو المهني، يمكن تلخيصه في أن الإعداد والتدريب المهني يسبق التطوير، وكلاهما يؤديان إلى التنمية المهنية (ص ١٣٣). ويؤيد هذا الرأي ما ذُكر في دراسة خليل (٢٠٠٧م)، حيث يرى أن مصطلح التنمية المهنية، أوسع وأشمل من مصطلح التدريب أثناء الخدمة، على الرغم من أن المصطلح الأخير شائع في كثير من الكتابات التربوية، وقد يقال بأنهما مفهومان مترادفين، بالرغم من تحول الفكر التربوي من فكرة التدريب إلى فكرة التنمية (ص ٤٩٤).

ومما سبق ترى الباحثة أن التنمية المهنية مصطلح شامل ومتكامل، يضم تحت مظلته كثيراً من المصطلحات. فيمكن القول: إن التدريب والإعداد الذي يقدم للعاملين ما هو إلا وسيلة من وسائل التطوير المهني الذي بدوره يعد جزءاً يسيراً من وسائل التنمية المهنية. كما أن التدريب لا يمكن أن يكون كافيًا لتحقيق التنمية المهنية للأفراد، فقد يتطور الأداء المهني من خلال مجموعة البرامج المقدمة، إلا أن هذا لا يحقق المعنى الشامل لمصطلح التنمية المهنية.



وقد تناول كثير من الباحثين التربويين، عدداً من المفاهيم التي تناولت التنمية المهنية، تورّد الدراسة هنا بعضها:

• قدم ضحاوي، وحسين (٢٠٠٩) تعريفاً للتنمية المهنية بأنها: عملية تنموية بنائية تشاركية مستمرة تستهدف العاملين في الحقل التربوي؛ لتغيير وتطوير أدائهم، وممارساتهم، ومهاراتهم، وكفاياتهم المعرفية والتربوية والتقنية والإدارية والأخلاقية (ص ٣٧).

• وعرّفت الشخصير (٢٠١٠م) التنمية المهنية بأنها عمليات تهدف إلى تطوير المهارات والخبرات والسلوك؛ لتكوّن أكثر كفاءة وفعالية، مما ينتج عنه تحسن واضح وملحوظ في الأداء المهني للأفراد (ص ١٢).

• كما وصف الدوسري (٢٠١٧م) التنمية المهنية بأنها "أنشطة وبرامج مخطط لها لتطوير أداء الفرد ورفع مستواه المهني، بإثراء معلوماته، وتحديد خبراته، وتشجيعه على التعلم الذاتي، وهي عملية مستمرة تبدأ بعد التعيين في الوظيفة مباشرة، وتستمر طوال سنوات العمل في التعليم" (ص ٥٠٧).

• وعرّف عبد الحميد (٢٠١٥م) التنمية المهنية بأنها "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد أو مجموعة الأفراد في منظمة أو مؤسسة معينة، تتناول معلوماتهم، وأدائهم، وسلوكهم، واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية" (ص ٨٥).

وبتأمل ما سبق، ترى الباحثة أن التباين الظاهر في مفهوم التنمية المهنية عند كثير من الباحثين والمهتمين، قد يكون سببه الطبيعة المتغيرة لعمليات

التنمية المهنية، والتغيرات المتتالية في الأساليب والبرامج والمجالات، واتجاهات الأفراد نحو التنمية المهنية. كما يمكن استنتاج أن تطبيق مفهوم التنمية المهنية للعاملين في الحقل التعليمي وللمشرفين والمشرفات التربويين يتضمن تفصيلات أكثر وأدق، حيث يركز على تنمية المهارات، وتنمية المعارف والمعلومات، ومواكبة التطور التقني، وتوفير فرص التعلم المستمر، للمشرفين والمشرفات التربويين بأساليب علمية، مخططة تخدم المؤسسة، وترتقي بالأداء؛ ذلك أن التنمية المهنية لا تنفصل عن خصائصها الشمولية، والعلمية، والاستمرارية.

### أهمية التنمية المهنية وأهدافها:

تنبع أهمية التنمية المهنية للأفراد من أهمية ودور العنصر البشري، والذي هو محور الاهتمام والركيزة الأساسية؛ فمن المعروف أن الموارد البشرية هي إحدى المكونات الرئيسية لأي نظام، وترجع أهميتها للسمات والمميزات التي تحظى بها دون غيرها من الموارد الأخرى (الحوالي، ٢٠١٦م، ص ٥٠).

كما أن أهمية التنمية المهنية تزداد تبعاً للأهداف التي تسعى لتحقيقها؛ حيث تركز التنمية المهنية على عدد من الأهداف، ناقشها كثير من المهتمين بهذا المجال، تلخص الدراسة أبرزها، كما يلي:

- حدد مدبولي (٢٠١٣م) أهداف التنمية المهنية في تنمية قدرات الأفراد في المجال العلمي والمهني، وتمكينهم من اتخاذ القرار الصحيح فيما يواجههم من خلال تدريبهم على مراحل اتخاذ القرار، وتنمية الصفة القيادية لهم، وتهيئتهم للارتقاء في سُلّم المهنة، كما تهدف إلى تدريبهم على مختلف طرائق عملهم، وما يستجد فيها؛ لتمكينهم من اختيار

الأسلوب المناسب منها، واطلاعهم على خبرات الزملاء بما يحقق ثراءهم المهني (ص ٤٦-٤٧).

• ومن جهته، ذكر الفرّح، (٢٠١٥م) أن التنمية المهنية تهدف إلى استكمال تأهيل الفرد، وتزويد الموظف بمهارات جديدة تمكنه من حل مشكلاته، وتنمية اتجاهه الإداري نحو مهنته، وتقديره لعمله، وزيادة انتمائه له، والتدريب المستمر للموظف بما ينسجم والتربية المستدامة؛ تحقيقاً للأهداف التعليمية الكبرى (ص ٩٩-١٠٠).

• وذكر السعود، وحسنين، (٢٠١٦م) عددًا من الأهداف التي تسعى التنمية المهنية لتحقيقها، كان منها رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية، والعملية المستحدثة في ميدان عمله، وزيادة قدرته على التفكير المبدع، والتكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلاته من ناحية أخرى، كما تهدف إلى مساعدة الفرد في الكشف عن قدراته، واستعداداته، وميوله، واتجاهاته، والعمل على تنميتها، بالإضافة إلى استثمار التقنيات الحديثة، وتوظيفها في عمله (ص ١٨٩).

• وأضافت طاهر، (٢٠١٠) أن من أهدافها بناء القدرات الوطنية القادرة على تلبية التنمية الشاملة في الدولة، وتطوير الكفايات والمهارات بأنواعها وخصوصاً مهارات التقييم الذاتي، وترسيخ مبدأ التعلّم الذاتي المستمر (١٢٩).

وبتأمل ما سبق، ترى الباحثة أن أهداف التنمية المهنية تتجلى وبوضوح في القيمة التي تضيفها التنمية المهنية لجميع المؤسسات ومنها: مؤسسات

التعليم والإشراف التربوي. فبالتنمية المهنية يرتقي المشرفون والمشرفات التربويين، وبهذا الارتقاء تتقدم المؤسسات وتميز. وبملاحظة الأهداف السابق ذكرها، يتضح شمولها وتركيزها على الجانب المهاري، والعلمي، والتقني، واتساعها لتشمل مستويات عدة. فمن جهة المشرف التربوي: تحقق التنمية المهنية مبدأ الارتقاء بالإنسان بشكل متكامل، وتحدث تغييراً جوهرياً في حياته، بتصحيح اتجاهاته، وإكسابه طرقاً وأساليب أكثر جودة، وثبوت خياراته، وتساعدته في التعرف على مكونات ذاته، وتنمية قدراته. كما أن تلك الأهداف تؤكد أن التنمية المهنية تستهدف جودة العمل القيادي والإشرافي، وإعداد وبناء قيادات متميزة، وتطوير السياسات والإجراءات لتتواءم والتنمية الشاملة للمجتمع. كما ترى الباحثة أن الأخذ بمفهوم التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين، والاهتمام بأهدافها، لم يعد خياراً للمؤسسة التعليمية، بل وسيلة تسهم في بلوغ غايات التعليم، وطموحات المجتمع يشكل يسائر التقدم العلمي الكبير في العالم.

## أساليب التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين:

تتنوع أساليب التنمية المهنية من حيث مدتها، وطريقتها، والهدف منها، والجهات المنفذة لها. كما أن الأمور الإدارية والتقنية قد تتدخل لتؤثر في تلك الأساليب. وقد ناقشها كل من سيد، والجمل (٢٠١٢)، وتم تحديد أساليب التنمية المهنية في الأساليب النظرية، كالمحاضرات، والنقاشات، بالإضافة إلى أساليب التنمية المهنية العملية كالعروض، والورش، والزيارات الميدانية، وأخيراً أساليب التنمية المهنية الذاتية، والتي يتحمل فيها الموظف مسؤولية تنمية مستواه المهني (ص ٢٢٨).

وقد حصر مدبولي (٢٠١٣م) أساليب التنمية المهنية في تنمية الموظف من خلال التقنيات المعاصرة، حيث يتم التطوير الذاتي من خلال تطبيقات الحاسب، والتعلم الإلكتروني، وأضاف أيضاً أساليب التطوير من خلال الحفائب التعليمية والتدريبية، وبرامج التدريب المقدمة له أثناء الخدمة (ص ٦٢).

ومما سبق يتضح أن للتنمية أساليب متنوعة، تتنوع باختلاف المؤسسات، والأفراد، والموارد المتاحة، والأهداف المراد تحقيقها. وترى الباحثة أن تلك الأساليب التي ذكرها مدبولي (٢٠١٣م)، اقتصر على الأسلوب التدريبي فقط، ولم تتضمن إلا التعلم الذاتي الإلكتروني، أو البرامج التدريبية..

ويؤيد ضرورة التنوع والتعدد في أساليب التنمية المهنية - ما ذكره موقع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية الإلكتروني (٢٠١٧م) من أساليب التنمية المهنية، والتي تهدف إلى زيادة قدرة الأفراد وتميزهم في الأداء، ومنها:

التدريب الوظيفي، أو الندب الوظيفي، ويتم من خلال جهة العمل، إضافة إلى أساليب فرق ومجموعات العمل، بما تحققه من تكوين روح التفاعل، والإيجابية، والمساواة، وتنمية القدرات المهارية والإبداعية للأفراد، كما يضيف أساليب الإعارة للموظفين إلى جهات أخرى، وكذلك المؤتمرات والندوات الرسمية، وبرامج التعاقب الوظيفي، والذي يعنى بتأمين وجود كفاءات ذات مستوى رفيع للمؤسسة، وأخيراً أسلوب وبرامج الظل الوظيفي، والذي يقوم فيه الموظف بمرافقة موظف مؤهل ومتخصص ذي كفاءة عالية.

وبمراجعة ما تم ذكره من أساليب للتنمية المهنية، ترى الباحثة أن جميع ما ذكر لا يتناقض مع الأساليب الأخرى، وأن تعدد تلك الأساليب في تحقيق التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين إنما جاء ليخدم فكرة التنمية المهنية، ويدعم تحقيقها، فحين لا تتلاءم بعض الأساليب المطبقة في تنمية المشرفين والمشرفات التربويين مهنيًا، أو لا تحقق نجاحاً، فلا يعني ذلك أن التنمية غير قابلة للتحقق، بل إن اختيار الأسلوب الأمثل، والإجراء المناسب لاحتياجات الأفراد، وظروف المؤسسات، وطبيعة العمل الإشرافي، يؤدي إلى الرقي والوصول إلى أهداف التنمية المطلوبة.

### مجالات التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين:

تتعدد المجالات التي تستهدفها التنمية المهنية للعاملين في مؤسسات الإشراف التربوي؛ فهي لا تتوقف على توفر الكفايات الأساسية وحسب، وإنما تتجاوز ذلك إلى تحقيق الكفاءة المهنية للأفراد، وتنوع تلك المجالات وتصنيفاتها في الأدبيات التربوية.

وتلخص الدراسة أبرز تلك المجالات كما ذُكرت في دراسات كل من: (عتريس، ٢٠١٠م، ص ٥٥)، وكذلك (بن شعليل، ٢٠١٦م، ص ٤٣) ويمكن تحديد مجالات التنمية المهنية، فيما يلي:

- المجال الإداري، وفيه يقوم العاملون بعددٍ من الأدوار داخل المنظمة، فهم يشاركون في المسؤوليات الإدارية، والفنية، والإشرافية، كما يقومون بأنشطة مختلفة مثل: إعداد التقارير. ويهتم المجال الإداري للتنمية المهنية بتنمية الوعي القانوني للأفراد، باطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم المهنية والإدارية، وكذلك إكسابهم المهارات اللازمة للقيام بهذه المسؤوليات.
- ثم يأتي المجال الشخصي، والذي يهتم بتنمية العاملين مهنيًا، بإمدادهم بمجموعة من الخصائص الشخصية التي تساعدهم في أداء عملهم، ومنها أن يكونوا مرنين في تعاملهم وتكيفهم مع البيئة، ومتكاملين في الشخصية، وإيجابيين في تعاملهم مع الأمور، يتمتعون بإتقان فن العلاقات الإنسانية.
- ويأتي المجال الاجتماعي ليركز على التنمية المهنية للعاملين بغرس المهارات والقيم الاجتماعية فيهم، وذلك من خلال تنميتهم بمهارات العمل الجماعي، بحيث يستطيع العاملون أن يتفاعلوا مع زملائهم في التخطيط لصناعة القرار، والتعامل بروح الفريق مع الزملاء والقيادات.
- وأخيراً يأتي المجال الثقافي العام، والذي يهتم بالتنمية المهنية للعاملين بتزويدهم بثقافة عامة، تتيح لهم التعرف على العلوم الأخرى، وتساعدتهم في معرفة ما يحيط بهم من متغيرات في العالم من حولهم.

وترى الباحثة أن الاهتمام بتلك المجالات للعاملين في التعليم -  
وخصوصاً للمشرفين والمشرفات التربويين- كفيلاً بأن يضمن الكفاءة المهنية،  
ويحقق للمؤسسة التعليمية أهدافها المرجوة، والتقدم والتطور؛ ذلك أن التنمية  
المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين لا ينبغي أن تركز على مجال وتترك  
المجالات الأخرى، فمن شروط تحقيق التنمية المهنية أن تكون شاملة لجميع  
المجالات وبشكل متوازن. وهذا من الأمور التي تتطلب عددًا من المقومات  
الداعمة للتنمية المهنية في المؤسسات التعليمية وغيرها.



## مقومات التنمية المهنية في مؤسسات التعليم:

يعتقد عبد القوي (٢٠١٧م) أن التنمية المهنية يجب ألا تتم كردّة فعل لوجود حاجات معينة، أو مشكلات معينة لدى منسوبي التعليم، وإنما يجب أن تتم بشكل دوري ومستمر؛ لذا كان لزاماً أن يتم توفير مجموعة من المقومات المهمة، من أبرزها الاهتمام بوضع التنمية المهنية كبُعد أساسي من أبعاد أي استراتيجية لتطوير التعليم (ص١٢). وأكد الشيبان (٢٠١٨م) على ضرورة وجود مؤسسات مهنية متخصصة بقضية تنمية الموظفين، وتحديد احتياجاتهم، والمعايير الواجب توافرها في برامج التنمية المهنية المقدمة (ص٤٦٢).

ويعتمد نجاح التنمية المهنية وبرامجها داخل المؤسسات التعليمية على مجموعة من العوامل من أهمها مناخ المؤسسة التعليمية، كونها قائمة بالأساس على العلاقات الإنسانية، وتفاعل الزملاء فيما بينهم، وبهذا المناخ يظهر مدى الانسجام والدعم بين الأفراد؛ حيث إن برامج التنمية المهنية تتم في غالبيتها في مجموعات العمل، والاشتراك في الورش التدريبية وغيرها (السعود، وحسين، ٢٠١٦م، ص٢٣١).

ويؤكد سيد، والجمل (٢٠١٢م) أن من أهم العوامل التي يقوم عليها نجاح التنمية المهنية توفر القيادة والدعم الفعال، وهذه تُعدُّ أموراً حيوية لنجاح أي مجهود نحو التغيير والتطوير، كما ركزا على ضرورة توفير الوقت اللازم للتنمية المهنية للأفراد؛ وذلك لممارسة العمل التعاوني، والقيام بالدراسات المهنية (ص٢٢٦).

وفي حديثه عن التنمية، ذكر القصبي (١٩٩٢م) أن أهم مقومات التنمية يكمن في التخطيط؛ فهو ليس ترفاً فكرياً، وليس تقارير تُكتب في فراغ وتنتهي بلا تطبيق، والتخطيط للتنمية ليس توصيات تنتجها بالجملة دور خبرة، وإنما التخطيط هو تلك النظرة الذكية لواقع الوطن وتطلعات المواطن، فثُحِّول تلك التطلعات إلى واقع (ص ٨٣)، كما شدد على أن التنمية بحاجة إلى ذهنية علمية، تلجأ للأسلوب العلمي في حل المشكلات، وهذه الذهنية العلمية التنموية قادرة على اتخاذ القرارات دون تردد (ص ١٠٨). والتنمية بمفهومها الاقتصادي والاجتماعي هنا تتشابه وجميع مجالات التنمية من حيث المقومات التي لا تقوم إلا بها؛ لذا كان التخطيط خطوة أساسية لتحقيق التنمية المهنية للأفراد، والتركيز على أهدافها، واحتياجات أفرادها دون أن يطغى جانب على آخر، أو يتقدم مجال على حساب آخر.

وبتأمل هذه المقومات، وتلك العوامل، يتضح أنها أساسية لنجاح الخطط التنموية، ولتحقيق الارتقاء بمنسوبي التعليم ومؤسساته. ويُنْبِثُ الواقع جهودَ وزارة التعليم في دعم الميدان التربوي بالمقومات اللازمة للنهوض بمستوى منسوبيه مهنيًا، كما أن الميزانيات السخية للتعليم من قبل الدولة، تُعَدُّ شاهداً على أن التنمية المهنية تحظى بدعم القيادات الأعلى في المملكة، لكن ما يشهده العالم، وتعيشه وزارة التعليم ومنسوبوها من سباقات متواصلة لمسيرة مجالات التقدم، تؤكد أهمية تكثيف المتابعة، والإشراف، والتجديد، والتقييم لبرامج التنمية المهنية المقدمة للأفراد في الوزارة، والاهتمام بتنمية المشرفين والمشرفات التربويين مهنيًا؛ لِمَا لهم من دور أساسي في اتساع رقعة التنمية لجميع الأفراد الذي يعملون تحت

إدارتهم وإشرافهم؛ فبالتنمية المهنية سيتمكن المشرفون والمشرفات التربويون من القيام بدورهم الفاعل في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، ودراسة الاحتياجات التدريبية، ورسم خطط التنمية المهنية على أرض الواقع؛ لذا كانت هذه المقومات أساسية لصناع القرار في التعليم، ليتم بحثها ودراستها، والعمل على توفيرها في الحقل التعليمي.

## معوقات التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين:

ذكر سيد، والجمل (٢٠١٢م) عددًا من المعوقات التي تواجه التنمية المهنية في المؤسسات التعليمية بشكل عام، يمكن تلخيصها في: غياب الرؤية المستقبلية، وضعف الوعي بأهمية التنمية المهنية للأفراد، وضعف مستوى البرامج التدريبية، ونقص الكفاءات والموارد اللازمة، كما أن ضعف الحوافز، وضيق الوقت المتاح للأفراد، وكذلك قلة التنسيق بين الأجهزة البحثية والمؤسسات التربوية تُعدُّ من أكبر المعوقات التي تقلل من فرص استفادة المشرفين والمشرفات من برامج التنمية المهنية (ص ٢٩٦).

وتضيف الحريري (٢٠١٢م) عددًا من معوقات التنمية المهنية، منها ما يتعلق بالمشكلات الإدارية المتعلقة بالاختيار والتعيين العشوائي، والإخفاق في عمليات التخطيط ورسم السياسات، وكذلك تعقيد الإجراءات الإدارية التي تعرقل تفعيل عملية التنمية المهنية، بالإضافة إلى عدم تفويض السلطة؛ الذي يترتب عليه المركزية، والبُعد عن المنهجية العلمية الموضوعية (ص ٦٥).

ومن جهته يرى الخطيب (٢٠١٥م) أن أكبر معوقات التنمية المهنية تتمثل في خوف الأفراد من التجديد والتغيير (ص ٧١). وذكر الدوسري (٢٠١٧م) أن أبرز المعوقات التي تحد من التنمية المهنية للمشرفين التربويين تمثلت في كثرة الأعباء والمسؤوليات الإدارية المطلوبة من المشرف التربوي، وارتفاع النصاب الإشرافي من المدارس المسندة للمشرف التربوي، إضافة إلى قلة الفرص المتاحة للالتحاق ببرامج التنمية المهنية، وكذلك فرص الابتعاث، وكذلك ضعف التواصل بين المشرف التربوي وبين صانعي القرار (ص ٥١٣).

وبتأمل ما سبق، يتبين أن طريق التنمية المهنية لم يكن يومًا طريقًا سالكًا دون تحديات، أو صعوبات تكتنف سالكيه، وإن من الحكمة المتوقعة من صناع القرار في التعليم: الاهتمام بتلك المعوقات التي تتحول دون نجاح التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين، دراسةً ومعالجةً. وهذا مما يسهم - وبطريقة علمية- في التغلب على المشكلات التي تُعيق تحقيق التنمية المهنية لهم. كما أن الفهم الصحيح لأسباب هذه المعوقات يعد السبيل الأبرز للتغلب عليها وتجاوزها بنجاح.

## الدراسات السابقة:

يحظى موضوع التنمية المهنية باهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين في ميادين التعليم، ويعود ذلك الاهتمام إلى الأثر البارز الذي تحققه التنمية المهنية للعاملين في تلك الميادين. وبالاطلاع على عدد كبير من البحوث في هذا المجال؛ تبين أن الاهتمام الأكثر كان من نصيب تنمية المعلمين، أو الإداريين، أو قادة المدارس. بينما كانت فعة المشرفين من الفئات الأقل استهدافاً بالدراسة في هذا المجال.

وتستعرض الباحثة عددًا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تم اختيار أكثرها قربًا لموضوع الدراسة الحالية. وقد اتبعت في تناولها للدراسات السابقة الخطوات الآتية:

- عرض الدراسات وترتيبها زمنيًا من الأقدم إلى الأحدث.
- عرض كل دراسة على حدة، وذلك بتناول أهداف الدراسة، ومنهجها، وعيّناتها، وأدواتها، وأهم نتائجها.
- التعليق على الدراسات السابقة، ببيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، وما الذي سوف تضيفه الدراسة الحالية، وما تتميز به، إضافة إلى توضيح جوانب الاستفادة منها.

أجرت عبد الرحمن (٢٠١٣) دراسة ميدانية هدفت فيها إلى قياس درجة فاعلية أساليب وبرامج التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين، وتقديم نموذج مقترح للتطوير. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٩)

مشرقاً ومشرفة من مجتمع الدراسة المكون من جميع المشرفين والمشرفات في وزارة التربية والتعليم الأردنية. وأظهرت النتائج أن درجة فعالية برامج التنمية المقدمة بجميع مجالاتها كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك عدة معوقات تحد من فاعلية تلك البرامج، كان من أبرزها: عدم وضوح أهداف البرامج المقدمة، وضعف التخطيط الذي يؤديه المسؤولون تجاه هذه البرامج، وضعف التعاون والتنسيق بين الإدارات المعنية.

وهدف دراسة أكاريا (Acharaya, 2015) إلى وصف الدور القيادي لمدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين، واستخدمت المنهج النوعي، وتم تطبيق المقابلة، والملاحظة، والوثائق، أدوات لجمع البيانات، حيث طُبِّقَتْ على مجموعة مكونة من: مدير تعليم، وثلاثة مديرين، وأربعة من المعلمين الخبراء في ولاية أوكلاهوما. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن النمط القيادي وبيئة التعلم والتفاعل من برامج التنمية المهنية الأكثر تأثيراً على النمو المهني للمعلمين.

وتحددت أهداف دراسة المقرن (٢٠١٥م) في معرفة درجة إسهام مديري مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني للمشرفين التربويين بالرياض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الاستبانة على عينة تكونت من ٢٨٢ مشرفاً من المجتمع المكون من جميع المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة الرياض. وقد كشفت الدراسة عن عدد من النتائج كان أبرزها أن درجة مساهمة مكاتب الإشراف في النمو المهني للمشرفين التربويين فيما يتعلق بالممارسات والأساليب كانت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة مينوتيلو (Minutillo, 2016) إلى الكشف عن دوافع معلمي المرحلة الابتدائية نحو التنمية المهنية، وتأثير الإدارة على توجهاتهم في التنمية المهنية الذاتية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، والاستبانة والمقابلة أدوات لجمع البيانات، وقد طُبِّقَتْ على مجموعة مكونة من ستة معلمين، منهم ثلاثة من الخبراء في أونتاريو بكندا. وأوضحت نتائج الدراسة أن بيئة العمل والدافع الشخصي هما أهم العوامل للاندماج في التنمية المهنية الذاتية، وأن التأثير الإيجابي للمديرين يزداد عندما يشترك المعلمون في برامج التنمية المهنية، وأن وجود رؤية مشتركة للإدارة يساعد المعلمين في تحديد نوعية البرامج التي تحقق لهم التنمية المهنية بما يتوافق مع أهداف الإدارة.

كما أجرى الدوسري (٢٠١٧م) دراسة هدفت إلى تشخيص واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، وتسليط الضوء على أبرز المعوقات التي تحد من تنميتهم المهنية، والبحث عن سبل التطوير التي من شأنها أن تحقق التنمية المهنية المنشودة لهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث طُبِّقَتْ على عينة مكونة من (٢٠١) مشرف تربوي، من مجتمع الدراسة الذي شمل جميع المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمدينة الرياض. وقد أظهرت الدراسة أن المشرفين التربويين غير موافقين على واقع التنمية المهنية لهم، وأن هناك معوقات تُحْدُ من تنميتهم، كان من أبرزها: قلة الفرص المتاحة للتنمية المهنية، وكثرة المهام الإدارية المطلوبة من المشرفين التربويين. كما بينت النتائج أن من أبرز سبل التطوير للتنمية المهنية



تقديم الحوافز، وإشراك المشرف التربوي في تحديد احتياجاته من برامج التنمية المهنية.

وهدف دراسة السريجين (٢٠١٧م) إلى التعرف على دور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المهنية لمعلمي المدارس الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد تم تطبيقها على عيّنة مكونة من ٥٧ مديراً ومديرة في لواء الرمثا بالأردن. وأظهرت نتائج الدراسة أن دور المشرفين التربويين بمجالات التدريب والتطوير، والاتصال والتواصل، وتكنولوجيا المعلومات، والعمل ضمن الفريق لتحقيق التنمية المهنية - كان بدرجة متوسطة.

أجرت الغامدي (٢٠١٨م) دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية من وجهة نظر المشرفين والمشرفات في قسم الإشراف التربوي في إدارة التعليم بالخرج. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طُبِّقَت على عيّنة مكونة من ٤٥ مشرفاً ومشرفة، من مجتمع الدراسة المكون من ١٤٥ مشرفاً ومشرفة بإدارة التعليم بالخرج. وبينت أبرز نتائج الدراسة أن واقع تحديد الاحتياجات التدريبية كان بدرجة منخفضة، وأن واقع الترشيح للبرامج التدريبية جاء بدرجة متوسطة.

## أ-التعليق على الدراسات السابقة:

### أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

-تتفق الدراسة الحالية في أهدافها مع دراسة الدوسري (٢٠١٧م) في الكشف عن واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين، وتحديد أبرز المعوقات واقتراح سبل تطوير التنمية المهنية لهم. كما تشابهت جزئياً مع بعض الدراسات، في بعض الأهداف التي ركزت على التعرف على واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين، كما في دراسة عبد الرحمن (٢٠١٣م)، ودراسة المقرن (٢٠١٥م)، ودراسة الغامدي (٢٠١٨م).

-تتفق الدراسة الحالية من حيث المنهجية مع معظم الدراسات في اتباعها المنهج الوصفي المسحي، كدراسة كل من: عبد الرحمن (٢٠١٣م)، والمقرن (٢٠١٥م)، والدوسري (٢٠١٧م)، والسريجين (٢٠١٧م)، والغامدي (٢٠١٨م)، كما-تشابهت مع معظم الدراسات في تطبيق الاستبانة أداة لجمع البيانات.

-تتفق الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع دراسة كل من: عبد الرحمن (٢٠١٣م)، والمقرن (٢٠١٥م)، والدوسري (٢٠١٧م)، والغامدي (٢٠١٨م).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

-تختلف الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة كل من:

أكاريا (Acharaya, 2015) والتي هدفت إلى وصف الدور القيادي لمدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين. ودراسة مينوتيلو (Minutillo, 2016) والتي ركزت على الكشف عن دوافع المعلمين نحو التنمية المهنية الذاتية. ودراسة السريجين (٢٠١٧م) والتي هدفت إلى التعرف على دور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

-تختلف عن المنهجية المتبعة في دراسات كل من: أكاريا (Acharaya,

2015)، ودراسة مينوتيلو (Minutillo, 2016) والتي طبق فيهما المنهج النوعي.

-تختلف من حيث الأداة عن دراسة أكاريا (Acharaya, 2015) والتي

استخدمت المقابلة والملاحظة والوثائق لجمع البيانات، ودراسة مينوتيلو (Minutillo, 2016) التي طبقت المقابلة أداة رئيسة لجمع البيانات.

-تختلف الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة عن دراسة أكاريا

(Acharaya, 2015) والتي تكون مجتمعها من مدير للتعليم وثلاثة مديرين

وأربعة من المعلمين الخبراء. وكذلك تختلف عن دراسة مينوتيلو

(Minutillo, 2016) حيث اقتصرت على معلمين، ومعلمين خبراء. بينما

اشتمل مجتمع الدراسة عند السريجين (٢٠١٧م) على مديري ومديرات

المدارس.

ب-أوجه التميز في الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:

• تُعدُّ هذه الدراسة المحلية الأولى من نوعها -على حد علم الباحثة- التي تركز على فئة المشرفين والمشرفات التربويات في مجال التنمية المهنية المنتسبين لإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، العاملين في الإدارات والأقسام، وكذلك المشرفين والمشرفات التربويين في مكاتب التعليم، بينما اقتصرَت أغلب الدراسات على المشرفين في مكاتب التعليم.

• تشترك هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تقديم عدد من المقترحات التي من شأنها أن تُسهم في تطوير التنمية المهنية في الميدان التربوي، خاصة وأنها تأتي متزامنة مع جهود مسؤولي الوزارة وإدارات التعليم والمشرفين في تحقيق التطوير المهني لمنسوبي التعليم كافة.

### ج-جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها ما يلي:

- بلورة مشكلة الدراسة، وبناء الفكرة البحثية، وفهم أعمق لمصطلحات الدراسة.
- صياغة أهداف الدراسة، وأسئلتها بطريقة علمية مبنية على خلفية نظرية.
- إثراء الإطار النظري للدراسة.
- اختيار المنهجية، والإجراءات المناسبة للدراسة.
- تفسير نتائج الدراسة الحالية، ومقارنة النتائج التي توصلت إليها بنتائج الدراسات السابقة، من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، مما يدعّم نتائج الدراسة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ كونه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع المشرفين والمشرفات التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض العاملين في الإدارات، وكذلك في مكاتب التعليم. وبحسب الإحصائية الصادرة من إدارة الإشراف التربوي في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض (٢٠١٩م)، فإن عدد المشرفين التربويين بإدارة التعليم بمدينة الرياض يبلغ (٢٠٣٨) مشرفاً ومشرفة.

## عَيِّنَة الدراسة:

تكونت عَيِّنَة الدراسة من (٣٢٧) مشرفاً ومشرفة من الإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة (١٦٪) من مجتمع الدراسة.

## أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها؛ فإن الاستبانة تعتبر أنسب الأدوات، وقد تم إعدادها بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة التي في ضوئها تم إعداد الاستبانة وصياغة فقراتها بصورتها الأولية، والتي تكونت من (٣٦) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، هي: المحور الأول: واقع التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، وتكون من (١٢) عبارة. والمحور الثاني:

المعوقات التي تُحُدُّ من التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض، وتكون من (١٢) عبارة. والمحور الثالث: مقترحات رفع مستويات التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين، وتضمن (١٢) عبارة. وتقابل كل عبارة مقياس ليكرت الخماسي للتعبير عن استجابة أفراد الدراسة للإجابة عن عبارات الاستبانة، وهو: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وأعطت الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

## صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

### أ. الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على بعض الخبراء والمختصين؛ لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول أهمية عبارات الاستبانة، ومدى انتمائها للمحور، ومدى مناسبتها لما وضعت من أجله، وفي ضوء آراء الخبراء ومقترحاتهم تم تعديل صياغة بعض العبارات، كما تم إضافة عبارتين في المحور الأول ليصبح مكوناً من ١٤ عبارة، وإضافة عبارة في المحور الثاني ليصبح مكوناً من ١٣ عبارة، وإضافة عبارة في المحور الثالث ليصبح مكوناً ١٣ عبارة، حتى أصبحت الاستبانة بعد التحكيم مكونة من (٤٠) عبارة.

### ب. صدق الاتساق الداخلي:

تم تطبيق الاستبانة على عيّنة استطلاعية مكونة من (٣٠) مشرفاً ومشرفة، اختيرت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأصلية، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، والتي بلغت قيمة معامل الارتباط على الترتيب (٠,٣٨، ٠,٤٠، ٠,٧٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,١)، وكذلك حسب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه فتراوح معامل الارتباط ما بين (٠,٨٩-٠,٤٦) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وهذا ما يؤكد صدق محاور الاستبانة وفقراتها.

### ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة ومحاورها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، فبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (٠,٨٧)، وهو معامل ثبات مرتفع، وبلغت معاملات ثبات محاور الاستبانة على الترتيب: (٠,٩٤، ٠,٩٠، ٠,٩٧) وهي معاملات ثبات مرتفعة، مما يؤكد ثبات الاستبانة.

### الاستبانة بصورتها النهائية:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة أصبحت في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق على عيّنة الدراسة.

### محك تفسير النتائج:

تم استخدام المحك المبين في الجدول (١) للحكم على درجة موافقة أفراد الدراسة حول عبارات الاستبانة:

جدول (١) محك تفسير نتائج عبارات الاستبانة

درجة الموافقة	الفئة
منخفضة جدًا	١,٨٠-١
منخفضة	٢,٦٠-١,٨١
متوسطة	٣,٤٠-٢,٦١
عالية	٤,٢٠-٣,٤١
عالية جدًا	٥-٤,٢١



## إجراءات تطبيق الاستبانة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة تم تحويلها إلكترونياً عبر نماذج (GOOGLE)، ثم تم توزيعها على عَيِّنَة الدراسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، حيث تم التواصل معهم، وتوضيح أهداف الدراسة.

## الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية باستخدام برنامج SPSS وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرومباخ.

## الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على:

ما واقع التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور الأول، وحساب درجة الموافقة في ضوء المحك المعتمد في الدراسة، كما تم ترتيب العبارات في ضوء المتوسط الحسابي.

ويتضح ذلك من خلال الجدول (٢):

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على واقع التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظرهم

م	واقع التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظرهم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستفادة	الترتيب
٣	تساعد برامج التنمية المهنية في تطوير مهارات المشرفين التربويين	٣,٧٣	٠,٩٠	عالية	١
٤	تضيف برامج التنمية المهنية المقدمة رصيذا معرفيا لخبرات المشرفين التربويين	٣,٧٢	٠,٩٤	عالية	٢
٢	تشجع إدارة التعليم المشرفين التربويين على تبني اتجاهات إيجابية نحو برامج التنمية المهنية	٣,٤٣	٠,٩٧	عالية	٣
٧	تتيح إدارة التعليم المجال للمشرفين التربويين لتبادل الخبرات فيما بينهم	٣,٢٠	١,٠٨	متوسطة	٤
١٣	تبنى إدارة التعليم برامج للتنمية المهنية عن بعد	٣,١٦	٠,٩٠	متوسطة	٥
٦	تدعم إدارة التعليم مهارات التنمية الذاتية لمشرفيها	٣,١٥	١,٠٥	متوسطة	٦
١	تضع إدارة التعليم خطة واضحة للتنمية المهنية للمشرفين التربويين	٣,١٠	١,٠٧	متوسطة	٧
١٤	تواكب برامج التنمية المهنية في إدارة التعليم التطورات العالمية الحديثة	٣,٠٦	٠,٩٧	متوسطة	٨
٥	تقدم إدارة التعليم برامج شاملة للتنمية المهنية للمشرفين التربويين	٣,٠٢	١,٠٣	متوسطة	٩
١٢	تركز برامج التنمية على الجوانب التطبيقية المتصلة بعمل المشرفين	٢,٩٤	١,٠١	متوسطة	١٠
٨	تصمم برامج التنمية المهنية بحسب احتياج المشرفين التربويين	٢,٨٣	١,٠٦	متوسطة	١١
١٠	تشجع إدارة التعليم المشرفين التربويين على	٢,٧٩	١,١٣	متوسطة	١٢

				حضور المؤتمرات التربوية والعلمية	
١٣	متوسطة	١,١٨	٢,٧٦	تيسر إدارة التعليم للمشرفين التربويين الالتحاق ببرامج إكمال الدراسة	٩
١٤	متوسطة	١,٠٤	٢,٦٥	تخضع برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين لعمليات المتابعة والتقييم	١١
	متوسطة	٠,٧٧	٣,١١	المتوسط العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (٢) أن المتوسط الحسابي للمحور الأول: واقع التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض بلغ (٣,١١) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين دون المأمول، ويتضح كذلك أن متوسطات عبارات المحور تراوحت ما بين (٢,٦٥-٣,٧٣) وتباينت درجة العبارات ما بين العالية والمتوسطة، فقد حصلت على الترتيب الأول العبارة الثالثة والتي نصت على: "تساعد برامج التنمية المهنية في تطوير مهارات المشرفين التربويين" بمتوسط بلغ ٣,٧٣ ودرجة عالية؛ وقد يعود ذلك إلى الخبرات والمهارات والأنشطة التدريبية التي تقدمها البرامج التدريبية للمشرفين والتي تساعدهم على تطوير أدائهم، وحصلت العبارة الرابعة التي نصت على: "تضيف برامج التنمية المهنية المقدمة رصيماً معرفياً لخبرات المشرفين التربويين" على المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٧٢) ودرجة عالية، وذلك نتيجة المعلومات والمعارف النظرية والتطبيقات العملية التي تقدمها البرامج التدريبية، وحصلت العبارة الثانية التي تنص على: تشجع إدارة التعليم المشرفين التربويين على تبني اتجاهات إيجابية نحو برامج التنمية المهنية على متوسط بلغ ٣.٤٣، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التمسك بالممارسات

التقليدية، واعتماد البرامج السابقة وتكرارها، وعدم تبني أساليب جديدة مواكبة للتقدم العلمي ومتوافقة مع حاجات المشرفين والمشرفات التربويين. وحصلت العبارة العاشرة التي تنص على: تشجع إدارة التعليم المشرفين التربويين على حضور المؤتمرات التربوية والعلمية، على متوسط بلغ (٢.٧٩) ودرجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى ضعف التواصل بين الإدارات والأقسام، وقلة التنسيق فيما بينها لإقامة لقاءات أو تنظيم مؤتمرات علمية، ولعل من المناسب لتقليل الفجوة المعرفية التي تسببها قلة المؤتمرات التربوية والعلمية، استثمار البرامج والأنشطة لإقامة المنتديات التي من شأنها أن تثري المشرفين والمشرفات في هذا الجانب. كما حصلت العبارة التاسعة التي تنص على: تيسر إدارة التعلم للمشرفين والمشرفات التربويين لالتحاق ببرامج إكمال الدراسة، على متوسط بلغ (٢.٧٦) وبدرجة متوسطة، مما قد يشير إلى أن هناك صعوبات تنظيمية يواجهها الراغبون في إكمال دراساتهم العليا، أو وجود إجراءات معقدة بين الإدارات والأقسام تمنعهم من ذلك، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة عبدالرحمن (٢٠١٣) في أن ضعف التعاون والتنسيق بين الإدارات المعنية قد يكون له آثاره السلبية على التنمية المهنية. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة الحادية عشرة التي تنص على: "تخضع برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين لعمليات المتابعة والتقييم"، وبلغ متوسطها ٢,٦٥ وبدرجة متوسطة، واقتربت كثيراً من المستوى المنخفض وهذا يدل على ضعف التقييم والمتابعة المستمرة لتلك البرامج بغرض تطويرها، وقد يعود ذلك إلى قصور القائمين على تلك البرامج في متابعتها وتقييمها بما يساعد على تطويرها وتحقيق أهدافها.

وتتفق نتيجة المحور الأول مع دراسة عبدالرحمن (٢٠١٣) والتي بينت أن فعالية برامج التنمية المهنية كانت متوسطة، كما تتفق مع دراسة السريجين (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن واقع التنمية المهنية للمشرفين في مجالات التدريب والتطوير كان متوسطاً، إلا أن هذه النتيجة تختلف عن نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٨) والتي بينت أن واقع تحديد الاحتياج التدريبي للمشرفين كان منخفضاً، وتختلف مع نتيجة دراسة الدوسري (٢٠١٧) والتي أكدت أن المشرفين غير موافقين على واقع التنمية المهنية لهم.

الإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على:  
ما المعوقات التي تتحد من التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين  
بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض؟

للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور الثاني وحساب درجة الموافقة في ضوء المحك المعتمد في الدراسة، كما تم ترتيب العبارات في ضوء المتوسط الحسابي.

ويتضح ذلك من خلال الجدول (٣):

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المعوقات التي تتحد من التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض

م	المعوقات التي تتحد من التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستفادة	الترتيب
٨	كثرة المهام والمسؤوليات الإدارية المطلوبة من المشرفين التربويين.	٤,٣٣	٠,٩١	عالية جدًا	١
٩	ضعف الاهتمام بالبحوث العلمية كأحد مجالات التنمية المهنية.	٤,٠٢	١,٠٧	عالية	٢
١٠	محدودية الفرص المخصصة للمشرفين التربويين لإكمال الدراسات العليا.	٣,٩٠	١,١٢	عالية	٣
٤	ضعف الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين المميزين في برامج التنمية المهنية.	٣,٨٤	١,١١	عالية	٤
١١	غياب الجانب التطبيقي في البرامج المقدمة لتحقيق التنمية المهنية.	٣,٨١	١,٠٠	عالية	٥
١٣	غياب التجديد بمحتوى برامج التنمية المهنية.	٣,٧٩	٠,٩٦	عالية	٦

٧	عالية	١,١٥	٣,٦٦	قلة الفرص المتاحة للالتحاق ببرامج التنمية المهنية بإدارة التعليم.	٥
٨	عالية	٠,٩٥	٣,٦١	محدودية الموارد اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للمشرفين التربويين.	٣
٩	عالية	١,٠١	٣,٥٧	ضعف التوافق بين برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين وبين احتياجاتهم الحقيقية.	٧
١٠	عالية	٠,٩٨	٣,٤٧	قصور الأنظمة الداعمة للتنمية المهنية للمشرفين التربويين.	٢
١١	عالية	١,٠٥	٣,٤٣	ضعف استثمار التطبيقات والوسائل التقنية في برامج التنمية المهنية	١٢
١٢	متوسطة	١,٠٠	٣,٣٥	ضعف التخطيط لإدارة التعليم المتعلق بتحقيق التنمية المهنية للمشرفين التربويين.	١
١٣	متوسطة	١,٠٩	٢,٩١	ضعف الوعي بأهمية التنمية المهنية لدى المشرفين التربويين.	٦
	عالية	٠,٧٠	٣,٦٧	المتوسط العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني: "المعوقات التي تحد من التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بالرياض بلغ (٣,٦٧) بدرجة عالية، ويدل هذا على وجود معوقات كبيرة تُحُدُّ من التنمية المهنية للمشرفين التربويين، ويتضح كذلك أن متوسطات عبارات المحور تراوحت ما بين (٢,٩١-٤,٣٣) وتباينت درجة عبارات ما بين العالية، والمتوسطة، والعالية جدًا؛ قد حصلت على الترتيب الأول العبارة الثامنة والتي نصت على: "كثرة المهام والمسؤوليات الإدارية المطلوبة من المشرفين التربويين"، وعلى متوسط (٤,٣٣) ودرجة عالية جدًا؛ لأن المهام والمسؤوليات الإدارية التي يقوم بها المشرفون التربويون كثيرة، وتسبب للمشرف عبئًا كبيرًا في الجهد، وعدم

توفر وقت كافٍ للتدريب، والتنمية المهنية ومعظم الوقت يتم قضاءه في إنجاز تلك المهام؛ لذلك كانت من أهم المعوقات، وتتفق في ذلك مع ما توصلت إليه دراسة الدوسري (٢٠١٧م) في أن كثرة المهام المطلوبة من المشرف التربوي تعد من أكبر المعوقات للتنمية المهنية لهم، ويأتي في المرتبة الثانية المعوق التاسع والذي ينص على: "ضعف الاهتمام بالبحوث العلمية كأحد مجالات التنمية المهنية" بمتوسط (٤,٠٢) ودرجة عالية؛ وقد يُعزى ذلك إلى الأهمية الكبيرة للبحث العلمي بشكل عام والبحث التربوي بشكل خاص في مواجهة المشكلات التربوية وحلها بطرق علمية من خلال دراسة الواقع وتطويره، كما جاءت العبارة العاشرة والتي تنص على: محدودية الفرص المخصصة للمشرفين التربويين لإكمال الدراسات العليا على الترتيب الثالث، وبمتوسط (٣.٩٠) ودرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى صعوبة الإجراءات والشروط التي تمنع كثيرا من الراغبين بإكمال دراساتهم من ذلك، وقد يكون عدم وجود تنسيق وتعاون بين الجهات ذات العلاقة لفتح المجال أمام الراغبين عائقا كبيرا لرفع مستوى التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١٨) في أن الترشيدات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت العبارة الرابعة التي تنص على: ضعف الحوافز المقدمة للمشرفين التربويين المميزين في برامج التنمية المهنية، على متوسط بلغ (٣.٨٤) ودرجة عالية مما قد يعزى إلى أن تقديم الحوافز للمشرفين والمشرفات التربويات قد يسهم في دعم توجهاتهم تجاه برامج التنمية المهنية، وتشجع ممارسات التعلم الذاتي. وتتفق هذه النتيجة مما توصلت إليه دراسة الدوسري (٢٠١٧م) والتي أكدت على أهمية التحفيز في



دعم برامج التنمية المهنية. كما حصلت العبارة الحادية عشرة، التي تنص على: غياب الجانب التطبيقي في البرامج المقدمة لتحقيق التنمية المهنية، على متوسط بلغ (٣.٨١) ودرجة عالية، مما يؤكد أن البرامج التي يتم التخطيط لها بعيداً عن الاحتياج الفعلي للمشرفين والمشرفات يقلل من فعاليتها، وإقبال المشرفين والمشرفات عليها. وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة الغامدي (٢٠١٨م) ودراسة الدوسري (٢٠١٧م) وحيث أكدت الدراستين على ضرورة إشراك المشرفين والتعرف على الاحتياج التدريبي. كما حصلت العبارة الأولى التي تنص على: ضعف التخطيط لإدارة التعليم المتعلق بتحقيق التنمية المهنية للمشرفين التربويين على متوسط بلغ (٣.٣٥) ودرجة متوسطة، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة عبدالرحمن (٢٠١٣) في أن ضعف التخطيط لبرامج التنمية المهنية يعد أحد أكبر المعوقات لرفع مستوى التنمية المهنية، كما تتفق مع نتيجة دراسة مينوتيلو (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن أحد المعوقات الكبرى للتنمية المهنية يتمثل في عدم وجود رؤية مشتركة للإدارة للتخطيط للبرامج التدريبية. وجاءت في الترتيب الأخير العبارة السادسة التي تنص على: "ضعف الوعي بأهمية التنمية المهنية لدى المشرفين التربويين" بمتوسط بلغ (٢,٩١) ودرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المشرفين التربويين يدركون أهمية برامج التنمية المهنية لتطوير ممارساتهم الإشرافية؛ لذلك لم تكن من المعوقات المهمة من وجهة نظرهم.

الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على:

ما المقترحات التي تسهم في رفع مستويات التنمية المهنية للمشرفين  
والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات  
المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات المحور الثالث وحساب درجة  
الموافقة في ضوء المحك المعتمد في الدراسة، كما تم ترتيب العبارات في ضوء  
المتوسط الحسابي.

ويتضح ذلك من خلال الجدول (٤):

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة  
على المقترحات التي تسهم في رفع مستويات التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات  
التربويين

م	مقترحات رفع مستويات التنمية المهنية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستفادة	الترتيب
١٣	تمكين المشرفين من حضور المؤتمرات العالمية في مجال العمل.	٤,٢٨	١,٠٩	عالية جداً	١
٥	تحقيق التوافق بين برامج التنمية المهنية وبين احتياجات المشرفين التربويين.	٤,٢٧	٠,٩٦	عالية جداً	٢
١٠	توفير كافة الموارد الداعمة للتنمية الذاتية للمشرفين التربويين.	٤,٢٧	٠,٩٥	عالية جداً	٣
٦	تنويع برامج التنمية المهنية المقدمة في إدارة التعليم.	٤,٢٥	٠,٨٩	عالية جداً	٤
٤	تقليل الأعباء الإدارية عن المشرفين التربويين.	٤,٢٤	١,٠٦	عالية جداً	٥
٩	تبني أساليب التنمية المهنية باستثمار التقنية والإنترنت.	٤,٢٣	٠,٩٤	عالية جداً	٦

٧	عالية	١,٠٢	٤,١٨	تشجيع المشرفين التربويين على إجراء ونشر البحوث العلمية.	١١
٨	عالية	٠,٩٥	٤,١٦	إشراك المشرفين التربويين في وضع خطط وبرامج التنمية المهنية.	١
٩	عالية	٠,٩٩	٤,١٦	نشر ثقافة التنمية المهنية للمشرفين التربويين من خلال المؤتمرات واللقاءات التربوية.	٨
١٠	عالية	٠,٩٩	٤,١٦	قياس أثر برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في الميدان.	١٢
١١	عالية	١,٠٩	٤,١٥	تقديم الحوافز للمشرفين التربويين المتميزين في برامج التنمية المهنية.	٢
١٢	عالية	٠,٩٦	٤,١٢	تعزيز الاتجاهات الإيجابية للمشرفين التربويين نحو برامج التنمية المهنية.	٣
١٣	عالية	١,٠٣	٤,١٢	توظيف البحوث العلمية لرفع مستوى التنمية المهنية بإدارة التعليم.	٧
	عالية	٠,٨٦	٤,٢٠	المتوسط العام للمحور	

يلاحظ من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث: المقترحات التي تساهم في رفع مستويات التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض بلغ (٤,٢٠) بدرجة عالية، وهذا يدل على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات التي قد تساعد على تطوير برامج التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات؛ لمواكبة التطور المعرفي والتقني وتطور أساليب الإشراف التربوي، ويتضح كذلك أن متوسطات عبارات المحور تراوحت ما بين (٤,١٢ - ٤,٢٨) وتباينت درجة المقترحات ما بين عالية جداً وعالية؛ وذلك لأهمية تلك المقترحات من وجهة نظر أفراد الدراسة، ويتضح -أيضاً- أن أهم تلك المقترحات -والتي حصلت على الترتيب الأول- هي

العبارة الثالثة عشرة التي نصت على: "أن يتم تمكين المشرفين من حضور المؤتمرات العالمية في مجال العمل" وعلى متوسط بلغ (٤,٢٨) ودرجة عالية جداً؛ وقد يعود ذلك إلى أهمية مشاركة وحضور المشرفين والمشرفات التربويين في المؤتمرات العلمية بمجال الإشراف التربوي سواء أكانت دولية، أم إقليمية أم محلية؛ نتيجة لما تقدمه تلك المؤتمرات من دراسات وتجارب حديثة في الإشراف، وكذلك إقامة ورش عمل مرافقة لجلسات المؤتمر في مجال الإشراف التربوي، ناهيك عن الخبرات الإشرافية الحديثة التي قد يكتسبها المشرفون من مقابلة الخبراء والمتخصصين، وحصلت العبارة الخامسة على المرتبة الثانية التي تنص على: "أن يتم تحقيق التوافق بين برامج التنمية المهنية وبين احتياجات المشرفين التربويين" وعلى متوسط بلغ (٤,٢٧) وبدرجة عالية جداً؛ وقد يعزى ذلك إلى أهمية التعرف على الاحتياجات التدريبية للمشرفين والمشرفات التربويين قبل تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية؛ لأنها تُعَبِّر عن رؤية حقيقية واقعية لما يريد ويحتاج المشرف من مهارات، ومعارف، وخبرات، كما حصلت العبارة العاشرة التي تنص على: توفير كافة الموارد الداعمة للتنمية الذاتية للمشرفين التربويين على المرتبة الثالثة، وعلى متوسط بلغ (٤,٢٧) وبدرجة عالية جداً، مما يشير إلى أن التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات قد لا تتحقق دون دعم القيادة بتوفير بيئة تعلم مناسبة ودعمها بالموارد اللازمة لتشجيع المشرفين والمشرفات التربويين على الإقبال على برامج التنمية المهنية، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة أكاريما (٢٠١٥) والتي أكدت أن دعم القيادة وبيئة التعلم المناسبة من شأنها أن تحقق التفاعل مع برامج

التنمية المهنية، وأن ذلك يؤثر تأثيراً مباشراً على تحقيق التنمية المهنية. وحصلت العبارة السادسة التي تنص على: تنوع برامج التنمية المهنية المقدمة في إدارة التعليم، على متوسط بلغ (٤.٢٥) ودرجة عالية جداً، مما يشير إلى حاجة المشرفين والمشرفات إلى برامج متنوعة تغطي كافة احتياجاتهم المعرفية والمهارية، وتساهم في تطوير أدائهم بالتطبيق والممارسة بعيداً عن البرامج النظرية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مينوتيلو (٢٠١٦م) والتي توصلت إلى أن التأثير الإيجابي لبرامج التنمية المهنية يزداد عن المشاركة في تحديد نوعية البرامج المقدمة. ويلاحظ أن العبارة السابعة حصلت على الترتيب الأخير، والتي تنص على: "أن يتم توظيف البحوث العلمية لرفع مستوى التنمية المهنية بإدارة التعليم" وعلى متوسط بلغ (٤,١٢) ودرجة عالية؛ وقد يعود ذلك إلى أهمية البحث العلمي في تطوير العملية التعليمية - بما فيها الإشراف التربوي- من خلال تطبيق نتائج الدراسات التي أجريت في مجال الإشراف في البيئة المحلية، والتي توصلت نتائجها إلى العديد من البرامج التدريبية، والنماذج، والتصورات المقترحة لتطوير الإشراف والمشرفين، وقد حصل هذا المقترح على الترتيب الأخير من وجهة نظر أفراد الدراسة رغم أهميته؛ لأن توظيف نتائج الدراسات قد يتطلب التجريب؛ للتأكد من فاعليتها قبل تطبيقها، أو قد يعود إلى ضعف التنسيق المشترك بين إدارات التعليم والمؤسسات البحثية.

## نتائج الدراسة:

من خلال العرض السابق تُلخّص الباحثة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

• تدني مستوى التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظرهم وحصل على درجة متوسطة. كما بينت النتائج أن برامج التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين لا تخضع لعمليات المتابعة والتقييم بشكل كافٍ من وجهة نظر المشرفين والمشرفات التربويين، وأن المشرفين الراغبين في إكمال دراساتهم العليا يرون أن دعم إدارة التعليم متوسط، كما اتضح من النتائج أن هناك رغبة لدى المشرفين التربويين في حضور المؤتمرات التربوية والعلمية، وأنهم بحاجة إلى تشجيع ودعم إدارة التعليم فيما يخص هذا الجانب، وأوضحت نتائج المحور الأول أن هناك اعتقاداً لدى المشاركين في أداة الدراسة بأن برامج التنمية لا تركز على الجوانب التطبيقية المتصلة بعمل المشرفين بالقدر المأمول مما يشير إلى حاجة المشرفين إلى برامج مصممة علمياً بما يتوافق وطبيعة العمل الإشرافي لهم، وبما يخدم احتياجاتهم التخصصية، ويسهم في استثمار تلك البرامج والاستفادة منها واقعياً.

• وجود عدد من المعوقات التي تُحُدُّ من التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظرهم بدرجة عالية. وتلخصت أبرز تلك المعوقات في كثرة المهام والمسؤوليات الإدارية المطلوبة منهم، وضعف الاهتمام بالبحوث العلمية كأحد مجالات التنمية

المهنية، ومحدودية الفرص المخصصة للمشرفين التربويين لإكمال الدراسات العليا.

- حصول المقترحات المساعدة في رفع مستويات التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين بالإدارة العامة للتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظرهم على درجة عالية. واتضح من النتائج أن أهم المقترحات بحسب أفراد الدراسة، هي: تمكين المشرفين التربويين من حضور المؤتمرات العالمية في مجال العمل، وتحقيق التوافق بين برامج التنمية المهنية وبين احتياجات المشرفين التربويين، وتوفير كافة الموارد الداعمة للتنمية الذاتية للمشرفين التربويين.

## توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بالآتي:

- دراسة احتياجات المشرفين التربويين بطريقة علمية، وتصميم برامج التنمية المهنية بحسب احتياجاتهم، والاهتمام بمنح فرص كافية لتحقيق التنمية المهنية الذاتية للمشرفين والمشرفات التربويين.
- ربط البرامج التدريبية المقدمة بالعمل الإشرافي الذي يمارسه المشرفون والمشرفات التربويين، بما يسهم في رفع أدائهم وتميزهم.
- التقويم المستمر لبرامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين، وتطويرها في ضوء المستجدات العلمية والتقنية والتطبيقية في الميدان التربوي، من خلال تشجيع وتحفيز المشرفين التربويين على حضور المؤتمرات التربوية والعلمية.
- تحديد المهام الإشرافية بوضوح وتخفيف الأعباء والمهام والمسؤوليات الإدارية المناطة بالمشرفين التربويين؛ حتى يتسنى لهم تنمية مهاراتهم ومعارفهم الإشرافية بصورة ذاتية، أو بالمشاركة في البرامج التدريبية المباشرة، أو عن بُعد.
- إقامة مؤتمرات وملتقيات تربوية تحفز منسوبي الإشراف على المشاركة بعمل دراسات وبحوث علمية ذات صلة بالعمل الإشرافي، مع الاهتمام بالدراسات المقدمة من قبلهم والتي تم تطبيقها في الميدان.



- توظيف التطبيقات التقنية الحديثة والاستفادة من الكوادر المؤهلة في تقديم برامج نوعية لرفع مستوى التنمية المهنية للمشرفين والمشرفات التربويين.

### مقترحات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة تقترح الباحثة إجراء الأبحاث المستقبلية الآتية:
  - متطلبات التنمية المهنية للمشرفين التربويين في ضوء خبرات عالمية.
  - تصور مقترح لتفعيل برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
  - تقييم برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة.
  - برنامج تدريبي مقترح في ضوء المستجدات العلمية والتقنية المعاصرة لتنمية مهارات ومعارف المشرفين التربويين.

\*\*\*

## المراجع:

ابراهيم، زكية وجعفر، خديجة. (٢٠١٥م). برنامج التنمية المهنية لمعلمي التربية البدنية وفقا لمتطلبات جودة التعليم، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة، العدد ٢٤، ١-١٦.

أحمد، محمد منصور. (٢٠١٦م). التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية في ضوء التوجهات العالمية الحديثة. المجلة التربوية. المجلد ٤٦، العدد ٢، ٢٤٥-٢٥٤. اعقيلان، سهاد محمد. (٢٠١٩م). درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية في محافظة جرش بالأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ١٣، المجلد ٣، ٢٦-٣٩. الحري، نجلاء هشام. (٢٠١٢م). واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية الناشئة وتصور مقترح لتفعيلها. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الحولى، علي. (٢٠١٦م). الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الخطيب، طالب. (٢٠١٥م). الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين. بيروت: دار الكتاب الجامعي.

الخصاونة، فؤاد. (٢٠١٩م). التنمية المهنية لقادة مدارس التعليم العام بنجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. العدد ٧، ٢٤-٤٩.

خليل، نبيل سعد. (٢٠٠٧م). التنمية المهنية للقيادة التربوية، المؤتمر السنوي الخامس عشر لتأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، المجلد ٢، ٤٩٤-٥٠٤. الدوسري، مبارك. (٢٠١٧م). واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. المجلد ٢٨، العدد ١١١، ٥٠٠-٥٢٢.

السريجين، أشرف خلف. (٢٠١٧م). دور المشرفين التربويين في تحقيق التنمية المستدامة لمعلمي المدارس الحكومية في لواء الرمثا من وجهة نظر مديري المدارس. دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

سعد الدين، أماني محمد وعدلي، هبة الله. (٢٠١١م). فاعلية برنامج مقترح للتنمية المهنية قائم على التعلم الذاتي لمعلمي العلوم بالمرحلة الابتدائية في تنمية أدائهم التدريسي وأثره في مهارات تفكير طلابهم. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، العدد ٦، المجلد ٢٦، ص ١٣٨.

السعود، راتب وحسين، إبراهيم. (٢٠١٦م). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية، اتجاهات معاصرة. عمان: دار صفاء.

آل سويدان، عبد العزيز. (٢٠١٥م). معوقات التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

سيد، أسامة، والجمال، عباس. (٢٠١٢م). التدريب والتنمية المهنية المستدامة. مصر: دار العلم والإيمان.

الشخشير، حلا محمود. (٢٠١٠م). مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

بن شعيل، ندى. (٢٠١٦م). دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لأمينات مصادر التعلم بمدينة الرياض. بحث ماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الشيبيان، أنس محمد. (٢٠١٨م). إسهام مديري المعاهد العلمية في تنمية معلمهم مهنيا. مجلة البحث العلمي في التربية. العدد ١٩. ٤٥٣-٤٨٦.

ضحوي، بيومي وحسين، سلامة. (٢٠٠٩م). التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو إصلاح التعليم. القاهرة: دار الفكر العربي.

طاهر، رشيدة. (٢٠١٠م). التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية.  
الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

عتريس، محمد عيد. (٢٠١٠م). تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية  
للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم. مجلة  
البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس. العدد ٢٩، المجلد ١٣.

عبد الحميد، جابر. (٢٠١٥م). الإدارة المدرسية في عالم متغير. مجلة القراءة والمعرفة.  
العدد ٩٩. القاهرة.

عبد الرحمن، إيمان. (٢٠١٣م). درجة فعالية برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في  
وزارة التعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين. مجلة العلوم التربوية، المجلد ٤٠، العدد  
١، ص ٤٢-٥٦.

عبد القوي، أشرف. (٢٠١٧م). التدريس التأملي مدخل للتنمية المهنية للمعلم. رابطة  
التربويين العرب.

عسيري، مهدي مانع. (٢٠١٧م). أساليب التنمية المهنية للمعلم ومعوقات تنفيذها.  
مجلة البحث العلمي في التربية. العدد ١٨. ١٥١-١٦٨.

العنزي، سعود. (٢٠١٥م). واقع التنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس والهئية  
المساندة في جامعة تبوك. مجلة العلوم التربوية، المجلد ٤٢، العدد ٣، ٧٨٧-٨٠٥.

الغامدي، رحاب حمود. (٢٠١٨م). واقع البرامج التدريبية في قسم الإشراف التربوي  
بإدارة تعليم الخرج من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات. مجلة البحث العلمي  
في التربية، العدد ١٩، ٤٥٧-٤٨٤.

الفرح، وجيه محمد. (٢٠١٥م). أساسيات التنمية المهنية. ط ٢. القاهرة: مكتبة دار  
المعارف.

قاسم، مجدي عبد الوهاب والحسيني، هشام حبيب ومصطفى، أسماء وأبو مسلم،  
ماسية. (٢٠١٠م). نظم ضبط الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.  
القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

القصيبي، غازي. (١٩٩٢م). التنمية الأسئلة الكبرى. ط ١. المؤسسة العربية للدراسات والنشر: بيروت.

مدبولي، محمد عبد الخالق. (٢٠١٣م). التنمية المهنية: الاتجاهات المعاصرة، المدخل والاستراتيجية. ط ٢. الرياض: مكتبة دار القلم.

الحيا، مشعل. (٢٠١٨م). التنمية المهنية للمعلم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة للتجديد التربوي. مجلة البحث العلمي في التربية. العدد ١٩، ج ١٧.

المقرن، فهد. (٢٠١٥م). إسهام مديري مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني بمدينة الرياض. بحث ماجستير غير منشور. كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض. المناحي، تركي عبد العزيز. (٢٠١٠م). واقع دور المشرف التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لدى المعلمين. بحث ماجستير غير منشور. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

المنتشري، أحمد عبد الله. (٢٠١٩). تقويم التطوير المهني المستمر لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية في ضوء نموذج جوسكي. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ٢٠، المجلد ١٠.

المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦م). رؤية المملكة ٢٠٣٠.

<https://vision2030.gov.sa>

الناجم، مي. (٢٠١٧م). اتجاهات معلمات المرحلة الثانوية نحو برامج التنمية المهنية في شبكات التواصل الاجتماعي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (٢٠١٧م). نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية.

<https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/c866bcb2.pdf>

الهيم، عيد. (٢٠١١م). التوجهات المعاصرة للتنمية المهنية في مجال التربية والتعليم رؤى أكاديمية تحليلية. مجلة القراءة والمعرفة، العدد ١١٢، ١١٥-١٥٦.  
وزارة الاقتصاد والتخطيط. (٢٠١٥م-٢٠١٩م). خطة التنمية العاشرة، أهداف التعليم العالي.

[https://extranet.who.int/countryplanningcycles/sites/default/files/planning\\_cycle\\_repository/saudi\\_arabia/10th-development-plan-.pdf](https://extranet.who.int/countryplanningcycles/sites/default/files/planning_cycle_repository/saudi_arabia/10th-development-plan-.pdf)

اليحيى، إبراهيم. (٢٠١٧م). واقع التطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في مدينة الدوادمي. مجلة التربية. المجلد ٣٣، العدد ١، ٥٦-١٠١.

#### المراجع الأجنبية:

- Acharya, H. P. (2015). The Role of Principal Leadership for Professional Growth of Teachers. A Ph. D. Thesis submitted to the faculty of the graduate college, Oklahoma State University, USA.
- Minutillo, C. (2016). The Elementary Teachers' Perceptions of Motivation, & The principal's Influence on Their Engagement in Self-Directed Professional Development. A master thesis submitted to the Faculty of Education, Queen's University Kingston, Ontario, Canada.
- Sharp, S. (2014). Standardized Professional Development Content Validation for Educators. Unpublished Ph.D. Dissertation. Walden University, Minnesota.

\*\*\*