

2015

A proposed vision to enhance a sustainable professional development system for school principals in light of the requirements of the knowledge society

Manal Qaddoumi

Al-Quds Open University, Palestine, ManalQaddoumi90@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Qaddoumi, Manal (2015) "A proposed vision to enhance a sustainable professional development system for school principals in light of the requirements of the knowledge society," *Jerash for Research and Studies Journal* *الدراسات والبحوث للبحوث والدراسات*: Vol. 16 : Iss. 1 , Article 8.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol16/iss1/8>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Jerash for Research and Studies Journal* *الدراسات والبحوث للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس

في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

د. منال عبد المعطي صالح قدومي
جامعة القدس المفتوحة فرع نابلس

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع التنمية المهنية لمديري المدارس العربية، وصياغة تصور مقترح ذي أبعاد مستقبلية للارتقاء بمستوى التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس العربية في ضوء مجتمع المعرفة. استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي ومسح الدراسات ذات العلاقة، واستقراء نتائج المؤتمرات واللقاءات العلمية المتعلقة بالتنمية المهنية لمديري المدارس العربية واستدامتها في ضوء مجتمع المعرفة. وخلصت الباحثة إلى أن الواقع الحالي للتنمية المهنية لمديري المدارس العربية يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير، حيث يعاني من قلة الاهتمام بتحديد احتياجات التنمية المهنية لمديري المدارس، وضعف سياساتها وأهدافها، وعدم وجود هيئة تعنى بمسؤولياتها، والقصور في جهود البحث وتوظيف التقانة في مجال التنمية المهنية. وقدمت الباحثة تصوراً مستقبلياً للارتقاء بالتنمية المهنية لمديري المدارس العربية في ضوء مجتمع المعرفة من خلال تقديم استراتيجيات ينبغي التركيز عليها في مجال التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس العربية على المستويات المختلفة الوطني والمؤسسي والفردية.

Abstract

The study aimed to explore the current status of professional development of principals in the Arabic nation and to provide a recommended framework in order to enhance the professional development in Knowledge Society. The researcher adopted the descriptive analytic methodology by reviewing the related literature and inducting the findings of the relevant conferences and symposiums held in Arabic world. The current study concluded that the professional development of the Arabic of principals needs more attention and improvement because of lack of deficiency in the needs identification, lack of clear policies and objectives, absence of the responsible authority, and insufficiency in the research efforts and technology application. The researcher provided a future vision regarding the enhancement of professional development of principals in Arabic countries to face the challenges of in Knowledge Society. The vision includes particular strategies to promote the professional development at the national, institutional, and individual level.

خلفية الدراسة وأهميتها:

إن العالم يشهد الكثير من التحولات العالمية المعاصرة التي كان لها تأثير على جميع العاملين في كافة المؤسسات بصفة عامة وعلى العاملين في مجال التعليم بصفة خاصة، ومنهم مديري المدارس باعتبارهم قادة يقع على عاتقهم توجيه مدارسهم نحو الأفضل وتحقيق النتائج العلمية المرجوة. وقد تعددت هذه التحولات بين تحولات ثقافية وإدارية وتكنولوجية وتربوية، وجميعها ساهمت في ضرورة تحقيق التميز والتقدم والتحسين والتطوير المستمر في الكفايات التعليمية والتربوية للعاملين بالميدان التربوي، حيث أصبح من الضروري تحقيق التنمية المهنية المستدامة لهم، والتي سوف تساعدهم على اكتساب عديد من الكفايات التي تمكنهم من ممارسة أدوارهم بفاعلية.

من أجل ذلك اهتمت وزارات التربية والتعليم بما فيها وزارة التربية والتعليم في فلسطين بالتنمية المهنية لمديري المدارس، حيث اعتبرت مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته من خلال الأدوار التي يقوم بها في تسيير العملية التربوية ودعم التغيير الايجابي وتوفير البيئة التربوية الايجابية. وأكدت القواعد التنظيمية في المدارس على أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن المدرسة وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2012). وبالرغم من وجود برامج تدريبية تقدم لمديري المدارس وتوفر أساليب إشرافية تطالب إدارات المدارس بتنظيمها ومتابعة تنفيذها والتي من المفترض أن تساهم في التنمية المهنية لمديري المدارس، إلا أن الوضع ربما لم يتحسن كثيراً وذلك بسبب القصور الواضح في ممارسات مديري المدارس في أداء أدوارهم المتعلقة بالتنمية المهنية (خليل، 2009).

إن التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس وللمعلمين وكافة فريق العمل داخل المدرسة هي ضرورة للعملية التعليمية والتربوية، وذلك لمساعدتهم في أداء أدوارهم المستقبلية والتي فرضتها عليهم التغييرات السريعة المتلاحقة في البيئة المحيطة.

وقد اهتمت العديد من الدراسات بالتنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس، منها: دراسة (السرهي، 2012) على معرفة درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس. وزعت إستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (200) مديراً تم اختيارهم

بطريقة طبقية عشوائية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ان مستوى توافر آليات التنمية المهنية لمديري المدارس الحكومية بمدينة جدة كانت بدرجة عالية، وأن مستوى وجود صعوبات تواجه آليات التنمية المهنية المستدامة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمدينة جدة كانت بدرجة متوسطة ومن أهم هذه الصعوبات: عدم توفر الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية وعدم توفر الوقت اللازم لجعل برامج التنمية المهنية جزءاً من الحياة اليومية لمديري المدارس.

وسعت دراسة (العتيبي، 2011) لتحقيق هدف رئيس وهو تقديم تصور مقترح للتنمية المهنية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم بالملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: استخلاص أدوار مديري التربية والتعليم وفقاً لإستراتيجية المملكة العربية السعودية في التحول إلى مجتمع معرفي. ووضع تصور مقترح للتنمية المهنية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم بالملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

أما دراسة (الصالحية، 2010) فقد هدفت الكشف عن واقع تطبيق برامج التنمية المهنية المستدامة في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عمان والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل برامج التنمية المهنية المستدامة. ولتحقيق تلك الأهداف تم تحليل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وبناء استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددها (325) مديراً ومساعداً وذلك بمنطقة الباطنة شمالاً. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق برامج التنمية المهنية المستدامة من وجهة نظر الباحثين على جميع محاور الدراسة كان عالياً، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0,05$) في تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الجنس في جميع المحاور ما عدا محور (التنمية المهنية الذاتية) فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث. بينما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في المحاور المتعلقة بتطبيق برامج التنمية المهنية المستدامة تعزى إلى متغير المؤهل جاءت جميعها لصالح مؤهل الدبلوم.

الاستنتاجات المستخلصة حول واقع التنمية المهنية لمدير المدرسة في المجتمعات العربية:

من خلال استقراء النتائج والتوصيات المتخضة عن المؤتمرات واللقاءات والدراسات ذات العلاقة بمجال التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية يتضح أن واقع التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتطوير في معظم جوانبه، وتلخص الباحثة أوجه القصور واحتياجات التطوير في الأمور الآتية:

- غياب السياسات الواضحة والأطر الفلسفية الحاكمة للتنمية المهنية لمدير المدرسة العربية.
- عدم وجود هيئة أو مؤسسة تدريبية تعنى بمسؤوليات التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية.
- الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة العربي قبل إعداد أي برنامج متعلق بالتنمية المهنية له.
- الحاجة إلى إجراء دراسات تقييمية مناسبة لبرامج التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية.
- ضعف التركيز على النواحي التطبيقية في برامج التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية.
- الحاجة إلى المزيد من توظيف أمثل للتقانات الحديثة في مجال التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية.
- الحاجة لإفساح المجال أكثر للمدرسة واعتبارها مؤسسة قادرة على تنفيذ برامج التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية.

مشكلة الدراسة:

لم تكن النظم التعليمية بمنأى عن تأثير متطلبات مجتمع المعرفة بل ربما كان هذا الميدان من أكثر الميادين تأثراً، إذ أن التربية بمؤسساتها هي مسرح تلقي المعرفة ونموها، وتحليلها، والربط بينها، وتطبيقها، والإفادة منها. فقد عرض تقرير التنمية الإنسانية العربية للأمم المتحدة (2003) رؤية استراتيجية لإقامة مجتمع المعرفة في البلدان العربية قائمة على نشر التعليم وتطويره، والتحول نحو نمط إنتاج المعرفة، وتأسيس نموذج معرفي عربي. وكشف تقرير المعرفة العربي (2009) إلى وجود فجوات بين ما حققته الأنظمة التعليمية في الوطن العربي وبين ما تحتاجه لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، وأدركت وزارات

التربية والتعليم في الدول العربية هذه الحقيقة، حيث عملت على تقويم خططها وبرامجها وإعادة هيكلة مؤسساتها، وتطوير آلياتها وأدواتها مستهدفة التنمية المهنية المستدامة والدخول إلى مجتمع المعرفة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في سبيل تحقيق التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالميدان التربوي، إلا أن مديري المدارس لم تحظ برامج تنميتهم بالقدر المناسب من الاهتمام باعتبارهم قادة تربويين، يقع على عاتقهم أداء كثير من المهام التي لا بد أن يتم إنجازها بكفاءة وفاعلية (الزهراني، 2006). ويعد إعداد وتأهيل مدير المدرسة لمواكبة التحول لمجتمع المعرفة أمراً حتمياً، مما يستلزم أدواراً جديدة يتمكن منها ويتفاعل من خلالها مع العمل المطلوب منه، تحقيقاً لأهداف التربية والتعليم على أكمل وجه وأحسن صورة تربوية وإدارية. وذلك بعد تمكن مدير المدرسة من تطوير مهاراته، وقدراته، واتجاهاته الإدارية، والفنية. وفي ضوء ما سبق، تتضح الحاجة لتقديم تصور مقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مفهوم التنمية المهنية المستدامة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟
- ما هي أسس وأساليب التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس؟
- ما واقع التنمية المهنية لمديري المدارس في المجتمعات العربية؟
- ما أهمية التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟
- ما المشكلات التي تواجه برامج التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟
- ما التصور المقترح للتنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟

وسيتم الإجابة عن هذه الأسئلة في ضوء الخلفية النظرية والأدب التربوي المتعلق

بدور المديرين والمديرات بالتنمية المستدامة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق أهداف، من أبرزها ما يلي:

1. التعرف على أدوار مديري المدارس في ضوء التحول لمجتمع المعرفة.

2. معرفة واقع التنمية المهنية لمديري المدارس العربية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

3. تقديم تصور مقترح للتنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من عدة نقاط، لعل من أبرزها:

1. أهمية الموضوع الذي تناوله الدراسة، وهو التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس

في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

2. الدراسة من الدراسات المستقبلية؛ حيث ستقدم تصور مقترح للتنمية المهنية لمديري

المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

3. الإسهام في إثراء الأدب التربوي، خصوصاً وأنها ستتناول أحد الموضوعات الحيوية

وهو التنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

تعريفات الدراسة:

التنمية المهنية المستدامة: يعرفها الحربي (2007) بأنها: عملية منظمة

مدرسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة لدى مدير المدرسة، تلزم أداء

فعال للمسؤوليات المدرسية اليومية لتحقيق غرض أسمى وهو تحسين الفعالية والكفاءة

في عمله المدرسي. وتعرفها الباحثة بأنها: هي عملية شاملة ومستمرة تزيد من مهارات

مدير المدرسة وقدراته، وتحتوي على مزيج من العناصر الأساسية الآتية: التنمية الذاتية،

والتنمية المخطط لها، والتنمية التدريجية، والتنمية التفاعلية، والتنمية التحديثة.

مجتمع المعرفة: يعرفه تقرير المعرفة العربي (2009) على أنه: ذلك

المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات

النشاط المجتمعي.

وتعرفه الباحثة بأنه: ذلك المجتمع الذي يقوم بإنتاج المعرفة، واختيارها، وتنظيمها،

واستخدامها، ونشرها بين أفراد المجتمع في جميع مجالات الحياة المختلفة؛ بهدف الارتقاء

بالمجتمع وتنميته.

منهج الدراسة: بالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية فإنها سعت إلى تحقيق أهدافها

باستخدام الوصفي التحليلي كونه أحد المناهج المستخدمة التي تخدم أغراض الدراسة

القائمة على تحليل الواقع الحالي للتنمية المهنية المستدامة لمدير المدرسة في الدول العربية، واستقراء النتائج والتوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع مديري المدارس الذين يعملون في سلك التعليم بمراحل ما قبل التعليم الجامعي في المجتمعات العربية، وأما عينة الدراسة فإنها تضم مديري المدارس في المجتمعات العربية الذين نوقشت أوضاع تميّتهم المهنية في المؤتمرات واللقاءات العلمية والدراسات ذات الصلة كما ورد ذكرها في الدراسة.

حدود الدراسة: تقتصر الدراسة على بحث واقع التنمية المهنية المستدامة لمدير المدرسة العربي في ضوء التحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة خلال الفترة الزمنية من (2003-2014)، وتقديم تصور مقترح ذي بعد مستقبلي يساعد في تطوير أداء مدير المدرسة العربي. والارتقاء بمستوى التنمية المهنية لمدير المدرسة في المجتمعات العربية لمواجهة متطلبات مجتمع المعرفة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه: "ما مفهوم التنمية المهنية المستدامة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟" جاءت النتائج كالآتي:

تعتبر التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية ضرورة ملحة لإصلاح وتجويد العملية التعليمية إزاء التغيرات التي حدثت في البنية المعرفية والتقنيات إلى جانب تعدد أساليب ونظم العلاقات والأدوار في العملية التعليمية. وتذكر (السريجي، 2012) أن التنمية المهنية المستدامة للإدارة المدرسية تعبر عن عمليات وأنشطة مستمرة يمكن من خلالها إحداث التغيرات والتحسينات المطلوبة في اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم وإكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها والتي لا يكون لها انعكاس مباشر على أداء الإدارة فقط ولكن على أداء جميع العاملين في المدرسة. وانطلاقاً من المفهوم الشامل للتنمية المهنية المستدامة لمدير المدرسة والمبادئ التي تقوم عليها فإنها تتضمن بالإضافة إلى توجهات وأولويات وزارة التربية والتعليم المجالات الآتية: مجال الثقافة العامة والتمثل في النمط الكلي للسلوكيات الخاصة لجماعة من الأفراد والمشروطة ببيئتهم المادية وأفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم وعاداتهم، وهي تراكمية تتقل من جيل إلى

جيل. والمجال الأكاديمي التخصصي والمتمثل في معرفة مدير المدرسة بتخصصه الأكاديمي. والمجال التربوي المسلكي والمتمثل في العمل على إكساب مدير المدرسة المهارات المسلكية الضرورية لمهنته من تخطيط، واتصال، وتقويم (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2012). وعليه فإن التنمية المهنية لمدير المدرسة تهدف لرفع مستوى مهارة مدير المدرسة في مجالات الإدارة والقيادة والإشراف وخدمة المجتمع، واكتساب المعلومات اللازمة للتعامل مع مستحدثات تكنولوجيا التعليم والتعلم، واكتساب المعلومات والمهارات اللازمة لعملية التقويم وبناء وسائله الحديثة، وتوفير المناخ المناسب للعاملين في المدرسة للتعرف إلى قدراتهم وتبادل الخبرات بينهم (السريحي، 2012).

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: "ما أسس وأساليب التنمية المهنية المستدامة لمدير المدرسة؟" جاءت النتائج كالآتي:

بالرجوع إلى أدبيات الموضوع والدراسات السابقة فهناك ثمة أسس وأساليب التنمية المهنية المستدامة نستعرضها على النحو الآتي:

أ: أسس التنمية المهنية المستدامة: التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس تقوم على أسس يضمن من خلالها نجاح كافة أنشطتها وعملياتها ومن أهم هذه الأسس بأن تكون عملية مقصودة تتم من خلال تحديد الأهداف المرجوة من التنمية المهنية المستدامة بوضوح، والتأكد من أن التنمية المهنية المستدامة ذات قيمة لمديري المدارس. وأن تكون عملية مستمرة خلال الحياة المهنية لمدير المدرسة حيث تقدم كل يوم فرصاً للتعلم والتحدي في استغلال هذه الفرص بشكل مناسب يساعد على زيادة كفايته. وأن تكون عملية منهجية (نظامية) من خلال أنشطة وعمليات منظمة في العمل المدرسي (الصالحية، 2010).

ب: أساليب التنمية المهنية المستدامة:

تنوع أساليب التنمية المهنية المستدامة لأعضاء الإدارة المدرسية حيث إنه يمكن تصنيفها على المستويات التالية:

1: أساليب التنمية المهنية المستدامة على مستوى المدرسة (الحامد، 2005):

- زيارة المدارس الأخرى: التعرف على كل ما يحدث في المدارس الأخرى، كما أنها تتيح الفرصة لعمل مقارنات مما ينتج عنه اكتساب العديد من الخبرات والممارسات.

- الاجتماعات المدرسية: تعد فرصة حقيقية للتنمية المهنية للإدارة المدرسية حيث إنها تضمن عدداً من أعضاء الإدارة والمعلمين الذين يهجون أساليب وطرائق حديثة في التعلم تجعلهم ناجحين في عملهم.
- ملاحظة المعلمين: تساعد في التعرف على أساليب وطرائق التعليم والتعلم وأهمية استخدام التقنيات الحديثة، وتتيح لمدير المدرسة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 2: أساليب التنمية المهنية المستدامة على مستوى المؤسسات التدريسية (الحرابي، 2007):
- أسلوب العصف الذهني: أسلوب يتم فيه تجميع مجموعة من الأفراد لتوليد أفكار جديدة باستخدام قواعد وأساليب يمكن من خلالها تحرر الأفراد من القيود وإطلاق التفكير الحر عن العمل الجديد مما ينتج عنه ابداع العديد من الأفكار والحلول الجديدة.
- أسلوب تدريب الحساسية: يهدف إلى زيادة حساسية مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية، وردود فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، وإلى إتاحة الفرصة له للتعرف على آراء العاملين معه وإزاحة الحواجز الاجتماعية التي تخص حقيقة العلاقات الاجتماعية بينه وبينهم.
- التعلم الذاتي: أسلوب تدريبي جديد أكدت عليه العديد من الأبحاث والدراسات لدوره الكبير في تحقيق التنمية المهنية المستمرة لأعضاء الإدارة المدرسية. ومن خلاله يمكن التغلب على العقبات التي تحول دون عقد دورات تدريبية، إما لأسباب اقتصادية أو بعد المناطق عن مراكز التدريب الرئيسية أو الفرعية.
- 3: أساليب وطرائق التنمية المهنية المستدامة على مستوى الفرد (العثيبي، 2011):
- شبكة الإنترنت: من الأساليب المهمة لتحقيق التنمية المهنية المستمرة للإدارة المدرسية من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية من بحوث وكتب ودراسات مما يساعد على القيام بعملية التحديث والتعديل لتساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.
- الاطلاع الحر: يعد اطلاع أعضاء الإدارة المدرسية على الجرائد العامة والمجلات العلمية المتخصصة وإن كانت هذه الوسيلة وسيلة غير تقليدية من وسائل التعلم

وأقل الوسائل فاعلية بالنسبة لعضو الإدارة بالمقارنة بالوسائل الأخرى؛ وذلك لأنها تتطلب منه مزيداً من الوقت والمال، ولكنها يمكن أن تساعد على تعديل سلوك واتجاهات الإدارة وتبني أنماط قيادية معينة تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً: للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: "ما واقع التنمية المهنية لمدير المدرسة في المجتمعات العربية؟ جاءت النتائج كالاتي:

توجه الدول العربية اهتمامها الكبير لإصلاح نظمها التعليمية حتى تواكب مستجدات العصر ومتغيراته المتلاحقة في حقلَي التربية والتعليم وغيرهما من المجالات ذات العلاقة. ويأتي مجال التنمية المهنية لمدير المدرسة ضمن أهم الأولويات التربوية التي تسعى إلى تحقيقها، بما يمكن مدير المدرسة من تأدية أدواره الجديدة والمتعددة، ويعينه على استيعاب معطيات مجتمع المعرفة وتحدياته المختلفة لا سيما فيما يخص فاعلية العملية التربوية في المدرسة. وللوقوف على الواقع الحالي لمستوى التنمية المهنية لمدير المدرسة في الدول العربية، تورد الباحثة نتائج وتوصيات أهم اللقاءات والمؤتمرات التي عقدت على المستوى الإقليمي وأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بهذا الشأن. حاولت الباحثة تلخيص هذه النتائج والتوصيات بشكل يدعم أغراض الدراسة الحالية في تشخيص واقع التنمية المهنية لمدير المدرسة العربية حتى يتم الاستفادة منها في وضع تصور مستقبلي للنهوض بمستوى التنمية المهنية واستدامتها لمدير المدرسة العربية في ضوء أوجه القصور والضعف التي يعاني منها هذا المجال في المجتمعات العربية في العصر الحالي.

أ. المؤتمرات واللقاءات العلمية:

نظمت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية عبر معهدنا الوطني للتدريب التربوي (2014) مؤتمراً تربوياً بعنوان (نحو مدرسة فلسطينية فاعلة). تناول المؤتمر عدة محاور منها: التعليم والتعلم، والتنمية المهنية، ومحور التكنولوجيا. ومن أهم توصياته بشأن التنمية المهنية لمديري المدارس الآتي: إعداد برامج تدريبية خاصة لمديري المدارس المستجدين بما يؤهلهم للتعامل مع المتغيرات المهنية الجديدة بصورة فاعلة، ووجود هيئة أو مؤسسة تدريبية تعنى بمسؤوليات التنمية المهنية وتوظيف التكنولوجيا لخدمة برامج التنمية المهنية.

أما المؤتمر الثالث لإصلاح التعليم والذي عقد في جامعة قطر (2013) تناول عدة قضايا من بينها التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة التربوية. ومن توصياته بهذا الخصوص ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية للعاملين في حقل التعليم العام والتعليم العالي على اختلاف فئاتهم من قيادات تربوية لأن برامج إعداد هؤلاء العاملين لا تستطيع أن تزودهم بحلول لكل ما يواجهونه أثناء خدمتهم من مشكلات وقضايا ميدانية، كما أنهم لا يستطيعون الاحتفاظ بمهاراتهم وكفاءاتهم لمدة طويلة نتيجة للتطورات المتسارعة في الميدان التربوي.

ونظمت ندوة بعنوان (أفضل الممارسات في تطوير القيادات المدرسية) في المركز الإقليمي للتخطيط التربوي في الشارقة (2012) تناولت قضايا متعلقة بالقيادات التربوية. ومن بين توصياتها الاهتمام والتركيز على تنفيذ برامج تحقق التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس خاصة في ظل غياب السياسات الواضحة والأطر الفلسفية الحاكمة للتنمية المهنية حتى يكون لها الأثر في تحقيق أهداف إستراتيجية تطوير التعليم والارتقاء بمستوى المدارس وتحقيق والتركيز على النواحي التطبيقية في برامج التنمية المهنية.

كما أفرز المؤتمر الثامن لوزراء التربية والتعليم العرب والذي عقد في الكويت (2012) تحت عنوان (المعلم العربي بين التكوين الناجح والتمكين المهني) توصيات عدة منها: أهمية ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة وبناء معايير تقييم الأداء التربوي وفقاً لآليات معتمدة. وأكدت غالبية الدول العربية المشاركة حاجتها إلى الدعم الفني في عدة مجالات متخصصة بالتنمية المهنية منها: وضع استراتيجيات وطنية لتنمية قدرات العاملين في الميدان التربوي (المعلم، مدير المدرسة)، ودعم جهود البحث والتطوير للتنمية المهنية في الميدان التربوي.

أما تقرير المعرفة العربي (2009) ناقش الملامح العامة والمكونات الرئيسة لمجتمع المعرفة محاولاً التعرف على مدى الفجوة التي تفصل المنطقة العربية عن العالم المتقدم وبعض الدول النامية التي أحرزت تقدماً في مجال إنتاج وتوظيف المعرفة تنموياً. وينتهي التقرير إلى تقديم مقترحات ومبادرات عامة لأسس وآليات التحرك الإيجابي نحو إقامة مجتمع المعرفة في المنطقة العربية. ومن أهم توصياته في مجال التعليم: الحاجة إلى وضع أطر

فلسفية ورؤى علمية مستقبلية لتطوير نظم الإعداد والتدريب أثناء الخدمة، والتي يتحقق من خلالها التطوير والتمكين والتنمية المهنية المستدامة.

وفي المؤتمر الدولي الأول للقيادة المدرسية الذي نظمه مجلس أبوظبي للتعليم (2008) تحت شعار (تحقيق التميز في ممارسات القيادة المدرسية) أكد المشاركون في المؤتمر على أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في ابتكار ممارسات وأساليب إدارية متطورة تعزز من قدرة المدرسة للتحويل من استراتيجيات التعليم التقليدية إلى استراتيجيات مبتكرة مبنية على معايير مهنية. كما أوصى المشاركون في المؤتمر ضرورة تشجيع مدير المدرسة على تبني ثقافة التنمية المهنية وتعزيز هذه الثقافة في البيئة التعليمية.

وفي إطار اهتمام جامعة الدول العربية بإعداد المعلم وتنميته مهنيًا تم عقد اللقاء الأول بمقرها (2008) بعنوان (وضع معايير استرشادية للأداء) بمشاركة عدة دول عربية. وكان من أهم جهود الدول العربية المشاركة في مجال موضوع الدراسة والمتعلق بمدير المدرسة وتنميته مهنيًا الآتي: تبنت معظم التقارير سياسة رفع مستوى أداء العاملين (معلمين، مديري مدارس) من خلال برامج الإعداد والتأهيل والتنمية المهنية لتسهم في تحسن مخرجات التعليم. وعرضت بعض التقارير مشروعات رائدة تستهدف رفع كفاءة العاملين مهنيًا والوصول بأدائهم إلى مستويات الجودة، وإنشاء أكاديمية مهنية للعاملين مسؤولة عن تصميم وتخطيط وتنسيق ومتابعة جميع أنشطة التنمية المهنية للعاملين في الميدان التربوي.

رابعاً: للإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه: "ما أهمية التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟" جاءت النتائج كالآتي:

نعيش تحولات جذرية سريعة ومعقدة وشاملة قد تزداد تعقداً وسرعة بطريقة يصعب ملاحقتها ومن ثم إدراك أثرها في مختلف المجالات بما فيها النفس البشرية، وما وراء الكون. هذه التحولات والتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر، أدت إلى ظهور ما يسمى بمجتمع المعرفة الذي يعتمد أساساً ويقوة عن كل ما هو متجدد من هذه المصادر وعلى رأسها العنصر البشري. ويتسم هذا المجتمع باعتماده، إلى حد كبير على عامل المعلوماتية من أفكار ومفاهيم ونظريات في مختلف مجالات المعرفة، والتقدم

الهائل والسريع في وسائل الاتصال والمواصلات ونظم نقل المعلومات الإلكترونية بين الدول، مخترقة بذلك حدودها السياسية والجغرافية (سالم، 2007). هذه هي بعض السمات العامة لمجتمع المعرفة، ولما كانت التربية هي قاطرة التقدم وتلعب دوراً هاماً في تحقيق مجتمع المعرفة بالتعاون مع سائر المؤسسات الاجتماعية الأخرى، لا بد لنا من الكشف عن مطالب هذا المجتمع الجديد في الميدان التربوي بما فيه العمل المدرسي خاصة قبل التساؤل عن انعكاساتها على دور مدير المدرسة وتميته في مجتمع المعرفة. حيث تتمثل المطالب التربوية لمجتمع المعرفة في المدرسة من خلال التطلع لتحقيق مجتمع المعرفة مما جعل مهمة التربية تزداد تعقيداً، وهي مدعوة الآن أكثر من أي وقت مضى إلى تطوير ذاتها وتجديدها بما يجعلها أكثر قدرة على ملاءمة المتعلم. وان تسارع إنتاج المعرفة يستدعي على الصعيد التربوي مزيد الربط بين عمليات التعليم والبحث العلمي والعمل، وأن تعمل على تمتين صلة الناشئة بمصادر المعلومات. وتكمن قدرة المدرسة في مجتمع المعرفة على إعداد الإنسان للمستقبل في تعليمه كيف يتعلم وكيف يبقى متعلماً، وهي مدعوة إلى أن تنقل إلى طلابها الرغبة في التعلم، بل إن المرء يستطيع أن يتخيل مجتمعاً يصبح كل فرد فيه معلماً ومتعلماً على نحو دوري (حجازي، 2005).

إن الاستجابة لمتطلبات بناء مجتمع المعرفة وما يستلزمه من تغير في السياسات التربوية وأهدافها ومضامينها وبنائها، تضي على أدوار مدير المدرسة في العملية التربوية أهمية متزايدة وشأناً أكبر. ويترتب على الأدوار الجديدة لمدير المدرسة، ضرورة توافر عدد من الخصائص والمواصفات التي تمكنه من أداء أدواره بالشكل المطلوب منه في مجتمع المعرفة من خلال الفهم العميق للبنى والأطر المعرفية واستخداماتها وطرق الاستقصاء التي تم بها توليدها أو إنتاجها، والمعايير والقواعد التي تستخدم في الحكم عليها. وفهم جيد للطلبة من حيث خصائصهم التي تؤثر في تعلمهم، والتفاعل مع المعلمين وإتاحة الفرصة للمناقشة وإقامة علاقات ديمقراطية معهم، واستخدام التقانات الحديثة في الإدارة المدرسية (بدر، 2010).

ومن الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالتنمية المهنية لمدير المدرسة في ظل مجتمع المعرفة الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان التي تواجه مدير المدرسة

في العمل المدرسي، واتخاذ كافة الإجراءات التي تهيئ لضمان جودة العمل المدرسي، والاهتمام بمستوى أداء مديري المدارس وقياسه بهدف تطويره (الغامدي، 2008).

خامساً: للإجابة عن السؤال الخامس والذي نصه "ما المشكلات التي تواجه برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟"، جاءت النتائج كالآتي:

على الرغم من اهتمام كافة الدول العربية ببرامج التنمية المهنية لمديري المدارس إلا أن الملاحظ على الكثير من البرامج التدريبية اتصافها بالطابع الشكلي للتدريب والذي يعود بفوائد محدودة جداً، برامج تقليدية تهتم بالشكلية ولا تعالج واقع مشكلات المدارس والعاملين بها، ومن أهم المشكلات التي تواجه برامج التنمية المهنية المستدامة المشكلات الخاصة بالتخطيط حيث يغلب على برامج التنمية المهنية صفة الارتجال وقلمها جعلت جزءاً لا يتجزأ من الخطط التربوية ضمن استراتيجيات الكيف التي ينبغي التأكيد عليها في أية خطة تربوية (السريحي، 2012). وعلى الرغم من الاتجاه لجعل برنامج التنمية المهنية المستدامة تسير في خط التجديد وإيجاد البدائل المناسبة، فإن أغلب ما يعمل به في الدول العربية انعكاس لمناهج وأساليب الإعداد لما قبل الخدمة، واتباع أساليب الدورات والمساقات والمحاضرات، وتلقي دروس في جوانب أكاديمية وتربوية محددة (الصالحية، 2010). أما المشكلات الخاصة بنقص الكوادر والمتعلقة ببرامج التنمية المهنية المستدامة تعاني من عدة مشكلات في هذا المجال والمتمثلة في ضعف الكادر الفني في الإدارات العامة لتدريب مديري المدارس، والنقص في الكادر المدرب، وندرة الكفاءة الوظيفية المتخصصة في مجال تدريب مديري المدارس (الزهراني، 2006). وتتمثل المشكلات الخاصة بنقص الإمكانيات المادية والفنية في نقص الإمكانيات المادية والفنية والمتمثلة في قلة الأبنية الصالحة والخاصة بالتدريب، وعدم كفاية المراكز التدريبية الموجودة في بعض المناطق التعليمية، والنقص في الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة، وقلة الإمكانيات المالية المرصودة لبرامج التنمية المهنية المستدامة (السريحي، 2012). وأخيراً المشكلات الخاصة بالتقويم والمتابعة وتتلخص مشكلات التقويم ذات العلاقة بالتنمية المهنية المستدامة للمديرين في غلبة الأسلوب التقليدي عليها نظراً لأنها تستخدم في إطار

تقليدي لمعالجة محتوى تقليدي وأنماط تقليدية، ونقص الكفايات اللازمة لوضع خطط التقييم وتنفيذها ومتابعتها على الأصعدة الفردية والجماعية (العتيبي، 2011).

في ضوء المحاور التي تناولها البحث بالدراسة والتحليل، ومن خلال قراءة الأدب التربوي المتعلق بالتنمية المهنية لمدير المدرسة في الدول العربية، تورد الباحثة أهم النتائج التي يمكن استخلاصها في الدراسة الحالية محاولة مناقشتها وربطها بتقارير المؤتمرات واللقاءات العلمية ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، وذلك على النحو التالي:

1. تنظر الدول إلى التنمية المهنية لمدير المدرسة على أنها عملية تطوير مستمرة للأداء الوظيفي لمدير المدرسة في ظل التحديات المختلفة لتمكنه من مواكبة المتغيرات الجديدة وتعيينه على استحداث الأساليب المناسبة في أداء المدرسي. ونلاحظ هذه النتيجة في مؤتمر إصلاح التعليم في قطر (2013)، ودراسة العتيبي (2011).
2. تحمل أكثر الدول العربية على الاهتمام بالتنمية المهنية لمدير المدرسة باعتبارها مجالاً خصبا لرفع كفاءة أدائه المدرسي وما يتصل به من جوانب مختلفة، لمساعدته في مواكبة المتغيرات المستمرة في الميدان التربوي في مجتمع المعرفة وتحدياته. وتتفق هذه النتيجة مع توصيات مؤتمر القيادة المدرسية في أبوظبي (2008) ودراسة العتيبي (2011).
3. استجابت بعض الدول العربية للنداءات المتكررة في المؤتمرات واللقاءات العلمية حول تبني اتجاهات حديثة للارتقاء بمجال التنمية المهنية لمدير المدرسة، والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال. ويشير مؤتمر المعرفة العربي (2009) إلى أمثلة من هذه التجارب والمشروعات.
4. تواجه برامج التنمية المهنية لمدير المدرسة عدة مشكلات منها: غياب السياسات الواضحة والخطط المتكاملة لبرامج التنمية المهنية لمدير المدرسة كما في دراسة السريحي (2012). وعدم تفعيل دور مدير المدرسة في التخطيط لبرامج التنمية المهنية له كما في دراسة العتيبي (2001). وعدم وجود مركز متخصص يعنى بالتنمية المهنية لمدير المدرسة وقلة الإستعانة بخبراء تربويين ومدربين أكفاء في مجال التنمية المهنية لمدير المدرسة كما أفرزتها نتائج مؤتمر القيادة المدرسية في أبوظبي (2008).

5. يشير الواقع الحالي للتنمية المهنية لمدير المدرسة الحاجة لمزيد من الاهتمام من خلال: تطوير مجال البحث العلمي وتمويله في القضايا المتعلقة بتقويم أداء مدير المدرسة وتنميته مهنيًا، وضرورة التأطير العلمي ووضع السياسات الواضحة للتنمية المهنية لمدير المدرسة أثناء الخدمة، واعتبار المدرسة مركزاً تدريبياً متخصصاً يعنى بالتنمية المهنية لمديرها، وضرورة الاستعانة بالخبراء المتخصصين من أجل تنفيذ برامج التنمية المهنية لمدير المدرسة كما في فرزتها نتائج مؤتمر المعرفة (2009) ومؤتمر الكويت (2012) ودراسة العتيبي (2011) ودراسة السريحي (2011).

سادساً: للإجابة عن السؤال السادس والذي نصه "ما التصور المقترح للتنمية المهنية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟" جاءت الإجابة كالآتي:

في ضوء ما تم تحليله من أدب تربوي بشأن التنمية المهنية لمدير المدرسة، وفي ظل المتغيرات التربوية الحديثة فيما يتعلق بالتنمية المهنية لمدير المدرسة والتحديات التي تواجهها، ومن خلال الاستنتاجات التي تم استقراؤها من النتائج والتوصيات المتمخضة من بعض المؤتمرات والدراسات العلمية ذات العلاقة، وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية تطرح الباحثة فيما يلي تصوراً مستقبلياً للنهوض بجوانب التنمية المهنية المستدامة لمدير المدرسة في الدول العربية حيث تتحدد ملامح هذا التصور المقترح فيما يلي:

- التأكيد على جودة برامج التنمية المهنية لمدير المدرسة كما ونوعاً.
- التنمية المهنية لمدير المدرسة عملية تطويرية لازمة ومستمرة طوال مدة الخدمة.
- التأكيد على الأدوار التكاملية التنسيقية للعناصر البشرية التي لها علاقة بالتنمية المهنية المستدامة.
- استيعاب مختلف المتغيرات التربوية المستحدثة في محتوى برامج التنمية المهنية المراد تنفيذها.
- تحديد الاحتياجات المتعلقة بالتنمية المهنية لمدير المدرسة بأساليب علمية مناسبة.
- توفير الموارد والإمكانات المادية اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية.
- إجراء دراسات تقويمية مناسبة تشمل كل عناصر برامج التنمية المهنية المنفذة.

- وتقدم الباحثة مجموعة من الإجراءات الواجب القيام بها، لتسهيل القيام بالمحاور الفكرية للتصور المقترح للارتقاء بالتنمية المهنية لمدير المدرسة العربية، على النحو الآتي:
1. الإجراءات التي ينبغي التركيز عليها على المستوى الوطني (وزارة التربية والتعليم):
 - التنمية المهنية المستدامة لمدير المدرسة تكون ذات إطار فكري شامل لكل الجوانب ضمن سياسة واضحة المعالم.
 - إنشاء هيئة موحدة مستقلة تعنى بكل ما يتعلق بالتنمية المهنية لمدير المدرسة، تعنى بوضع خطط طويلة وقصيرة المدى، وإعداد دراسات تقويمية دورية، وطباعة ونشر أدلة ذات علاقة.
 - عقد مؤتمرات وندوات دولية بصورة دورية تعرض فيها تجارب الدول الرائدة في مجال التنمية المهنية لمدير المدرسة، وتناقش فيها المستجدات الحديثة في هذا المجال.
 - أن يقوم تعاون مستمر بين وزارة التربية والتعليم وغيرها من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية بهدف تبادل الخبرات في مجال تنمية القوى البشرية، والإفادة منها في التنمية المهنية لمدير المدرسة.
 2. الإجراءات التي ينبغي التركيز عليها على المستوى المؤسسي (المدرسة):
 - سياسة التنمية المهنية لمدير المدرسة تظهر في مضمون رسالة المدرسة ورؤيتها.
 - جعل المدرسة وتهيئتها كوحدة تدريبية فاعلة في مجال التنمية المهنية لمديرها.
 - مراعاة ربط النظرية بالتطبيق في تصميم برامج التنمية المهنية لمدير المدرسة.
 - اجراء بحوث ميدانية ودراسات تقويمية حول برامج التنمية المهنية.
 3. الإجراءات التي ينبغي التركيز عليها على المستوى الفردي (مدير المدرسة):
 - الحرص على التنمية المهنية الذاتية لمدير المدرسة من خلال الاطلاع المستمر ومتابعة الجديد وإجراء البحوث.
 - الحرص على حضور برامج وفعاليات التنمية المهنية بصورة مستمرة.
 - توظيف ما اطلع عليه من معارف وما اكتسبه من مهارات في جوانب مهنته المختلفة.

التوصيات:

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وتصور مقترح للارتقاء بالتنمية المهنية لمدير المدرسة توصي الباحثة بما يلي:
1. الوقوف بكل السبل على الاتجاهات العالمية المعاصرة في البلاد المتقدمة في مجال إعداد وتدريب مدير المدرسة والاستفادة منها بما يتناسب مع ظروف إمكانيات نظام التعليم.
 2. الاستفادة من التصور المقترح للدراسة الحالية للتنمية المهنية لمديري المدارس في المجتمع العربي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.
 3. التنسيق والتعاون مع الجامعات من خلال وضع برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في المجتمع العربي.
 4. تطوير البحث العلمي في مجال إعداد وتدريب مديري المدرسة وتشجيعه.
 5. أن تعتمد مؤسسات إعداد وتدريب مديري المدارس مبدأ اللامركزية في الإدارة، لأن هذا المبدأ يتيح المجال للمبادرات الفردية والإبداع، والتجديد المستمر لبرامج التنمية المهنية.

المراجع:

- بدر، يسرى رسمي عبد العزيز (2010) تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالتة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
- تقرير التنمية الانسانية العربية (2003) نحو اقامة مجتمع المعرفة متوفر على: <http://www.un.org/arabic/esa/rbas/ahdr2003/pdf/report2003.pdf>
- تقرير المعرفة العربي (2009) والذي حمل عنوان (نحو تواصل معرفي منتج) متوفر على: www.mbrfoundation.ae/Arabic/pages/AKR2009.aspx
- التقرير النهائي للقاء الثاني لجامعة الدول العربية في القاهرة (2008) متوفر على: www.lasportal.org/wps/wcm/6-+Second+Meeting-+Final+Report.pdf
- الحامد، محمد (2005) التعليم في المملكة العربية السعودية، رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، ط 3، الرياض: مكتبة الرشد.

- حجازي، هيثم علي (2005)، إدارة المعرفة: مدخل نظري، دار الأهلية، عمان، الأردن.
- الحربي، قاسم عايل (2007) التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، جامعة جازان، جازان.
- خليل، نبيل سعد (2009)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة، دار الفجر.
- الزهراني، فتحية صالح (2006) فاعلية برامج التدريب التربوي في تنمية مهارة فرق العمل لدى مديري ومديرات المدارس داخل مدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سالم، زكريا (2007): إدارة المعرفة ومدخل لتطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، الإسكندرية، مصر.
- السريحي، منصور عتيق الله حامد (2012) درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديري المدارس، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
- الصالحية، فاطمة بنت محمد بن سالم (2010) واقع تطبيق برامج التنمية المهنية المستدامة في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- العتيبي، عبد الله بن غازي (2011) التنمية المهنية لمديري التربية والتعليم ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة تصور مقترح، أطروحة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.
- الغامدي، نوال سعيد عبد الله (2008): إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية المؤتمر الثالث لإصلاح التعليم والذي عقد في جامعة قطر (2013) متوفر على:
- http://www.qu.edu.qa/edureform_conference
- المؤتمر الثامن لوزراء التربية والتعليم العرب والذي عقد في الكويت (2012) تحت عنوان (المعلم العربي بين التكوين الناجح والتمكين المهني متوفر على: www.moe.edu.kw

- المؤتمر الدولي الأول للقيادة المدرسية الذي نظمه مجلس أبوظبي للتعليم (2008) تحت شعار (تحقيق التميز في ممارسات القيادة المدرسية) متوفر على: www.study4uae.com
- ندوة بعنوان (أفضل الممارسات في تطوير القيادات المدرسية) في المركز الإقليمي للتخطيط التربوي في الشارقة (2012) متوفر على: www.alkhaleej.ae/.../3a3c6a9f-bef5-4a20-b113-600b7b6d41ac.aspx
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2012): الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية.
- وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين عبر معهدهما الوطني للتدريب التربوي (2014)، مؤتمراً تربوياً بعنوان (نحو مدرسة فلسطينية فاعلة) متوفر على: www.mohe.gov