

الاحتياجات المهنية للقيادات المدرسية بمحافظة المهرة في ضوء الاتجاهات المعاصرة

Professional Development for School Leaders Al-Mahra governorate in The
Light of Contemporary Trends

د.حمود بن سعيد مسلم السليمي*

*مكتب التربية والتعليم – محافظة المهرة

المستخلص:

الدراسة إلى النتائج الآتية: احتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام وعلى النحو الآتي: درجة احتياج مجال القيادة، والشؤون الفنية واحتياج الشؤون الإدارية جميعها عالية، أما المجتمع المحلي والعلاقات الانسانية وشؤون الطلاب فجاءت متوسطة، كما لم يكن هناك فروق ذات دلالة احصائية في متوسط اجابات القيادات المدرسية تعزى لمتغير: الجنس والمسمى الوظيفي. الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، التنمية المهنية، الاتجاهات المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة الاحتياجات المهنية للقيادات المدرسية بمحافظة المهرة، في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون المجتمع من جميع مديري ووكلاء المدارس في التعليم العام الحكومي في محافظة المهرة للعام 1438/1439هـ والبالغ عددهم (312) منهم (158) مديراً و(154) وكيلًا. وتمثلت عينة الدراسة في كامل مجتمع الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من (79) عبارة توزعت على ستة من المجالات، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة توصلت

Abstract:

This study aims at identifying the professional needs of the school leaders in Al-Mahra governorate in the Yemen Republic in The Light of Contemporary Trends. To achieve the objectives of the study, the researcher used descriptive analytical methodology, and a society of all school principals and agents is the general public education in the governorate of Al-Mahra for the year 1438/1439 AH. (312) of whom (158) managers and (154) agents. The study sample consisted of the entire study population. The study tool consisted of (79) words distributed in six fields. After conducting the appropriate

statistical analysis, the study reached the following results: The need of the school leadership for professional development came at a medium level in general and as follows: Leadership, technical affairs and administrative need were high. The local community, human relations and student affairs were medium. There were no statistically significant differences in the average responses of school leaders due to gender and job title.

Keywords: school leadership, professional development, contemporary trends

المقدمة:

تؤدي القيادات المدرسية الناجحة دوراً فاعلاً في تطوير الميدان التربوي لكونها الأقرب والأكثر احتكاكاً باحتياجات الأسرة التربوية، غير أن التطور العالمي المتلاحق بات يفرض نفسه بقوة على مختلف الأنظمة التعليمية بدول العالم، مما أدى بكثير من الدول إلى السعي لتغيير سياساتها التعليمية بما يتماشى مع تلك التطورات، لأن حيث أدوار القيادات المدرسية اقتصر في الماضي باهتمامه بالشؤون الإدارية فقط، أما اليوم فقد أصبح ينظر لقائد المدرسة بأنه صاحب نشاط إنساني جماعي يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة الآخرين، الأمر الذي يظهر دور القائد في توجيه جميع الجهود نحو الهدف بأيسر الطرق وأقل التكاليف وبالأستخدام الأمثل للموارد والقوى البشرية.

فالقيادة المدرسية الفاعلة لا بد أن تكون مهيأة ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفاعلية وأن تسعى إلى التغيير والتطوير، وتتخذ كل ما يلزم من أجل بيئة عمل أكثر تشجيعاً على الإبداع والابتكار وأكثر تحفيزاً على المبادرة والمبادأة، وتخطط للمهام وتحدد الموارد المطلوبة لتنفيذها، وكذلك وضع الخطط البديلة للمواقف الطارئة (Falmer, 2002). وهناك اتفاق عام على ضرورة أن يكون لقادة المدارس القدرة على تحسين نوعية التعليم والتعلم في مدارسهم، وقد أثبتت العديد من الدراسات والبحوث أهمية دور القائد في المدرسة وفعاليتها في تحسين دورها، حيث بدأت الدول والمنظمات تدرك الدور الرئيسي لقادة المدارس في توفير فرص الحصول على التعليم الجيد لجميع الطلاب، ومما أدى هذا إلى التأكيد بأن التنمية المهنية لقادة المدارس يمكن أن يسهم إلى حد كبير في تحسين ممارساتهم. (Commonwealth Education Partnerships, 2009).

وتعد التنمية المهنية للقيادات المدرسية الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها إكساب القادة عديد من المهارات القيادية والإدارية اللازمة لتحقيق أدوارهم المتوقعة. فالتنمية المهنية تُعتبر ضرورة ملحة للإصلاح وتجويد العملية التعليمية بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة، في مواجهة التغيرات في البنية المعرفية والتقنية، إلى جانب تعدد أساليب ونظم العلاقات والأدوار في العملية التعليمية (الشريحة، 2006). كما تركز التنمية المهنية للقيادات على عدة أسس، يضمن من خلالها نجاح أنشطة وعمليات التنمية المهنية، حيث يتطلب مشاركة جميع القادة التربويين في بناء خطة التنمية المهنية وتقويمها، إضافة إلى بناء خطة متكاملة طويلة الأجل وضمان توفير المواد واللازمة لبرامج التنمية المهنية، وإيجاد بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطور والتحسين، كما يجب أن يكون التركيز على الاحتياجات والنواقص وطرق علاجها، وتوظيف نتائج البحوث والدراسات المتميزة في مجال التعليم والتعلم والقيادة (الشمري واللوقان، 2015)؛ وذلك بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة في اكتساب الكفايات المهنية المطلوبة للقيام بالأدوار المستقبلية المتوقعة منهم.

ولكي تحقق القيادات المدرسية دورها في ضل التحديات المعاصرة، فيتوجب عليها أن تمتلك الكفايات المهنية الأساسية للارتقاء بالعملية التعليمية، وأن تستخدمها للوقوف بجانب قدرات المعلمين

ومهاراتهم ومشاركاتهم في صناعة القرارات المتعلقة بمحيط المدرسة مما يعكس التطور والنمو التربوي للعمل الإداري، وأن تلم القيادات المدرسية بالميدان الذي تعمل فيه، وأن تكون على وعي وإدراك واضح بطبيعة الميدان، وبالمهارات الرئيسية التي يقوم عليها، وفي مقدمة هذه المهارات المعرفية والتقنية وما يتعلق منها بالعملية التربوية في أبعادها الثقافية والاجتماعية والفلسفية والنفسية.

ولقد مرت القيادة المدرسية بتحويلات كبيرة، تمثلت في مشاريع وإصلاحات، أتت لحاجة المجتمع ومتطلباته؛ وذلك نتيجة تأثير الثورة المعلوماتية والتقنية وتسارع النمو المعرفي، مما ظهرت معه الحاجة لإعادة النظر في مهام القيادة المدرسية، وإعدادها لمواكبة هذه التطورات، وفيما يلي عرض لأهم الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية للقيادات المدرسية:

1. التخطيط المدرسي: كثير من المشكلات التي تصاحب بداية العام الدراسي قد يكون من أسبابها انعدام التخطيط للعمل المدرسي. وحتى يكون التخطيط الجيداً، يجب أن يكون القائد على دراية ومعرفة بأسس عملية التخطيط وخطواته. فبعد أن يدرس القائد المدرسي أهداف المدرسة والقوانين والقرارات واللوائح والكتب الدورية المتصلة بمرحلته وحاجات العاملين بها وحاجات الطلاب التي ينبغي إشباعها، يجب عليه أيضاً أن يشرك المدرسين والعاملين معه، لوضع الخطة اللازمة لتحسين الموقف التربوي، ووضع مقترحات التحسين (حمودة، 2011).

2. إدارة الموارد البشرية والمالية: إن إعداد الخطة السنوية وتنظيم التشكيلات المدرسية وتوفير كل ما تحتاجه المدرسة من إمكانات مادية وبشرية تعد أحد ركائز بناء الخطة المدرسية والتي بدورها تحدد مسار العمل المدرسي، فيتوجب على القائد المدرسي أن يكون قادر على إدارة هذه الموارد واستثمارها لصالح العمل المدرسي في ضوء الاحتياجات الفنية والإدارية ومقارنتها بالواقع العملي للمدرسة، والاطلاع على التشكيلات المدرسية السنوية المعدة من الإدارة التعليمية وفقاً لمجموعة من الإجراءات مع تقييم أعمال اللجان من خلال الاجتماعات والتقارير (العمامرة، 2002).

2. تطوير المناهج وتنفيذها: يعتبر القائد المدرسي مشرفاً تربوياً مقيماً، لهذا لا بد من أن يكون له دور في تحسين وتنفيذ المناهج المدرسية ومتابعتها وتطويرها، مع التأكيد على العمل الإداري التربوي المتمثل في خدمة العمل الفني أساساً، فهو من هذه الزاوية ليس إدارياً محضاً، ولكنه مشرف يقوم بعملية الإشراف على العمليات التعليمية في المدرسة، مما يمكن وصفه بالمشرف المقيم (جمال الدين، وحسين، والسعود، وحامد، 2014).

3. التنمية وتقييم المعلمين مهنيًا: المعلم لا يمكن أن يبقى مدى حياته معتمداً بمجموعة محددة من المعارف والمهارات، لأنها متطورة ومتجددة ولما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي، وتطوير تعلم الطلاب للمهارات اللازمة لهم. فقد ظهرت عديد من الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال إعداد

- المعلم وتدريبه مهنيًا، كنتيجة مباشرة لتفاعل مؤسسات إعداد وتدريب المعلم مع المتغيرات المعاصرة (الناقة وأبو ورد، 2009). فالقائد المدرسي يجب أن يكون على إدراك بأسس التقويم التي على أساسها يمكنه من تحديد حاجه المعلمين إلى برامج التنمية المهنية سواء عن طريق كشف الحاجات الداخلية لهم أو عن طريق الأداء التدريسي الذي يقوم بتقويمه باستمرار.
5. التطوير التنظيمي: يأتي دور القائد المدرسي الساعي إلى تحقيق التميز والمنافسة في مسابقة الأنظمة الإدارية والتعليمية والسعي إلى تطويرها داخل المدرسة إما عن طريق المبادرة أو تفويض الصلاحيات المناسبة أو استحداث أنظمة داخلية تحث على الإبداع ومشاركة جميع العاملين نحو التطور الشامل (جمال الدين وآخرون 2014).
6. إدارة الوقت: يعد الوقت عنصراً مهماً كونه مورداً لا يمكن تعويضه، وبالتالي تصبح المهارة في إدارة الوقت وحسن استثماره مطلباً في الإدارة الحديثة ولدى القائد المدرسي الكفاء (شريف، 2009).
7. العلاقات الإنسانية: تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية الحفز وأهمية كل فرد والجماعة في نجاح المنظمة، وهذا أدى إلى الاعتراف بفاعلية القيادة كعامل مهم في فعالية المنظمة، فالقائد المدرسي من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع وحفز المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق اهداف المنظمة (العميان، 2010). ومن الجوانب المهمة للعلاقات الإنسانية للقائد المدرسي أن يكون ملماً ومدركاً لمفهوم القيادة والآثار المترتبة عليها، وتأثير ذلك في تنظيم السلوك الفردي والجماعي في البيئة التعليمية، وقدرة القائد على الاستفادة من مهارات الاتصال، واتخاذ القرارات الصائبة والرشيده (فهد والناظر، 2014). ومن أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية والتربوية الإيمان بقيمة الفرد، والمشاركة والتعاون، والعدل في المعاملة (البستان، 1995).
8. شؤون الطلاب: إن الاهتمام بشؤون الطلاب يعد إحد المهام الرئيسة، التي تلعب دوراً مميزاً وفعالاً في تحقيق أهداف التربية، حيث لم يعد المنهج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية الطالب ونموه، لأن تهيئة الظروف المناسبة للمتعلم تسهم في تقدم التعلم لديه وإبداعه وإعداده لمواجهة عصر التقدم المعرفي والتقني (جمال الدين وآخرون، 2014).
9. خدمة المجتمع المحلي: تتجه التربية الحديثة والمعاصرة إلى ربط المدرسة بمجتمعها وتوثيق الصلة به وجعله معملاً لممارستها التربوية والتعليمية. حيث تقوم المدرسة بدور فعال في التعامل مع المجتمع المحلي الذي توجد فيه. فالعلاقة حتمية بين المدرسة والمجتمع المحلي. ففي سياق تطور المجتمع ينشئ المجتمع مؤسساته التعليمية، ليس بقصد الحفاظ على إرثه الثقافي والحضاري فحسب، وإنما من أجل إحداث تغييرات في بنيته، تلبية طموحاته في التطور والتقدم الحضاري والعلمي (الزعبي، 2011).

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

وهدف دراسة براد (Brad, 2011) إلى فحص طبيعة التطوير المهني لمديري المدارس في ولاية فرجينيا، وتم مقابلة (13) من مديري المدارس الابتدائية العامة، والمتوسطة، والثانوية حول تجاربهم للتطوير المهني، وطلب من مديري المدارس وصف الماضي والحاضر حول تجارب التنمية المهنية، وتحديدًا المواقف التي تحول دون الوصول إلى التطوير المهني، مع تقديم وجهة نظرهم فيما يتعلق بأهمية التنمية المهنية التي تركز تحديدًا على قيادة المدرسة. وقد بينت نتائج الدراسة بعد تحليل استجابات القادة إن التطوير المهني نادراً ما كان يمارسه قادة المدارس بخصوص الوظيفة، وتحقيق أهداف تحسين المدرسة أو الحي، وأن مديري المدارس أظهروا انعدام فرص التطوير المهني التي توفرها المنطقة التعليمية الخاصة بهم وعدم المعرفة ببرامج التطوير المهني المتاحة خارج منطقتهم. إضافة إلى عدم استخدام تقنية المعلومات لتنمية مديري المدارس.

وهدف دراسة السبيعي (2011) إلى بناء أنموذج مقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس مدى كفايته، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت والبالغ عددهم (122) مديراً ومديرة. وتمثل عينة الدراسة كامل مجتمع الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من (72) عبارة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج: أن درجة الاحتياج التدريبي متوسطة لدى مديري المدارس بشكل عام، حيث كانت درجة احتياج الشؤون الفنية عالية، ودرجة احتياج الشؤون الإدارية عالية، المجتمع المحلي متوسطة، العلاقات الانسانية متوسطة، شؤون الطلاب متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتصميم تدريبي لتطوير أداء مديري المدارس.

وسعت دراسة السريحي (2012) إلى التعرف على درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس، وتكونت

عينة الدراسة من (200) مديراً بنسبة 45% من حجم مجتمع الدراسة الكلي، وتكونت أداة الدراسة من (58) عبارة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات توافر آلية الاتصال والتواصل، وإدارة وبناء فريق العمل، والتدريب والتطوير المستمر، وإدارة الاجتماعات، وإدارة التفويض كانت بدرجة عالية. وأن أكثر الآليات التي تتعلق بالتنمية المهنية المستدامة كانت في إدارة فريق العمل، ثم الاتصال والتواصل ثم التدريب والتطوير المستمر، بينما يلاحظ تأخر أساليب إدارة التفويض وإدارة الاجتماعات.

وأجريت دراسة العمامرة (2014) للتعرف على الاحتياجات التدريبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن تبعاً لمتغير الجنس والخبرة والوظيفة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث تألفت عينة الدراسة (242) مديراً ومديرة ومديراً مساعداً ومديرة مساعدة، في المناطق التعليمية: منطقة جنوبي عمان التعليمية، منطقة الزرقاء التعليمية، ومنطقة شمالي عمان التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة احتياج أفراد العينة الدراسة في مجالات: التقنيات التربوية، التقييم كانت كبيرة، وأن احتياجاتهم في المجالات: اتخاذ القرار، الفني والمهني التطويري، والتخطيط والتنظيم المدرسي، والمجتمع المحلي كانت بدرجة متوسطة، بينما جاءت درجة احتياجاتهم في المجالات: الإداري، وشؤون الطلاب قليلة، كما أظهرت النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياجات تبعاً لمتغير الجنس، والمنطقة التعليمية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة احتياجات تبعاً للوظيفة، على جميع المجالات باستثناء مجال التقنيات التربوية، وتبعاً لمتغير الخبرة في جميع المجالات باستثناء مجال التقييم.

وأجرت بطيش (2015) دراسة التعرف إلى واقع إدارة مديرات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة للتنمية المهنية للمعلمات من خلال تطبيق العمليات الإدارية، حيث استخدمت المنهج الوصفي. واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة. وطُبِّقت على عينة بلغت (50) مديرة. و(250) معلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج. منها: أن واقع إدارة التنمية المهنية للمعلمات بالمدارس الثانوية بالمدينة المنورة لكل مجال من مجالات الدراسة يُطبَّق بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة حول تقدير المعلمات لواقع إدارة التنمية المهنية بالمدارس تُعزى لاختلاف متغير الوظيفة، بينما لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لاختلاف متغير الدورات التدريبية، وسنوات الخبرة.

وهدفت القدومي (2015م) في دراستها إلى الكشف عن واقع التنمية المهنية لمديري المدارس العربية وصياغة تصور مقترح ذي أبعاد مستقبلية بمستوى التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس العربية في ضوء مجتمع المعرفة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكان أهم نتائج الدراسة أن واقع التنمية المهنية لمديري المدارس العربية يحتاج إلى مزيد من الاهتمام، وإلى تحديد احتياجات التنمية المهنية لديهم، كما تبين عدم وجود هيئة تعنى بمسؤولياتها، وقصور في جهود البحث وتوظيف التقنية في مجال التنمية المهنية.

وأجرت نوال وخير الدين (2015) دراسة للتعرف على درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة في الجزائر من وجهة نظرهم وأثر متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وطبقت على عينة مكونة (40) مديراً ومديرة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الابتدائية كانت متوسطة، وأن أكثر الآليات التي تتعلق بالتنمية المهنية كانت الاتصال بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير درجة أفراد العينة حول توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، الخبرة.

وهدفت دراسة الدقح والعجمي وغنايم (2017) إلى تحديد متطلبات تطوير التنمية المهنية لمديري مكاتب التربية والتعليم في المديرية محافظة إب بالجمهورية اليمنية وآليات تفعيلها. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مكاتب التربية والتعليم ونوابهم في مديريات محافظة إب للعام الدراسي 2016/2015 والبالغ عددهم (100)، منهم 20 مديراً، و(80) نائباً، وتمثلت عينة الدراسة بجميع أفراد المجتمع. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التنمية المهنية لمديري مكاتب التربية والتعليم في مديريات محافظة إب كان بدرجة متوسطة، حيث حصل ثلاثة محاور على درجة متوسطة: مجالات التنمية المهنية، وأهداف التنمية المهنية، ومفهوم التنمية المهنية على التوالي، أما محور أساليب تنفيذ التنمية المهنية فقد حصل على درجة قليلة.

من خلال العرض السابق للأدبيات التربوية والدراسات السابقة للتنمية المهنية للقيادات المدرسية يتضح أن هناك انضاق حول أهميتها، وأن الاهتمام بالتوصيف الوظيفي لدور القائد المدرسي يتطلب تقييم واقعي لقدراته الحالية، من أجل تنميتها وتطويرها إلى مهارات مطلوبة منه مستقبلاً ترسم ملامحها اتجاهات عالمية معاصرة؛ استجابة للتغيرات السريعة في عالم المعرفة والفكر الإداري وتطبيقاته تلبية لحاجة المجتمع ومتطلباته، مما يتوجب على القائد المدرسي امتلاك هذه الكفايات المهنية للارتقاء بالعملية التعليمية.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل عن موضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة أهداف وأسئلة الدراسة، والتعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية، واعداد الإطار النظري للدراسة، وكذلك في تصميم أدواتها. كما انفتحت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في كونها تناولت موضوع التنمية المهنية في مرحلة التعليم العام، إضافة إلى أن بعض من هذه الدراسات هدفت إلى التعرف على احتياج القيادات المدرسية لتنمية المهنية كدراسة السبيعي (2011م)، ودراسة العميرة (2014م)، وهذا الهدف يقع ضمن أهداف الدراسة. بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عدد من الأبعاد والمتغيرات، حيث ركزت هذه الدراسة على مديري ووكلاء المدارس

كقيادات مدرسية، في حين معظم الدراسات تناولت المديرين فقط كدراسة براد (2011م)، والسريحي (2012م)، والدقح والعجمي وغنايم (2017). وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تعد الدراسة الأولى التي اجريت في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية حسب علم الباحث، كذلك في تركيزها على التنمية المهنية للقيادات المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

هناك جهود طموح كبير لرفع مستوى أداء القيادات في التعليم العام لدى وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، في سبيل تحقيق التنمية المهنية للقيادات المدرسية باعتبارهم قادة تربويين يقع على عاتقهم أداء كثير من المهام التي لا بد أن يتم إنجازها بكفاءة وفاعلية، وذلك بإحداث تغييرات في طريقة التفكير ومنهجية التعامل مع الآخر والالتزام بأساليب التعلم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة. وعليه أصبحت هناك حاجة ماسة للاهتمام برفع مستوى أداء قادة المدارس؛ إلا أنه من خلال إطلاع الباحث واهتمامه في الميدان التربوي اتضح له أن ما هو موجود في مدارس محافظة المهرة في اليمن هو دون الحد المأمول، ويدل على وجود قصور وضعف في الجانبين الإداري والفني معاً، مما يسبب معوقات كبيرة أمام تطوير العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها. وهذا ما تؤكد نتائجه بعض الدراسات من أن درجة ممارسة المديرين للكفايات الإدارية ضعيفة على مستوى الكفايات المهنية، والكفايات الشخصية، والكفايات الاجتماعية والإنسانية، وأن مديرو ومديرات المدارس الثانوية يحتاجون لنمو مهني وإجراء دراسات لتطوير الكفايات الإدارية لمديرين في ضوء مبادئ التنمية المهنية، كما أن أداء المديرين غير فاعل في التخطيط، والتقييم والمتابعة، والتنظيم، والاتصال، واتخاذ القرار (الريمي، 2005؛ وسهيل، 2006؛ والصبري، 2009). وأكدت نتائج دراسة الدقح وغنايم والعجمي (2017) غموض في مفهوم التنمية المهنية وأهدافها ومجالاتها وأساليب تنفيذها لدى معظم القيادات التربوية، كذلك عدم وجود خطة واضحة ومحددة من وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية وقسم التدريب في مكاتب التربية فيما يخص التنمية المهنية. نتيجة لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على الاحتياجات المهنية للقيادات المدرسية للتنمية المهنية بمحافظة المهرة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما الاحتياجات المهنية للقيادات المدرسية بمحافظة المهرة في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات المدرسية في محافظة المهرة حول احتياجات التنمية المهنية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

التعرف على الاحتياجات المهنية للقيادات المدرسية بمحافظة المهرة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ومعرفة آراء القيادات المدرسية نحو احتياجات التنمية المهنية باختلاف متغيري الجنس والمسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في كونها:

1. تبرز دور القيادات المدرسية في الارتقاء بالمستوى المهني للعاملين في القطاع التربوي والذي بدوره يسهم في تحقيق أهداف التربية والتعليم.
2. تساعد في المساهمة في تشخيص احتياجات التنمية المهنية للقيادات المدرسية في محافظة المهرة.
3. تسهم في إثراء الأدب التربوي، وخصوصاً أنها سوف تتناول الاتجاهات المعاصرة التي تركز على التنمية المهنية للقيادات المدرسية وفق معايير وأسس علمية لتحقيق الجودة في الأداء في المنظمات التعليمية.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية والمكانية: طبقت الدراسة خلال السنة الدراسية 1438 / 1439هـ، في المدارس الحكومية بمحافظة المهرة في الجمهورية اليمنية.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات المدرسية المكونة من مديري المدارس ووكلائهم في المدارس الحكومية في جميع مراحل التعليم العام.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة للتعرف على احتياجات القيادات المدرسية للتنمية المهنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة وآراءهم باختلاف متغيري الجنس والمسمى الوظيفي.

مصطلحات الدراسة:

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

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها الجهود المنظمة والمستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية، والمهارية، والإدارية، والفنية لمديري المدارس ووكلائهم، وإحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم، وسلوكياتهم، وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمؤسسة التعليمية في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية.

القيادات المدرسية: هم الأفراد المعيّنين رسمياً من مكاتب التربية والتعليم في المدارس، ليكونوا مسؤولين عن جميع جوانب العملية الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة والمسؤولين عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا (إسماعيل، 1999). ويقصد بالقيادات المدرسية إجرائياً: بأنها الأفراد الذين تسند إليهم مهمة العمل الإداري داخل المدرسة؛ لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا في محافظة المهرة؛ لذلك فهي تشمل المدراء ووكلائهم في المدارس الحكومية في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية.

الاتجاهات المعاصرة:

هو كل جديد وحديث في المجالات العلمية والتكنولوجية والتربوية على المستوى العالمي المعاصر من المعلومات والمعارف والمهارات التي ترتبط بالتنمية المهنية للقيادات المدرسية. (اللولو، 2004م). ويعرف الباحث الاتجاهات المعاصرة إجرائياً بإنها: المسارات التربوية والنظرية والتطبيقية الناجمة عن التغيرات والتطورات الحديثة المتلاحقة على المستويات الإقليمية والعالمية في مجال التنمية المهنية للقيادات المدرسية، والتي توجه القيادات المدرسية نحو النمو المهني بهدف مواكبة التطورات، وتحسين أدائهم ومهاراتهم القيادية وتحقيق احتياجاتهم المهنية وفق تلك المتغيرات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد وجد الباحث أن المنهج الأكثر ملاءمة لها هو المنهج الوصفي المسحي، والذي يعتمد بحسب عبيدات وعبدالحق وكايد (2002) على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكماً.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة المهرة في الجمهورية اليمنية والبالغ عددهم (312) منهم (158) مديراً و(154) وكيلاً، وفق إحصائية مكتب التربية والتعليم بمحافظة المهرة لعام 1439/38هـ، وتمثلت عينة الدراسة في جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد أجاب عن أداة الدراسة (278) ويوضح الجدول (1) ملخصاً لتوزيع أفراد الدراسة وفق متغيراتها.

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

المتغير	الوصف	العدد	النسبة	المجموع
الجنس	ذكور	140	50,4%	278
	إناث	138	49,6%	
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	137	48,9%	278
	وكيل مدرسة	141	50,7%	

أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد وجد الباحث أن الأدوات الأكثر ملاءمة هي الاستبانة، حيث تم تصميم الاستبانة بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من جزأين:

- 1- تضمن المعلومات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة وأهمها: الجنس - المسمى الوظيفي.
- 2- تضمنت احتياجات مجالات التنمية المهنية للقيادات المدرسية، وهي ستة مجالات: القيادة، والشؤون الإدارية، والشؤون الفنية، وشؤون الطلبة، والعلاقات الإنسانية، والمجتمع المحلي. حيث بلغت (79) عبارة.

وجاءت درجة التحقق وفق مقياس ليكرت الرباعي: عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً، وأعطيت التدرج القيم الرقمي (4)، (3)، (2)، (1) على التوالي. ولتسهيل تفسير نتائج البحث وإصدار أحكاماً تركز إلى معايير حُدَّت مسبقاً، فقد تم حساب أطوال الفئات وتم تحديد الدنيا والعليا للفئات. هو موضح في الجدول (2).

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

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

صدق الاستبانة:

تم من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين وبلغ عددهم (18) محكماً؛ للتأكد من مدى وضوح العبارات وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وحرص الباحث على تنوع تخصصات المحكمين بهدف شمولية الملاحظات، حيث تم الأخذ بملاحظات ومرئيات المحكمين، وبذلك اعتبر الباحث هذه الإجراءات دليلاً على صدق الأداة.

إضافة إلى ذلك، فقد تحقق الباحث من الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) فرداً، والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية، حيث تم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون لكل مجال، وحساب علاقة كل عبارة في الاستبانة بالمجال الذي تنتمي له، ويوضح الجدول (3) نتائج المعاملات، والتي تراوحت قوة الارتباط بين المتوسط والعالي.

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون (ن = 30)

المجال	العبارة	معامل الارتباط						
القيادة	1	**0,76	5	**0,77	9	**0,80	13	**0,92
	2	**0,71	6	**0,76	10	**0,55		
	3	**0,56	7	**0,69	11	**0,70		
	4	**0,85	8	**0,87	12	**0,66		
الشؤون الإدارية	1	**0,77	4	**0,70	9	**0,65	10	**0,87
	2	**0,79	5	**0,60	8	**0,73	11	**0,59
	3	**0,86	6	**0,84	9	**0,68		
الشؤون الفنية	1	**0,93	5	**0,79	10	**0,86	13	**0,69
	2	**0,74	6	**0,91	10	**0,72		
	3	**0,72	7	**0,71	11	**0,81		
	4	**0,87	8	**0,83	12	**0,77		
شؤون الطلاب	1	**0,70	5	**0,74	9	**0,81	13	**0,88
	2	**0,71	6	**0,77	10	**0,64	14	**0,70
	3	**0,66	7	**0,58	11	**0,69		
	4	**0,63	8	**0,76	12	**0,74		
العلاقات الإنسانية	1	**0,65	5	**0,87	9	**0,63	13	**0,83
	2	**0,91	6	**0,76	10	**0,85		
	3	**0,78	7	**0,89	11	**0,72		

المجال	العبرة	معامل الارتباط						
المجتمع المحلي	4	**0,82	8	**0,81	12	**0,78		
	1	**0,75	5	**0,79	9	**0,80	13	**0,72
	2	**0,81	6	**0,77	10	**0,66	14	**0,84
	3	**0,83	7	**0,67	11	**0,76	15	**0,63
	4	**0,90	8	**0,82	12	**0,85		

** مستوى الدلالة عند 0.01

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المجال بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0, \alpha \geq 01)$ ، مما يؤكد بأن العبارات تتمتع بدرجة اتساق داخلي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الأداة.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة، بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) فرداً، ثم حساب معامل الثبات طبقاً لـ ألفا كرونباخ (Alpha Cornpach).

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ للأداة ولكل مجال من مجالاتها.

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة	13	81,0
الشؤون الإدارية	11	0.90
الشؤون الفنية	13	0.87
شؤون الطلاب	14	0.84
العلاقات الإنسانية	13	0.91
المجتمع المحلي	15	0.89
الثبات العام	79	0.92

يتضح من الجدول (4) أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويتضح ذلك من خلال قيم ثبات مجالات الاستبانة، والثبات الكلي لعبارات الاستبانة، وهي تعدُّ قيمةً مقبولة في البحوث التربوية ويمكن الاعتماد عليها في تطبيق الأداة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها ، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة.
2. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cornpach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
3. التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة.
4. المتوسطات الحسابية ، وذلك لتحديد درجة احتياج القيادات لمدرسية للتنمية المهنية.
5. اختبار "ت" (t- test) للتحقق من الفروق- ان وجدت- لدى أفراد الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي.

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

ينص السؤال الأول على: ما الاحتياجات المهنية للقيادات المدرسية بمحافظة المهرة في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة عن عبارات مجالات، وتم ترتيب المجالات حسب متوسطاتها تنازلياً، كما في الجدول (5).

جدول (5): ترتيب المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة حسب إجابات أفراد الدراسة تنازلياً

الترتيب	درجة الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
1	عالية	0.68	3,37	الشؤون الفنية
2	عالية	0.66	35,3	القيادة
3	عالية	0.81	26,3	الشؤون الإدارية
4	متوسطة	0.78	3.24	شؤون الطلاب
5	متوسطة	0,94	2.93	المجتمع المحلي
6	متوسطة	0,97	2.91	العلاقات الإنسانية
متوسطة			3.17	المتوسط العام لجميع المجالات

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

تراوح المتوسط الحسابي لدرجة احتياج القيادات المدرسية في التنمية المهنية بين (2,91- 3,37)، وعلى هذا كانت الاحتياج لجميع محاور الدراسة عالية ومتوسطة، ولم يحصل أي مجال من المجالات على درجة منخفضة أو منخفضة جداً، وجاء المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الدراسة (3.17) من أصل (4)، وهذا يدل على أن درجة احتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية متوسطة. سوف يتم استعراض كل مجال من مجالات التنمية المهنية بالتفصيل كما يلي:

المجال الأول: القيادة:

يوضح الجدول (6) اجابات أفراد الدراسة لمجال القيادة.

جدول (6): المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات مجال القيادة

الترتيب	درجة الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	عالية	0,48	3,67	الإلمام بالاتجاهات التربوية الحديثة لتحقيق أهداف المدرسة	2
2	عالية	0,51	3,64	الإلمام بالأسس النظرية للقيادة المدرسية.	1
3	عالية	0,64	3,44	توظيف مهارات القيادة لدى أفراد المجتمع المدرسي.	3
4	عالية	0,66	3,35	تشجيع العاملين في المدرسة على الإبداع.	5
5	عالية	0,68	3,35	التعامل بحكمة مع الأحداث الطارئة.	4
6	عالية	0,69	3,35	استخدام الأسلوب العلمي في تحديد صعوبات العمل المدرسي.	13
7	عالية	0,72	3,34	التوجه الاستراتيجي لفعالية المدرسة.	9
8	عالية	0,66	3,33	استثمار إمكانات العاملين الفردية.	12
9	عالية	0,67	3,30	تعزيز ودعم ثقافة التعاون والمسؤولية.	10
10	عالية	0,71	3,25	نشر ثقافة المدرسة بما يتناسب مع إطار سياسة التعليم.	6
11	متوسطة	0,74	3,22	المشاركة في عملية صناعة القرار المدرسي.	7
12	متوسطة	0,75	3,21	استخدام آليات إدارة تفويض السلطة.	11
13	متوسطة	0,76	3,21	إدارة اللقاءات التربوية بطريقة سليمة.	8
عالية		0.66	35,3	متوسط مجال القيادة ككل	

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

تراوح المتوسط الحسابي لاحتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية بين (3,21 – 3,67)، وعلى هذا كانت درجة الاحتياج لهذه العبارات بين متوسطة وعالية، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لمجال القيادة ككل (3,35)، وهذا يدل على أن درجة احتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية في محافظة المهرة لمجال القيادة جاءت عالية.

أظهرت النتائج أن أبرز عبارتين حصلتا على درجة احتياج عالية من وجهة نظر القيادات المدرسية في مجال القيادة كان العبارتين رقم 2 و1 على التوالي، وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة رقم (2) وهي "الإلمام بالاتجاهات التربوية الحديثة لتحقيق أهداف المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,67)، بينما جاءت العبارة رقم (1) والتي نصت على "الإلمام بالأسس النظرية للقيادة المدرسية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,64). ويرى الباحث أن هذا يدل على أن القيادات المدرسية هم بحاجة إلى معرفة الاتجاهات الحديثة والإلمام بها، ولم يكونوا على دراية كافية بالأسس النظرية للقيادة المدرسية وأنهم في أشد الحاجة إلى ذلك. ويرى الباحث كذلك أن السبب قد يكون عائداً إلى أن معظم القيادات المدرسية في محافظة المهرة هم ليسوا متخصصين في الإدارة المدرسية وأن نسبة كبيرة منهم يحملون شهادات دون الجامعة؛ وبالتالي فمن الطبيعي أن يكونوا على غير دراية بالاتجاهات التربوية الحديثة والإلمام بها. ويضيف الباحث أن هذه النتائج قد تعود إلى ضعف إعداد القيادات المدرسية أكاديمياً في مجال الإدارة، وضعف منظومة الإشراف التربوي وإدارات التدريب لإكساب هذه القيادات المعرفة العلمية للأسس النظرية للقيادة المدرسية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2011)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية للإلمام بالأسس النظرية للقيادة المدرسية كانت بدرجة عالية والدقق وآخرون (2017)، والتي توصلت إلى عدم إلمام القيادات التربوية بالمعرفة الكافية في مجال القيادة والإدارة التربوية، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السريحي (2012) التي توصلت إلى أن مستوى توافر آلية التنمية المهنية كانت بدرجة عالية، مرجح سبب ذلك باهتمام بعض قادة المدارس بالتطور المهني الذاتي، وحرصهم على الالتحاق بالدورات التدريبية.

وفي المقابل أظهرت النتائج أن أقل عبارتين حصلتا على درجة متوسطة في احتياج القيادات المدرسية في مجال القيادة هما 7 و5 على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة رقم (5) والتي نصت "المشاركة في عملية صناعة القرار المدرسي" بالمرتبة الحادية عشر، وبمتوسط حسابي بلغ (3,22). ويعزى الباحث أن سبب احتياج القيادات قد يعود إلى عدم إلمام القيادات المدرسية بخطوات عملية اتخاذ القرار والأساليب المتبعة فيها، حيث إن أغلبهم غير متخصصين في مجال الإدارة التربوية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمارة (2014)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية لعملية اتخاذ القرارات كانت بدرجة متوسطة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القباطي (2011)،

والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية لاتخاذ القرارات كانت عالية، معللاً ذلك بتواجد المدير في مدرسته وتفاعله المباشر المستمر مع المعلمين والطلبة. بينما جاءت العبارة رقم (7): "استخدام آليات إدارة تفويض السلطة" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,21). وقد يعود السبب من وجهة نظر الباحث إلى كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم والتي في مجملها أعمال روتينية نتيجة لمركزية السلطات في النظام التربوي في اليمن. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نوال وخيرالدين (2015)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية لإدارة تفويض السلطة كانت بدرجة متوسطة، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السريحي (2012)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية لإدارة تفويض السلطة كانت بدرجة عالية، مفسراً ذلك بإدراك قادة المدراس لأهمية التفويض في العملية التعليمية، وكثرة الأعباء والمسؤولية الملقاه على كاهل القائد المدرسي والذي يساعد التفويض إلى إنجازها.

المجال الثاني: الشؤون الإدارية

يوضح الجدول (7) اجابات أفراد الدراسة الشؤون الإدارية.

جدول (7): المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات مجال الشؤون الإدارية

الترتيب	الدرجة الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	عالية	61,0	58,3	تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية.	11
2	عالية	60,0	54,3	الاستفادة من المستجدات المعاصرة في المجالات الإدارية.	9
3	عالية	67,0	52,3	توظيف تكنولوجيا المعلومات في الشؤون الإدارية.	8
4	عالية	76,0	44,3	وضع الخطوات العلمية لصنع القرار الإداري.	7
5	عالية	75,0	27,3	تشكيل اللجان للأنشطة المدرسية.	3
6	متوسطة	86,0	14,3	إعداد الخطة المدرسية السنوية.	1
7	متوسطة	85,0	10,3	التخطيط لاستثمار الوقت المدرسي.	2
8	متوسطة	93,0	10,3	الإشراف على السجلات المدرسية.	10
10	متوسطة	95,0	07,3	تطبيق آليات إدارة المبنى المدرسي ومرافقه المختلفة.	5

الترتيب	الدرجة الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
9	متوسطة	1,1	3,07	تنظيم العمل وفق ضوابط إجرائية تحقق أهداف المدرسة.	6
11	متوسطة	89,0	00,3	الإلمام بالأهداف التربوية العامة والخاصة للتعليم العام.	4
	عالية	0.81	26,3	المتوسط لمجال الشؤون الإدارية ككل	

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

تراوح المتوسط الحسابي لاحتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية بين (3,00 – 3,58)، وعلى هذا كانت درجة الاحتياج لهذه العبارات بين المتوسطة والعالية. كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال ككل (3,26)، وهذا يدل على أن درجة احتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية في محافظة المهرة لمجال الشؤون الإدارية جاءت عالية.

أظهرت النتائج أن أبرز عبارتين حصلتا على درجة احتياج عالية من وجهة نظر القيادات المدرسية في مجال الشؤون الإدارية كان في العبارتين رقم 9 و11 على التوالي، وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة رقم (11) وهي "تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,58). ويرى الباحث أن السبب قد يكون عائداً لندرة وجود الخبراء والمستشارين في مجال الإدارة المدرسية والجودة الشاملة بالتحديد في مكتب التربية بمحافظة المهرة، وضعف تبني برامج لتنمية الجودة الشاملة وتطبيقها في المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2012)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج لتطبيق الجودة الشاملة كانت عالية، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السريحي (2012)، التي توصلت إلى أن درجة توافر آليات التنمية المهنية كانت بدرجة عالية، حيث يرى أن السبب يعود للتوفر الإمكانيات، والتحفيز المستمر. بينما جاءت العبارة رقم (9) والتي نصت على "الاستفادة من المستجدات المعاصرة في المجالات الإدارية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,54). ويعزى الباحث ذلك لعدة عوامل أهمها: قلة الوقت المتاح لممارسة أنشطة التنمية المهنية، وقلة الفرص المتاحة لمشاركة وحضور القائد المدرسي للمؤتمرات التربوية، وضعف التناسب بين الحاجة التدريبية والبرامج المقدمة، إضافة إلى ضعف البنية التحتية المساعدة على تطوير القائد المدرسي ذاتياً. وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2012)، والتي توصلت إلى أن مجال الشؤون الإدارية حصل على درجة احتياج عالية. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نوال وخير الدين (2015)، والتي توصلت إلى أن درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدام كانت متوسطة.

وفي المقابل أظهرت النتائج أن أقل عبارتين حصلتا على درجة احتياج القيادات المدرسية في مجال الشؤون الإدارية هما 4 و6 على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة رقم (6) والتي نصت على "تنظيم العمل وفق ضوابط إجرائية تحقق أهداف المدرسة" بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3,07). ويعزو الباحث سبب حصول هذه العبارة على درجة احتياج متوسطة إلى الإجراءات الروتينية التي تتميز بها المدارس في المحافظة، والتي في جلها تهتم بعمليات روتينية تقليدية من عمليات التنظيم وكيفية رصد الدرجات ورفعها إلى مكاتب التربية والتعليم بمحافظة المهرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة براد (Brad,2011)، والتي توصلت أن برامج التنمية المهنية لم تختص بتطوير الوظيفة، وتحسين سلوكيات القيادات المدرسية أثناء ممارستهم لمهامهم القيادية في المدرسة، كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السريحي (2012) والتي توصلت إلى أن مستوى توافر آلية الاتصال والتواصل كانت بدرجة عالية، مفسراً السبب عدم اهتمام القيادات باستخدام الوسائل البصرية والتقنية بتقديم المعلومات، وعدم اهتمام البعض بتفعيلها. بينما جاءت العبارة رقم (4)، والتي نصت على "الإلمام بالأهداف التربوية العامة والخاصة للتعليم العام" بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,00). وقد يعود السبب من وجهة نظر الباحث إلى ضعف اطلاع بعض القيادات المدرسية في محافظة المهرة على الأهداف رغم وجودها في وثيقة السياسة التعليمية وأدله المعلمين المرافقة للمواد الدراسية. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بطيش (2015)، والتي توصلت إلى إلمام وتحديد القيادات المدرسية بالأهداف قبل البدء بوضع الخطط كانت بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: الشؤون الفنية

يوضح الجدول (8) اجابات أفراد الدراسة لمجال الشؤون الفنية.

جدول (8): المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات مجال الشؤون

الفنية

الترتيب	درجة الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	عالية	54,0	3,57	توجيه المعلمين إلى إعداد البحوث الإجرائية.	13
2	عالية	62,0	3,47	تدريب المعلمين على وضع الخطط الدراسية المطلوبة.	2
3	عالية	59,0	3,41	تقويم المعلمين بطرق علمية موضوعية.	4
4	عالية	63,0	3,41	المقدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في التعليم.	8
5	عالية	69,0	3,41	تشجيع المعلمين على التقويم الذاتي.	6

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الترتيب
7	القيام بإجراء الدراسات والبحوث التربوية.	3,39	66,0	عالية	6
1	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على سير العمل المدرسي.	3,39	72,0	عالية	7
5	مساعدة المعلمين في التخطيط لبرامج الأنشطة غير الصفية.	3,38	66,0	عالية	8
3	تحديد الاحتياجات المهنية للمعلمين بالمدرسة.	3,37	65,0	عالية	9
11	تحسين اسلوب المعلمين على تقويم أعمال الطلاب.	3,36	74,0	عالية	10
12	تشجيع المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية لرفع مستواهم المهني.	3,35	69,0	عالية	11
9	متابعة التغييرات المستجدة في المقررات الدراسية.	3,30	73,0	عالية	12
10	متابعة تنفيذ المقررات الدراسية.	3,26	74,0	عالية	13
	المتوسط لمجال الشؤون الفنية ككل	3,37	68,0	عالية	

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

تراوح المتوسط الحسابي لاحتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية في مجال الشؤون الفنية بين (3,26) – (3,57)، وعلى هذا كانت درجة الاحتياج لهذه العبارات عالية. كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال ككل (3,37)، وهذا يدل على أن درجة احتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية في محافظة المهرة لمجال الشؤون الفنية جاءت عالية.

أظهرت النتائج أن أبرز عبارتين حصلتا على درجة احتياج عالية من وجهة نظر القيادات المدرسية في مجال الشؤون الفنية كان في العبارتين رقم 13 و 2 على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة رقم (13) والتي نصت على "توجيه المعلمين إلى إعداد البحوث الإجرائية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,57). ويعزى الباحث السبب لعدة عوامل أهمها: ضعف المعرفة بأساسيات إجراء البحوث الإجرائية مع إدراك أهميتها، وقلة ممارستها من قبل القيادات المدرسية، وقلة البرامج الخاصة بتوجيه التربويين إلى إجراء مثل هذه البحوث، إضافة كثرة المشاكل في المدارس والتي هي فعلاً بحاجة إلى إجراء هذه البحوث لحلها. وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة السبيعي (2011)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القائد المدرسي للقيام بالبحوث التربوية كانت عالية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدقح وآخرون (2017) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مهارة إجراء البحوث التربوية كانت

متوسطة، معتقداً أن السبب يرجع إلى لعدم اهتمام، وتبني الإدارة العليا نشر ثقافة إجراء البحوث في أوساط القيادات التربوية. أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة رقم 2 والتي نصت "تدريب المعلمين على وضع الخطط الدراسية المطلوبة" بمتوسط حسابي بلغ (3,47). ويرى الباحث أن السبب قد يعود لارتباطها المباشر بدور القائد المدرسي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مع نتيجة دراسة السببي (2011) التي توصلت إلى أن احتياج القيادات المدرسية للتخطيط كانت بدرجة عالية، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الضباطي (2011) التي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات كانت بدرجة متوسطة، ودراسة بطيش (2015)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات المدرسية لمجال التخطيط كان بدرجة متوسطة، وأعزت سبب ذلك لتفاوت قدرات المديرات في تحديد الأهداف. وفي المقابل أظهرت النتائج أن أقل عبارتين حصلتا على درجة احتياج القيادات المدرسية في مجال الشؤون الفنية هما 9 و10 على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة رقم (9) والتي نصت على "متابعة التغييرات المستجدة في المقررات الدراسية" بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,30). ويعزو الباحث السبب من وجهة نظره إلى ضعف البنية التحتية في مجال شبكات التواصل الاجتماعي؛ حيث جعل أغلب القيادات المدرسية والمعلمين في شبه عزلة عن المستجدات المعاصرة والتطور المعرفي والتي يمكن أن يستفاد منها في تطوير وتحسين المقررات الدراسية وأساليب تدريسها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القدومي (2015)، والتي توصلت إلى وجود قصور في جهود البحث وتوظيف التقنية في مجال التنمية المهنية، بينما جاءت العبارة رقم (10)، والتي نصت على "متابعة تنفيذ المقررات الدراسية" بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,26). مما يدل إلى أن القيادات المدرسية بحاجة إلى متابعة تنفيذ المقررات الدراسية، تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القدح وآخرون (2017)، والتي توصلت إلى أن واقع تنفيذ أساليب التنمية المهنية كان بدرجة ضعيفة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بطيش (2015م)، والتي توصلت إلى أن واقع إدارة التنمية المهنية لمجال المتابعة كان بدرجة متوسطة، وتعتقد سبب ذلك يعود لوجود بعض المدارس التي تقوم بتطبيق بعض الفاعليات التي تسهم في التنمية المهنية، مثل: إقامة اللقاءات الدورية مع الشخصيات العامة، أو إعداد برامج تثقيفية مكثفة، ويتطلب ذلك إمكانات مادية قد تتوفر في بعض المدارس. وقد لا تتوفر في البعض الآخر.

المجال الرابع: شؤون الطلاب

يوضح الجدول (9) اجابات أفراد الدراسة لمجال شؤون الطلاب.
جدول (9):المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات مجال شؤون

الطلاب

الترتيب	درجة الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	عالية	66,0	46,3	تنظيم برامج إثرائية للطلاب المتفوقين	4
2	عالية	71,0	40,3	تدريب الطلاب على صناعة القرارات.	6
3	عالية	70,0	33,3	تعزيز السلوك التشاركي لدى الطلاب.	2
4	عالية	76,0	33,3	توفير خدمات إرشادية للطلاب.	1
5	عالية	75,0	27,3	تعزيز المهارات الإبداعية لدى الطلاب.	3
6	عالية	77,0	26,3	تنظيم برامج لرعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.	9
7	متوسطة	72,0	22,3	تدريب الطلاب على التعبير عن آرائهم بحرية.	5
8	متوسطة	87,0	22,3	مراعاة رغبات الطلاب في اختيار الأنشطة المدرسية.	12
9	متوسطة	80,0	19,3	متابعة الحالات الصحية للطلاب.	8
10	متوسطة	81,0	19,3	تفعيل دور اللجان الطلابية بالمدرسة.	10
11	متوسطة	82,0	18,3	وضع برامج توعوية للطلاب المخالفين للأنظمة المدرسة وتعليماتها.	13
12	متوسطة	83,0	18,3	تحديد احتياجات الطلاب ومشكلاتهم.	11
13	متوسطة	89,0	09,3	توفير مصادر المعلومات الحديثة للطلاب.	7
14	متوسطة	84,0	07,3	مشاركة الطلاب في إجراء البحوث التربوية المرتبطة بقضايا مجتمعية.	14
	متوسطة	78,0	24,3	متوسط مجال شؤون الطلاب ككل	

يتضح من الجدول (9) ما يلي:

تراوح المتوسط الحسابي لاحتياج القيادات المدرسية للتتمية المهنية بين (3,07 – 3,46)، وعلى هذا كانت درجة الاحتياج لهذه العبارات بين المتوسطة والعالية. كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال

ككل (3,24)، وهذا يدل على أن درجة احتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية في محافظة المهرة لمجال الشؤون الطلاب جاءت متوسطة.

أظهرت النتائج أن أبرز عبارتين حصلتا على درجة احتياج عالية من وجهة نظر القيادات المدرسية في مجال شؤون الطلاب هما العبارتين رقم 6 و4 على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة رقم (4) والتي نصت على "تنظيم برامج إثرائية للطلاب المتفوقين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,46). وربما يعود السبب - من وجهة نظر الباحث - إلى أن معظم المدارس في محافظة المهرة تنقصها غرف مصادر التعلم، التي بدورها يتم فيها تنظيم برامج إثرائية للطلاب وفق قدراتهم التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبعيني (2011)، والتي توصلت أن تنظيم برامج إثرائية للطلاب المتفوقين كانت بدرجة عالية، كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة العميرة (2014)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية في مجال شؤون الطلاب بشكل عام كان ضعيف، حيث أعزى سبب ذلك لتكليف معظم القيادات المدرسية المعلمين بالإشراف على الطلبة. كما جاءت العبارة رقم (6) والتي نصت على "تدريب الطلاب على صناعة القرارات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,40). ويعزو الباحث السبب؛ لقلة إدراك القيادات المدرسية لأهمية صناعة القرارات في تكوين شخصية الطالب، وتتمية قدراته الإدراكية واكسابه مهارات التفكير الناقد؛ حيث أن نظام التعليم في اليمن هو نظام مركزي، ففرصة مشاركة الطلاب في صناعة القرارات ضعيفة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبعيني (2011)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية في تدريب الطلاب على صناعة القرارات الرشيدة كانت متوسطة، وقد يعود السبب ذلك لوجود المرشد الطلابي في المدرسة، إضافة للوضع الاجتماعي والأسري الذي نشأ فيه الطالب، والذي قد يكون محفز للطلاب لاتخاذ القرارات الرشيدة.

وفي المقابل أظهرت النتائج أن أقل عبارتين حصلتا على درجة احتياج القيادات المدرسية في مجال شؤون الطلاب كان العبارتين 7 و14 على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة رقم (7) والتي نصت على "توفير مصادر المعلومات الحديثة للطلاب" بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,09). وقد يكون السبب - من وجهة نظر الباحث - عائداً لقلة الخدمات التي تقدمها المدرسة في هذا الجانب، حيث أن أغلب المدارس أن لم يكن جميعها لا تتوفر فيها خدمة الانترنت، والمكتبات العلمية، وقلة وجود مراكز مصادر التعلم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبعيني (2011)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية إلى توفير مصادر معلومات حديثة للطلاب من المكتبة المدرسية كانت بدرجة متوسطة. بينما جاءت العبارة رقم (14)، والتي نصت على "مشاركة الطلاب في إجراء البحوث التربوية المرتبطة بقضايا مجتمعية" بالمرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,07). ويرى الباحث أن السبب قد يكون عائداً لعدم تشجيع القيادات المدرسية على إجراء البحوث التربوية،

وقلة خبرتهم في المجال البحثي، حيث أن معظم هذه القيادات غير ملتحقين ببرامج دراسات عليا، وبالتالي فإن خبرتهم البحثية ضعيفة، وبالتالي ينعكس ذلك على طلابهم. وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة السببي (2011)، والتي توصلت إلى أن درجة إشراك الطلاب في إجراء البحوث المجتمعية كان بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدقح وآخرون (2017)، والتي توصلت إلى أن درجة المشاركة المجتمعية للمؤسسات التربوية كانت بدرجة ضعيفة، مرجح سبب ذلك لغياب الخطط التي تعمل على التخطيط الفعلي للتوصيف الوظيفي للقيادات المدرسية، ولركزية النظام التعليمي في اليمن.

المجال الخامس: العلاقات الإنسانية

يوضح الجدول (10) اجابات أفراد الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية.

جدول (10): المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات مجال

العلاقات الإنسانية

الترتيب	درجة الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	متوسطة	92,0	18,3	تلبية الاحتياجات الذاتية للعاملين بالمدرسة.	7
2	متوسطة	83,0	16,3	توفير بيئة عمل مناسبة لجميع العاملين.	1
3	متوسطة	89,0	05,3	إقامة علاقات إنسانية أساسها العدل مع الجميع.	5
4	متوسطة	01,1	94,2	تقدير آراء وأفكار الآخرين والاهتمام بها.	3
5	متوسطة	00,1	92,2	توطيد العلاقات الإنسانية بين الطلاب داخل المدرسة	11
6	متوسطة	97,0	91,2	توطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين داخل المدرسة.	10
7	متوسطة	98,0	91,2	المقدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والعاملين.	6
8	متوسطة	01,1	90,2	رفع الروح المعنوية للعاملين.	2
9	متوسطة	01,1	86,2	تحديد الصعوبات الشخصية للعاملين المتعلقة بالمدرسة لحلها.	8
10	متوسطة	01,1	82,2	العمل على تعزيز الحوار داخل الاجتماعات المدرسية.	9
11	متوسطة	00,1	79,2	تشجيع العمل التعاوني في مناخ تنظيمي مناسب.	4

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الترتيب
13	تحفيز العاملين المتميزين.	76,2	00,1	متوسطة	12
12	توطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب داخل المدرسة.	75,2	01,1	متوسطة	13
	المتوسط الحسابي لمجال العلاقات الانسانية ككل	91,2	97,0	متوسطة	

يتضح من الجدول (10) ما يلي:

تراوح المتوسط الحسابي لاحتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية بين (2,75 – 3,18)، وعلى هذا كانت درجة الاحتياج لهذه العبارات متوسطة. كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال ككل (3,91)، وهذا يدل على أن درجة احتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية في محافظة المهرة لمجال العلاقات الإنسانية جاءت متوسطة.

أظهرت النتائج أن أبرز عبارتين حصلتا على درجة احتياج متوسطة من وجهة نظر القيادات المدرسية في مجال العلاقات الإنسانية كان العبارتين رقم 7 و1 على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة رقم (7) والتي تصت على "تلبية الاحتياجات الذاتية للعاملين بالمدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,18). وقد يعود السبب - من وجهة نظر الباحث - إلى افتقاد معظم القيادات المدرسية إلى فن التعامل مع الآخرين، إضافة إلى نقص الإمكانيات والميزانيات في المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2011)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية في تلبية الاحتياجات النفسية للعاملين في المدرسة كانت متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القباطي (2013)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية في مجال العلاقات الإنسانية كانت عالية، حيث رجح السبب لقلة البرامج التدريبية في هذا المجال. بينما جاءت العبارة رقم (1) والتي نصت على "توفير بيئة عمل مناسبة لجميع العاملين" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,16). ويعزو الباحث السبب إلى ضعف الخدمات المحفزة والميسرة للعمل في أغلب مدارس محافظة المهرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2011)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية في توفير بيئة عمل مناسبة كانت متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بطيش (2015) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات المدرسية لتهيئة بيئة التعلم المناسبة كانت عالية، وأعزت السبب لتوجه وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى تعميم التقنيات الحديثة وتحسين بيئة العمل التربوي في مجال الإدارة التربوية بالمدارس.

وفي المقابل أظهرت النتائج أن أقل عبارتين حصلت على درجة احتياج من وجهة نظر القيادات المدرسية في مجال العلاقات الإنسانية كان العبارتين 13 و12 على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة رقم (13) والتي نصت على "تحفيز العاملين المتميزين" بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,76). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السببيني (2011)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية لرفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة كانت متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحح ولآخرون (2017)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات التربوية لتقديم الحوافز للمتميزين وأصحاب الإنجازات كانت ضعيفة، وأعزى سبب ذلك لقلة وإدارك المجتمع والإدارات العليا بأهمية الحوافز في تنمية القدرات القيادية وأثرها في تطوير العملية التعليمية. بينما جاءت العبارة رقم (12)، والتي نصت على "توطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب داخل المدرسة" بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,75). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السببيني (2011)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية لتوطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب كانت متوسطة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القباطي (2011) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات للعلاقات الإنسانية كانت بدرجة عالية.

المجال السادس: المجتمع المحلي

يوضح الجدول (11) اجابات أفراد الدراسة لمجال المجتمع المحلي.

جدول (11): المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً عن كل عبارة من عبارات مجال المجتمع المحلي.

الترتيب	درجة الاحتياج	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	متوسطة	91,0	20,3	الاستفادة من المصادر البشرية والمادية المتوفرة في البيئة المحلية.	5
2	متوسطة	88,0	12,3	توظيف إمكانات المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.	9
3	متوسطة	87,0	09,3	التعاون مع الأندية الرياضية لخدمة أهداف المدرسة.	13
4	متوسطة	90,0	05,3	مشاركة المدرسة في الأعمال التطوعية والمناسبات الوطنية والدينية.	6
5	متوسطة	89,0	99,2	تنظيم برامج تربوية اجتماعية لخدمة المجتمع المحلي.	8
6	متوسطة	96,0	97,2	التعاون مع المساجد في غرس القيم التربوية.	11
7	متوسطة	93,0	91,2	تفعيل دور مجالس أولياء الأمور.	4

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج	الترتيب
14	وضع البرامج لتشجيع أولياء الأمور على زيارة المدرسة لمتابعة أبنائهم.	89,2	98,0	متوسطة	8
7	استثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي في خدمة المدرسة.	85,2	90,0	متوسطة	9
3	توثيق العلاقة بين المدرسة والبيت والمجتمع.	83,2	98,0	متوسطة	10
12	التعاون مع وسائل الإعلام لخدمة أهداف المدرسة.	82,2	98,0	متوسطة	11
10	تنظيم برامج توعوية للطلبة لإيضاح أهمية العمل الجماعي لخدمة البيئة والمجتمع.	81,2	99,0	متوسطة	12
2	تشجيع المعلمين على التعامل والتفاعل مع المجتمع المحلي.	80,2	95,0	متوسطة	13
1	تشجيع الطلاب على التفاعل الايجابي مع المجتمع المحلي.	80,2	97,0	متوسطة	14
15	اسهام المدرسة في تنظيم برامج مهنية لأفراد المجتمع المحلي.	79,2	04,1	متوسطة	15
المتوسط الحسابي لمجال المجتمع المحلي، ككل		93,2	0,94	متوسطة	

يتضح من الجدول (11) ما يلي:

تراوح المتوسط الحسابي لاحتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية في مجال المجتمع المحلي بين (2,79) - (3,20)، وعلى هذا كانت درجة الاحتياج لهذه العبارات متوسطة. كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال ككل (2,93)، وهذا يدل على أن درجة احتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية في محافظة المهرة لمجال المجتمع المحلي جاءت متوسطة.

كما أظهرت النتائج أن أبرز عبارتين حصلتا على درجة احتياج متوسطة من قبل القيادات المدرسية في مجال المجتمع المحلي هي العبارات رقم 9 و5 على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة رقم (5) والتي نصت على "الاستفادة من المصادر البشرية والمادية المتوفرة في البيئة المحلية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,20). وربما يعود السبب - من وجهة نظر الباحث - إلى قلة وعي المجتمع بأهمية المدرسة وأهمية الدور الذي تقوم فيه في خدمة المجتمع، إضافة إلى اعتقاد بعض القيادات المدرسية إن التعاون مع المجتمع يعد نوع من القصور وضعف شخصية القائد، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

العمامرة (2014)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية في مجال المجتمع المحلي كانت متوسطة، كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2011)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية في الاستفادة من المصادر البشرية والمادية كانت عالية. معتقدة أن السبب قد يكون نأج من عدم توجه الإدارات العليا لتشجيع لقيادات المدرسية للتفاعل مع المجتمع المحلي والاستفادة من مصادره. بينما جاءت العبارة رقم (9) والتي نصت على "توظيف إمكانات المدرسة لخدمة المجتمع المحلي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,12). ويرى الباحث أن السبب قد يكون عائداً لضعف خبرة القائد المدرسي بالأساليب القيادية، وأفتقاره روح المبادرة والإبداع وكيفة استثمار الفرص المتاحة في المدرسة لتوظيفها لخدمة المجتمع، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2011)، والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية لتوظيف إمكانات المدرسة لخدمة المجتمع كانت متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القباطي (2011) والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات لتوظيف العلاقة بين المدرسة والمجتمع كانت عالية.

وفي المقابل أظهرت النتائج أن أقل عبارتين حصلتا على درجة احتياج القيادات المدرسية في مجال المجتمع المحلي هما 15 أو 15 على التوالي وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث جاءت العبارة رقم (1) والتي نصت على "تشجيع الطلاب على التفاعل الايجابي مع المجتمع المحلي" بالمرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,80). تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2011) التي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية لتشجيع الطلبة والمعلمين على التفاعل مع المجتمع المحلي كانت متوسطة. بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة القباطي (2011) التي توصلت إلى أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي كانت عالية. بينما جاءت العبارة رقم (15)، وهي "اسهام المدرسة في تنظيم برامج مهنية لأفراد المجتمع المحلي" بالمرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,79)، وبدرجة احتياج متوسطة، وقد يعود السبب لضعف العلاقة بين المجتمع والمدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي (2011) والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات المدرسية لتنظيم برامج تربوية اجتماعية لخدمة المجتمع كانت متوسطة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات آراء القيادات المدرسية في محافظة المهرة حول احتياجات التنمية المهنية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المسمى الوظيفي)؟
للإجابة عن هذا السؤال، أجرى الباحث اختبار (ت) (t-test) للعينتين المستقلتين، وذلك لتحديد مدى اختلاف متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول احتياج القيادات المدرسية للتنمية المهنية في محافظة المهرة بالجمهورية اليمنية باختلاف متغير الجنس والمسمى الوظيفي، والجدول (12) يوضح ذلك.
جدول (12): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات القيادات المدرسية في محافظة المهرة للتنمية المهنية تبعاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الجنس	ذكر	140	217.7445	13.52722	0,701	0,484	غير دالة
	أنثى	138	216.6449	12.47760			
المسمى الوظيفي	مدير	136	215.5221	11.37637	2.065-	040.	غير دالة
	وكيل	142	218.7464	14.28340			

مستوى الدلالة عند 0.01

يتضح من الجدول (12) ما يلي:

إن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ في آراء أفراد الدراسة حول التنمية المهنية باختلاف متغيري الجنس. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0, \alpha \geq 05)$ في آراء القيادات المدرسية حول التنمية المهنية في جميع مجالات الدراسة باختلاف متغير الجنس. وهذا يعني أن عينة الدراسة سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً متفقون تجاه عبارات أداة الدراسة، مما يفسر أن كلا الجنسين لم تقدم لهم برامج تنمية مهنية بالشكل الذي تتطلع له القيادات المدرسية في محافظة المهرة. وهذا قد يعطي مؤشر لضعف برامج التنمية المهنية الحالية للقيادات المدرسية التي لم يلحظ أثرها على الميدان التربوي بشكل واضح. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القباطي (2011)، ونتيجة دراسة العميرة (2014)، والتي توصلتا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الجنس. كما أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ في آراء أفراد الدراسة حول التنمية المهنية باختلاف متغير الوظيفة. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0, \alpha \geq 05)$ في آراء القيادات المدرسية في محافظة المهرة حول التنمية المهنية في جميع مجالات الدراسة باختلاف متغير الوظيفة، وقد يعود السبب - من وجهة نظر الباحث - إلى

طبيعة التعامل الإداري المتراكم، المبني على أنجاز الأعمال الروتينية داخل المدرسة، والمستند على نمط قيادي واحد. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القباطي (2011)، والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية للقيادات تعزى لمتغير الوظيفة. كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العمامرة (2014)، ونتيجة دراسة بطيش (2015)، والتي توصلتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات آراء القيادات المدرسية حول التنمية المهنية تبعاً لمتغير الوظيفة.

وخلاصة القول حول نتائج الدراسة المتعلقة باحتياجات المهنة للقيادات المدرسية بمحافظة المهرة، فقد كان التعرف على احتياجات المهنة للقيادات المدرسية له أهمية قصوى بالنسبة لهذه الدراسة كما أورده الباحث وفسرّه. فقد أظهرت نتائج الدراسة حصول المجالات التالية: (القيادة، الشؤون الإدارية، والشؤون الفنية)، على درجة احتياج عالية. بينما حصلت المجالات التالية: (شؤون الطلاب، العلاقات الإنسانية، المجتمع المحلي)، على درجة احتياج متوسطة. وهذا يعطي مؤشر كبير أن هناك قصور في برامج التنمية المهنية الحالية في محافظة المهرة، لذا من المهم تزويد للقيادات المدرسية بمفاهيم الإدارة والقيادة المدرسية الحديثة، ومتابعة التغيرات المستجدة، واستخدام أساليب التنمية المهنية، وتوظيف التكنولوجيا في التعليم لتسهيل العملية التعليمية، سواءً عن طريق برامج التنمية المهنية أو عن طريق توجيههم بشكل مستمر إلى النمو المهني المستدام، مما قد يسهم في تهيئة البيئة المدرسية، ودعم وتعزيز أداء القيادات المدرسية الذي سينعكس إيجاباً على تطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وتحقيق التطور المهني المستدام لهم، وتحصيل الطلاب، تطوير ممارسات المعلمين، وهو الأمر الذي سينعكس في نهاية المطاف على تحسين نواتج العملية التعليمية الذي يعتبر الهدف الأساس والغاية المنشودة لدى الوزارة.

توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. كشفت نتائج الدراسة عن احتياج القيادات المدرسية للمجالات: (القيادة، الشؤون الإدارية، والشؤون الفنية)، وبدرجة عالية، والمجالات التالية: (شؤون الطلاب، العلاقات الإنسانية، المجتمع المحلي)، بدرجة متوسطة، وعليه يوصي الباحث بتنمية قادة المدارس مهنيًا بالمجالات التي كشفت الدراسة الحالية عن احتياجهم، من خلال تضمين برامج تعريفية إلزامية لتأهيل قادة المدارس الجدد، وبرامج تحسينية للذين اجتازوا البرنامج التأهيلية، وبرنامج تطويرية على درجة عالية من الكفاءة للمتميزين.
2. إزالة كافة العقبات التنظيمية والاجتماعية التي تعيق قادة المدارس عن الاندماج في برامج التنمية المهنية، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي تدفعهم للمزيد من المشاركة.
3. تعزيز الشراكة بين كلية التربية ومكتب التربية والتعليم بما يسهم في تنويع الخبرات والبرامج المقدمة لقادة المدارس، وبما يسهم في تطوير برامج التنمية المهنية.

4. نشر المفهوم الحديث للتنمية المهنية بين القيادات التربوية على كافة المستويات الإدارية.

مقترحات الدراسة:

يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية التالية:

1. دراسة لمسح احتياجات التنمية المهنية لقادة المدارس بين فترة زمنية وأخرى؛ للتأكد من عدم وجود احتياجات تشكل ضرراً على ممارسات قادة المدارس، وعليها يتم بناء برامج تدريبية مستمرة للقيادات المدرسية على مجالات العمل المدرسي وربطها بالاتجاهات المعاصرة.
2. دراسة عن الصعوبات والمتطلبات التي تواجه التنمية المهنية للقادة المدراس.
3. دراسة مماثلة لاتجاهات عالمية أخرى ذات العلاقة بمفهوم التنمية المهنية للقيادات المدرسية.

المراجع:

- إسماعيل، محمد محمود (1999). المشكلات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- البستان، أحمد (1995). الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية. ط2، الكويت، مؤسسة البستان للطباعة والنشر والإعلان.
- بطيش، جواهر شكري (2015). واقع إدارة التنمية المهنية للمعلمات بالمدارس الثانوية بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة: المدينة المنورة، السعودية.
- جمال الدين، نجوى يوسف؛ حسنين، إبراهيم علي؛ السعود، راتب سلامة؛ حامد، نجلاء محمد (2014). التنمية المهنية لمديري المدارس بوزارة التربية والتعليم الأردنية. مجلة العلوم التربوية - مصر، 1(1) 191-224.
- حمودة، رامي حسين (2011). مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الريمي، عبده محمد (2005). المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.
- الزعبى، ناديا عبد الكريم (2011). دور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي وتطويره في ضوء بعض الاتجاهات التربوية الحديثة: دراسة ميداني. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (37)، 263 – 298.
- السيبي، نورة علي (2011). أنموذج مقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريسية والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس مدى كفايته، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- السريحي، منصور عتيق الله (2012). درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- سهيل، محمد أحمد (2006). فعالية المدير في تأدية وظيفة المدرسة الثانوية في محافظة المهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- الشريجة، محمد مطير (2006). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية الدارسات العليا، الأردن.
- شريف، محمد محمد (2009). إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية بزقازيق، (63)، 195 – 242.

- الشمري، مشعان؛ اللوقان محمد (2015). واقع التنمية المهنية للقادة التربويين في المدارس السعودية من وجهة نظر مديري المدارس (دراسة ميدانية)، *مجلة العلوم التربوية*، 1(1)، مصر، 581-619.
- الصبيري، صادق محمد (2009). *تقويم الكفايات الإدارية لمديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات في الجمهورية اليمنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.
- عبيدات، ذوقان؛ عبد الحق، عدس؛ كايد، عبد الحق (2002). *البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه*، عمان: دار الفكر.
- العميرة، محمد حسن (2002). *مبادئ الإدارة المدرسية*. ط 3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة.
- العميرة، محمد حسن (2014). *الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية ومديراتها ومساعدتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظرهم*. *مجلة اتحاد الجامعات العربية وعلم النفس*، 12(4)، 11 – 40.
- العميان، محمود سليمان (2011). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط 5، الأردن: دار وائل للنشر. فهد، عبدالهادي محمد؛ الناظر، ملك صلاح (2014). *العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- القباطي، عثمان سعيد (2011). *الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم*. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، 27(2)، 389 – 426.
- القدح، سمير ناجي؛ غنايم، مهني محمد؛ العجمي، محمد حسنين (2017). *متطلبات التنمية المهنية لمديري مكاتب التربية والتعليم في مديريات محافظة إب بالجمهورية اليمنية*. *مجلة القراءة والمعرفة*، 185(1)، 195 – 227.
- القدومي، منال عبدالمعطي (2015). *تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة*. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، 16(1)، 575-594.
- اللؤلؤ، فتحية (2004). *المنهج المدرسي*، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- محمد، ماهر (2011). *الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية العينية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي*. *المجلة العلمية*، 27(2)، 1 – 85.
- مكتب التربية والتعليم محافظة المهرة (2016). *وحدة النظم والمعلومات*. الغيضة، المهرة: اليمن
- الناقبة، صلاح؛ أبوورد، إيهاب (2009، يونيو). *إعداد المعلم وتنميته مهنيًا في ضوء التحديات المستقبلية، مقدم للمؤتمر التربوي- المعلم الفلسطيني الواقع والمأمول-*، غزة، فلسطين، 1 – 29.

نوال، بوضياف؛ خير الدين، ابن خروور (2015). درجة توافر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة بالجزائر من وجهة نظرهم. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 16(1)، 683 - 708.

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

Commonwealth Education Partnerships.(2009). *Professional development needs of school principals, p.121*

Falmer, Thomas (2002). *Leadership - what is in it for school?* Routledge, London.