

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم

المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين في ضوء مستهدفات
خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠

إعداد
أ / خالد السلمي

**Organizational Requirements for the Professional Development
of teachers in light of the objectives of National Transformation
Program 2020**

المستخلص

هدف الدراسة الحالية التعرف إلى درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين في ضوء مستهدفات خطة التحول الوطني ٢٠٢٠، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر تلك المتطلبات والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخدمة في الإشراف ، المؤهل ، التخصص) . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً على الاستبانة كأداة للبحث ، حيث تم تطبيقها بأسلوب الحصر الشامل على جميع المشرفين التربويين بتعليم مكة ، حيث بلغ عدد المستجيبين منهم (١٤٤) مشرفاً تربوياً بنسبة (٧٧%) . وأسفرت نتائج الدراسة عن حصول تلك المتطلبات على درجة توافر (متوسطة)، حيث جاءت الثقافة المدرسية الداعمة للتطوير المهني للمعلمين في الترتيب الأول ، تليها في الترتيب الثاني ممارسات القيادة المدرسية ، ثم في الترتيب الثالث تجيء الموارد المادية والبشرية ، وفي الترتيب الأخير حلت الحوافز المادية والمعنوية ، وجاء كلاً من هذه الأبعاد بدرجة توافر (متوسطة) ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر تلك المتطلبات تعزى لاختلاف متغير التخصص ، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح المشرفين التربويين أصحاب المؤهلات (بكالوريوس) ومتغير الخدمة في الإشراف لصالح سنوات الخدمة (١٠ سنوات فأكثر) و (من إلى أقل من ١٠ سنوات) مقابل (أقل من ٥ سنوات).

Abstract

This study aimed to identify the degree of availability of organizational requirements for the professional development of teachers in light of the objectives of the National Transformation 2020, which are defined in the following dimensions: supporting school culture, school leadership practices, material and moral incentives, material and human resources. This study also aimed to identify the statistical significant differences among the average of responding of educational supervisors to the degree of availability of these requirements, which are attributed to the difference in the variables (service in supervision, qualification, specialization).

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive survey method and designed a questionnaire contained four dimensions to determine the degree of availability of the organizational requirements for the professional development of the teachers. The questionnaire was applied in a comprehensive manner to all educational supervisors in Mecca Education schools. The number of respondents was (144) educational supervisors n the rate of (77%).

The most important results of the study were: the organizational requirements for the professional development of teachers in light of the objectives of the national Transformation plan 2020 obtained the availability degree of (medium), where the supporting school culture of the professional development of teachers came in the first grade, followed by the school leadership practices in the second grade, then the material and human resources came in the third grade and in the fourth and final grade came the material and moral incentives. All these dimensions obtained (medium) availability degree. The study showed that

there were no statistically significant differences between the average responses of educational supervisors to the availability of requirements for the professional development of teachers, which are attributed to the difference of specialization variable. while there were statistically significant differences attributed to the difference in the scientific qualification in favor of the educational supervisors holding (bachelor degrees) and the difference in service of supervisors variable in favor of the years of service (10 years and more) and (from 5 to less than 10 years) compared to (less of 5 years).

In the light of the results of the study, the researcher recommended the following items: establishing an incentive system that satisfies the needs and aspirations of teachers and pushes them towards self- and professional development. Engagement of teachers in developing their own professional development plan. Helping the school leaders to join the courses of the preparation of trainers and taking advantage of universities and researches in training teachers on the procedural research performance skills.

١/ مقدمة الدراسة:

تأكيداً لأهمية التطوير المهني للمعلمين وسعي الحكومة إلى الوصول إلى مستوى متقدم في قدرات وإمكانات المعلمين فقد احتوت الخطة الخمسية للمملكة العربية السعودية والتي تم تشييدها في عام ٢٠١٥م للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي عرفت باسم خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ على مستهدفات للتطوير المهني للمعلمين وهي قيم تم تحديدها بناءً على معايير محلية وعالمية وتهدف إلى قياس نجاح وزارة التعليم في تحقيق أهدافها (برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ، ٢٠١٥ م ، ص ٦٢) .

وبالنظر إلى ما يواجهه التطوير المهني للمعلمين على مستوى المدرسة من تحديات كبيرة منها ما ذكره الحربي (٢٠١١م ، ص ٢٥٨) "اقتصار التطوير المهني للمعلمين على أسلوب التدريب ، وندرة وجود الأساليب الأخرى كثقافة مجتمعات التعلم ، و قلة عدد الساعات التدريبية التي يتلقاها المعلمون ، إضافةً إلى وجود ضعف في قدرة تلك البرامج التدريبية على ملامسة الاحتياج التدريبي للمعلمين ، وكذلك اقتصرها على المعرفة النظرية وافتقارها للتطبيق العملي ، وانعدام عمليات قياس الأثر لتلك البرامج" ، تتأكد الحاجة لدراسة أبرز المتطلبات التنظيمية المنبثقة من المؤسسة التعليمية وتضمن فاعلية التطوير المهني للمعلمين، كوجود ثقافة مدرسية تعزز التطوير المهني للمعلمين ، ووجود ممارسات إيجابية من القيادة المدرسية ، وتوافر حوافز مادية ومعنوية ، وكذلك توافر الموارد المادية والبشرية.

وتؤكد كثير من الدراسات الحديثة على تأثير القيادة المدرسية على الأداء ، وذلك لما تقوم به من ممارسات وأدوار مهمة ومؤثرة في تحقيق المؤسسة التعليمية أهدافها وتحسين أداءها ، وما تقوم به من دور حساس في إيجاد التوازن بين الجانبين المتكاملين الإداري و الفني ، إضافةً إلى أثرها في قيادة التغيير، وتطبيق معايير مجتمعات التعلم ، والتحول نحو التركيز على التعلم ، كل هذه المسؤوليات وغيرها مما تفترضه العملية التعليمية

المتغيرة تتطلب وجود كفايات محددة من المهارات والمعارف والسلوكيات والعلاقات لدى قادة المدارس لكي يرتقوا بفريق العمل ويعملوا على تطويره والاستثمار الأمثل لكل المواقف التعليمية لتحقيق تنمية مهنية مستدامة (العريمي ، ٢٠١٢ ، ص ٥٤٤).

وتأسيساً على ما تقدم وانسجاماً مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وخطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ومستهدفات وزارة التعليم ، تأتي هذه الدراسة للوقوف على معرفة درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين في ضوء مستهدفات خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ .

٢/ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يؤكد الحاجة إلى دراسة المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين ما أوصت به الدراسات السابقة والتي منها دراسة الزائدي وأحمد (٢٠١٥) والتي أوصت بدراسة علاقة القيادة المدرسية بفاعلية برامج التنمية المهنية ، وكذلك دور الثقافة المدرسية في تفعيل التنمية المهنية للمعلمين، وكذلك أوصت دراسة حسن بت (٢٠١٦م) بأهمية ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المرتكزة على المدرسة ، وأن يعطى فريق العمل المدرسي فرصاً للتطوير المهني مستخدماً آليات متنوعة وفق خطة تنفيذية تتواءم مع ظروف تلك المؤسسة التعليمية ، وتوصي أيضاً دراسة الصاعدي (٢٠١٤م) بضرورة التركيز على التطوير المهني للمعلمين بشكل فاعل وتنويع برامجه وتحفيز المعلمين للانخراط في برامج التطوير المهني ؛ بالإضافة إلى ما احتوى عليه تقرير اللجنة الوطنية للتدريس بالولايات المتحدة الأمريكية من توصيات تؤكد على أهمية التطوير المهني للمعلمين وإنشاء المجالس الوطنية لدعمه ووضع السياسات التي تضمن صلاحيته واستمراره (الهيم ، ٢٠١١ ، ص ١١٦) .

وتناغماً مع تلك التوجهات العالمية تأتي خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ لتؤكد على التطوير المهني للمعلمين وإدراجها ضمن الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم ، وتحديد مستهدفات لتلك الأهداف لها مؤشرات قياس يتم قياسها دورياً للتأكد من السير

نحو تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ، وبالنظر إلى حجم "الساعات التدريبية المستهدف تحقيقها في مجال تطوير الأداء المهني للمعلمين ومؤشر الأداء المرغوب الوصول إليه بـ ١٨ ساعة تدريبية ، وقياساً على تشخيص الوضع الحالي وهو ١٠ ساعات تدريبية" كما هو مبين في خطة التحول الوطني ، ونظراً لقلة عدد الساعات التدريبية التي انخرط فيها المعلمون حالياً، يلاحظ أن حجم الانتقال من خط الأساس إلى تحقيق المستهدف والذي يقرب من ضعف الحالي عملية ليست باليسيرة إذا علمنا أن هناك تحديات تواجه طريق النجاح وتحقيق الأهداف (برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ، ٢٠١٥ م ، ص ٦٢).

كما أظهر تقرير هيئة تقويم التعليم أن حوالي ٦٦% من المعلمين يرون أن حماسهم ورغبتهم للتدريس تقل بعد التحاقهم بالمهنة ، كما أن حوالي ٧٥% من المعلمين لا يتوفر لهم مواد ووسائل تدريبية داعمة للتعلم أو أماكن متاحة في المدارس تمكنهم من العمل والتخطيط للتدريس، وأن ٥٩% منهم يرون حاجة مدارسهم إلى صيانة وإعادة تأهيل بدرجة كبيرة، وذكر حوالي ٤٠% من المعلمين أنهم لا يتعاونون مع بعضهم فيما يخص عملهم التدريسي (معمار، ٢٠١٦، ص ص ٥٠-٥٥).

وانطلاقاً من إحساس الباحث بالمشكلة من خلال المشاهدات اليومية أثناء الزيارات الفنية والميدانية وممارسته الدور الإشرافي وما لمس من احتياج حقيقي عند نسبة ليست بالقليلة من المعلمين تجاه كفايات التدريس ومهارات عديدة تحول دون تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة جيدة ، إضافة على وجود فجوات بين الأداء الواقعي عند بعض المعلمين مع التوقعات المطلوبة منهم .

ومن هنا يلاحظ أن عملية التطوير المهني اليوم تواجه عدة تحديات يجب دراستها ومعرفة المتطلبات التنظيمية المؤثرة في نجاحها كالثقافة المدرسية الداعمة وممارسات القيادة المدرسية وتوافر الحوافز المادية والمعنوية وتوافر الموارد المادية والبشرية، سعيًا

لحل المشكلات التي تواجه التطوير المهني للمعلمين والصعوبات التي تعيق تحقيقه ومعرفة العوامل المؤثرة فيه .

- وتأسيساً على ما تقدم تبلورت مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي :
- ما درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين في ضوء مستهدفات خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟
- ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
- ١- ما درجة توافر الثقافة المدرسية الداعمة للتطوير المهني للمعلمين في ضوء مستهدفات خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ؟
- ٢- ما درجة توافر ممارسات القيادة المدرسية المعززة للتطوير المهني للمعلمين في ضوء مستهدفات خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ؟
- ٣- ما درجة توافر الحوافز المادية والمعنوية للتطوير المهني للمعلمين في ضوء مستهدفات خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ؟
- ٤- ما درجة توافر الموارد المادية والبشرية للتطوير المهني للمعلمين في ضوء مستهدفات خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخدمة في الإشراف ، المؤهل ، التخصص) ؟

/ أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف الدراسة في التعرف على درجة توافر المتطلبات التالية في ضوء مستهدفات خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠:
١. التعرف على درجة توافر الثقافة المدرسية الداعمة للتطوير المهني للمعلمين.

٢. التعرف على درجة توافر ممارسات القيادة المدرسية المعززة للتطوير المهني للمعلمين.

٣. التعرف على درجة توافر الحوافز المادية والمعنوية للتطوير المهني للمعلمين.

٦- التعرف على درجة توافر الموارد المادية والبشرية للتطوير المهني للمعلمين الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخدمة في الإشراف، المؤهل، التخصص).

٥/ أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١- تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الدراسات التربوية في السنوات الأخيرة والتي أظهرت مجموعة من العوائق والتحديات التي تواجهها التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية ونادت إلى أهمية بحثها ودراسة درجة توافر تلك العوامل والمتطلبات التنظيمية التي تحقق فاعلية التطوير المهني للمعلمين .

٢- تتبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية التنمية المهنية للمعلمين ودرجة تأثيرها على سلامة المسار المهني للكوادر البشرية ودورها في عملية الإعداد والتأهيل والتطوير لتلك الكوادر لتمكينها من القيام بمسئولياتها وواجباتها بكفاءة عالية وتحقيق المستوى المطلوب من الأداء الوظيفي والإنتاجية المتزايدة (حسيني ، ٢٠٠٨م) .

٦/ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في المحددات التالية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة المتطلبات التنظيمية (الثقافة المدرسية الداعمة ، القيادة المدرسية المعززة ، الحوافز المادية والمعنوية ، الموارد المادية والبشرية) التطوير المهني للمعلمين .
٢. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المشرفين التربويين العاملين بمكاتب التعليم بإدارة التعليم بمكة المكرمة
٣. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مكاتب التعليم داخل مدينة مكة المكرمة.
٤. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧هـ / ١٤٣٨هـ.

٧/ مصطلحات الدراسة:

المتطلبات التنظيمية (Organizational Requirements) :

يقصد الباحث بالمتطلبات التنظيمية في ضوء الدراسة الحالية : مجموعة الشروط والمعايير الواجب توافرها و الإمكانيات والأدوات المفترض توفيرها والتي تسهم في دعم التطوير المهني للمعلمين من خلال الأبعاد التالية :الثقافة المدرسية الداعمة ،ممارسات القيادة المدرسية،الحوافز المادية والمعنوية ، الموارد المادية والبشرية .

الثقافة المدرسية الداعمة (Supportive School Culture) :

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها نظام اجتماعي وقيمي يعكس هوية وشخصية المدرسة والتفاعل الإنساني الذي يحدث داخلها ومع محيطها الخارجي ، ويحدد الإطار العملي لمجموعة المعتقدات ، والقيم ، والأعراف ، والتوقعات التي تعمل كمحددات للسلوك الإنساني لكل أفراد المجتمع المدرسي وتدعم كل ما يحقق التطوير المهني للمعلمين ويرتبط به من ممارسات .

ممارسات القيادة المدرسية (School Leadership practices) :

ويعني الباحث بممارسات القيادة المدرسية هي الأدوار المهمة التي يقوم بها قائد المدرسة في تعزيز فاعلية التطوير المهني للمعلمين ، بما يمتلكه من صفات قيادية ، وبما لديه من صلاحيات إدارية.

الحوافز المادية والمعنوية (Material and Moral Incentive) :

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها جميع التأثيرات الإيجابية الممنهجة التي تتبناها الإدارة لتدفع المعلمين نحو أداء أعمالهم برغبة ذاتية ومحبة للوصول إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء .

الموارد المادية والبشرية (material and human resources) :

ويعني الباحث بالموارد المادية والبشرية بأنها جميع العناصر البشرية اللازم توافرها داخل المدرسة وخارجها ، المؤهلة والقادرة على تنفيذ أنشطة التطوير المهني للمعلمين بفاعلية ، مستخدمة في ذلك كل ما تتطلبه التنمية المهنية للمعلمين من وسائل مادية ضرورية كقاعات تدريب مجهزة وخدمات الانترنت ومصادر للمعلومات وغيرها .

التطوير المهني للمعلمين (Professional Development) :

يعرف الباحث التطوير المهني للمعلمين إجرائياً بأنه : جميع الجهود المنظمة داخل المدرسة أو خارجها والتي تهدف لتطوير أداء المعلمين وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف والاتجاهات التي تتواءم مع احتياجاتهم ، من خلال برامج وأساليب محددة في أطر علمية وفق خطط منظمة وأنشطة مستمرة ، لتمكينهم بالقيام بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية بكل فاعلية و كفاءة .

برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ (National Transformation Programme) (2020)

ويقصد الباحث بمستهدفات خطة التحول الوطني أي ما تضمنته الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ في مؤشرات الهدف الاستراتيجي الثاني والخاص بوزارة التعليم من رغبة في رفع قيمة المؤشر : متوسط عدد ساعات التطوير المهني التي

استكملها المعلمين ، والتي تم قياسها في الوضع الحالي وقدرت ب(١٠ ساعات) و يستهدف رفعها إلى (١٨ ساعة) .

الإطار النظري والدراسات السابقة :

أ/ التطوير المهني للمعلمين :

١- مفهومه :

ويعرف الباحث التطوير المهني للمعلمين بأنه : جميع الجهود المنظمة داخل المدرسة أو خارجها والتي تهدف لتطوير أداء المعلمين وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف والاتجاهات التي تتواءم مع احتياجاتهم ، من خلال برامج وأساليب محددة في أطر علمية وفق خطط منظمة وأنشطة مستمرة ، لتمكينهم بالقيام بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية بكل فاعلية و كفاءة .

٢- أهداف التطوير المهني للمعلمين :

يرتبط مفهوم الفاعلية غالباً بالأهداف وقياس تحققها ولذا فعلية تحرير أهداف أي نشاط مهمة جداً للتأكد من فعاليتها ووصولها إلى ما تطمح إليه ، ومن هنا فإن التطوير المهني للمعلمين يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة والتي منها الارتقاء بأدوار المعلم من خلال إضافة معلومات ومهارات جديدة ، وتطوير قدراته ومهاراته المهنية ، وتأكيد القيم والدوافع التي تزيد إنتاجيته وتعزز دوره في تطوير ذاته، وبناء الاتجاهات الإيجابية نحو المهنة ليتواكب مع المرحلة الحالية والتي تشهد ضعف في الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي ، وضعف في المخرجات التعليمية والتي أظهرت تدني في نتائج الاختبارات المعيارية التي أجرتها هيئة تقويم التعليم، وتزداد الأهمية تعقيداً عندما نعلم حجم التغيرات التي طرأت على العملية التعليمية والتربوية وانتقالها من مرحلة التعليم إلى التعلم ، أو ما يسمى بالتعلم النشط و مجتمعات التعلم وغيره ، الذي يفرض على هذه المرحلة ان تكون أكثر استجابة لتلك التغيرات وبذل المزيد من الجهود في تحسين أداء المعلمين وتطويرهم مهنيًا مستخدمةً أبرز الأساليب الناجعة في التطوير المهني للمعلمين .

٣- أساليب التطوير المهني للمعلمين :

تتعدد وتنوع الصور والأساليب التي يمكن تفعيلها لتحقيق التطوير المهني للمعلمين تبعاً لتعدد وتنوع أهداف التطوير المهني للمعلمين ، وقد أخذت اتجاهات وتصنيفات مختلفة فمثلاً صنف الحر (٢٠٠٩م ، ١٦٥) محاور التطوير المهني للمعلمين إلى أربع مجموعات من الأساليب ، وهي : التطوير المباشر ويشمل الملاحظة الصفية الموجهة ، والزيارات الميدانية ، المناقشة بعد الأداء ، مسح آراء المتعلمين والآباء ؛ والتطوير غير المباشر ويشمل الأنشطة المدرسية ، والأنشطة المجتمعية ، وتنظيم المناسبات ، واستضافة البرامج التدريبية ؛ والتطوير التعاوني ويشمل التخطيط الجماعي ، وملاحظة الأقران ، والحلقات النقاشية ، والتدريب الجماعي ؛ والتطوير الذاتي : ويشمل القراءة الذاتية ، والتعلم عن بعد ، وبحوث الفعل ، والتقويم الذاتي ، وحضور المحاضرات والندوات .

ب/ المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين :

- مفهومها :

ويقصد الباحث بالمتطلبات التنظيمية في ضوء الدراسة الحالية : مجموعة الشروط والمعايير الواجب توافرها و الإمكانيات والأدوات المفترض توفيرها والتي تسهم في دعم التطوير المهني للمعلمين من خلال الأبعاد التالية : الثقافة المدرسية الداعمة، و ممارسات القيادة المدرسية ، و الحوافز المادية والمعنوية ، و الموارد المادية والبشرية ؛ وسوف يبسط الشرح لكل بعد على حدة.

١- الثقافة المدرسية الداعمة للتطوير المهني للمعلمين:

لكل مجتمع ثقافته المميّزة وأيدلوجيته التي ينطلق منها ، وتختلف المنظمات رقياً وتأخراً بحسب مستوى إدراكها لأبعاد ثقافتها التنظيمية أولاً ثم تعزيز إيجابيات تلك الثقافة ونشرها ، والتخلص من العوائق والسلبيات التي تؤثر عليها ، وكذلك تميز الثقافة الجماعات والمجتمعات البشرية من غيرها من الجماعات والمجتمعات الأخرى فقد أشار (والتر) إلى "

أن لكل مدرسة ثقافة خاصة بها يسودها نسق من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومجموعة من السلوكيات الجماعية ، كالعادات والقواعد والقوانين التي تعبر أخلاقيات العمل في المدرسة " (الغريب وآخرون، ٢٠٠٥، ص٤٤)

المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين في بعد الثقافة المدرسية الداعمة :

الثقافة المدرسية القوية ضرورية لبناء هوية وشخصية المدرسة، وزيادة دافعية الطلاب نحو التعلم ، ووجود مناخ تعاوني يمكن أفراد المجتمع المدرسي من العمل الجماعي وزيادة دافعيتهم نحو العمل والإنتاج ، وخلق اتجاهات إيجابية بين المعلمين ، تزيد رابطة العلاقات فيما بينهم ، مما يساهم في جعل بيئة المدرسة بيئة جاذبة للعمل والعطاء والإنتاج .

وللثقافة التنظيمية خصائص أساسية تبدأ بتشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة ، والانتباه للتفاصيل الدقيقة في العمل ، ودرجة تركيز القيادة على النتائج والمخرجات وليس على الوسائل والتقنيات الموصلة للنتائج ، ومستوى التأثير على الأفراد ، والعمل بروح الفريق الواحد ، ووجود التنافسية في العمل مع بقاء المودة والرفق في التعامل ، وقدرة المنظمة على المحافظة على مقدراتها وثقافتها .

وتأسيساً على ماسبق يمكن القول بأن أهم المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني

للمعلمين المتعلقة بالثقافة المدرسية هي:

- وجود أهداف مشتركة واضحة ومتفق عليها من قبل أفراد المجتمع المدرسي.
- الإيمان بأهمية التعلم المستمر والتطوير المهني من قبل جميع أفراد المجتمع المدرسي.
- الشعور بالمسؤولية الجماعية نحو التعلم والتطوير، وعدم اللوم على الاخفاق.
- رسوخ تقاليد الاحتفالات بنجاحات أنشطة التطوير المهني.
- تسود علاقات أفراد المجتمع المدرسي قيم الزمالة المهنية والتعاون فيما بينهم.

- إشاعة ثقافة التقدير والاعتراف للمعلمين المبدعين.
- امتلاك المعلمون التوقعات العليا حول ما تحققه لهم أنشطة وبرامج التطوير المهني لهم .
- وجود قنوات اتصال مفتوحة بين أفراد المجتمع المدرسي تسهل انتقال الخبرات ، ونشر المعرفة .

٢- ممارسات القيادة المدرسية المعززة للتطوير المهني للمعلمين:

وتعرف القيادة المدرسية أيضاً بأنها قدرة مدير المدرسة على التأثير الفعال في الآخرين وكسب طاعتهم وثقتهم وتعاونهم ، وتوجيه جهودهم ودفعهم وحثهم بطريقة معينة لإنجاز الأعمال المحددة بغية تحقيق أهداف المدرسة .

• المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين المتعلقة بممارسات القيادة المدرسية:

لا يتحقق وجود كفاءة وفاعلية للعملية التعليمية والتربوية إلا من خلال قيادة مدرسية تعزز السلوكات الإيجابية وتمكن ممارسات التطوير المهني للمجتمع المدرسي مستخدمة جميع الوسائل الممكنة، ومستثمرة لجميع الفرص المتاحة، متمتعة برؤية ملهمة وأهداف واضحة لبلوغ المدرسة الأهداف التربوية المطلوبة منها.

ولكي يحقق التطوير المهني للمعلمين النتائج المرجوة منه، والمستهدفات التي تبنتها خطة التحول الوطني ٢٠٢٠، يتطلب وجود قيادة مدرسية متجددة وتتواكب مع الاتجاهات الحديثة في التنمية المهنية ولديها نمو ذاتي مستمر، وتتصف بقدرة عالية على ترتيب الأولويات وحفظ ورعاية الأنشطة المهمة للتطوير المهني للمعلمين، ومهارة في قياس أثر الأنشطة المباشرة وغير المباشرة والتي تسعى لتطوير المعلمين مهنيًا ورفع مستوى الجودة التعليمية .

٣- الحوافز المادية والمعنوية الدافعة للتطوير المهني للمعلمين:

يتطلع الناس غالباً في ممارساتهم الحياتية إلى الحوافز المادية والمعنوية ، وهو ما يعبر عنه بهرمية الاحتياجات لماسلو والتي تعتبر أن رغبات الإنسان لا متناهية كلما تمت تلبية إحداها تحفز الإنسان لإدراك التي تليها ، مما يزيد من صعوبة الدور الذي تقوم بها المنظمات التعليمية في تحفيز أفرادها ، وإشباع حاجاتهم النفسية ، ودفعهم للسلوكات الإيجابية لتحقيق الأهداف التربوية.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها جميع التأثيرات الإيجابية الممنهجة التي تتبناها الإدارة لتدفع المعلمين للالتحاق بأنشطة التطوير المهني المتنوعة برغبة ذاتية ومحبة للوصول إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء .

• المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية:

تتنوع الأساليب والطرق التي يسلكها المجتمع المدرسي في دعم وتحفيز المعلمين ودفعهم للالتحاق والمشاركة في برامج وأنشطة التطوير المهني لهم ، ومن أبرز تلك الأساليب تقديم المكافآت المادية وربطها بعدد الساعات التدريبية ، وتخصيص الجوائز العينية للمبادرات التي تدعم نجاح أنشطة التطوير المهني ، وتكريم المعلمين الملتحقين بهذه الأنشطة في حفلات المدرسة وتقديم شهادات الشكر الخاصة ، وكذلك التنوع في عبارات الشكر والثناء والمدح للمعلمين المشاركين بتلك الأنشطة .

٤- الموارد المادية والبشرية للتطوير المهني للمعلمين :

يعرف الباحث الموارد المادية والبشرية بأنها جميع العناصر البشرية اللازم توافرها داخل المدرسة وخارجها ، المؤهلة والقادرة على تنفيذ أنشطة التطوير المهني للمعلمين

بفاعلية ، مستخدمة في ذلك كل ما تتطلبه التنمية المهنية للمعلمين من وسائل مادية ضرورية كقاعات تدريب مجهزة وخدمات الانترنت ومصادر للمعلومات وغيرها .

• المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين المتعلقة بالموارد المادية والبشرية:

يتطلب تحقيق التطوير المهني للمعلمين الاهتمام بتوفير العديد من الموارد المادية والبشرية، والتي منها تهيئة وتجهيز مقرات لمزاولة أنشطة التطوير المهني في داخل المدارس وتجهيز مركز مصادر التعلم وحسن إدارته، وتأمين جميع الوسائل والأدوات التي تخدم تنفيذ أنشطة التطوير المهني للمعلمين، وتوفير الكتب والبحوث المتخصصة في التطوير المهني.

وأيضاً من المهم أن يكون لدى قادة المدارس قدرة ومهارة على التدريب لإقامة البرامج التدريبية داخل المدرسة، بالإضافة إلى أهمية وجود شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المحلي لتدعم تنفيذ أنشطة التطوير المهني أو تساهم في تمويلها، وكذلك من المهم أن يستقطب المدربون ذوو الكفاءة العالية في تنفيذ البرامج والأنشطة.

ومن الموارد البشرية الضرورية للتطوير المهني للمعلمين وجود الكفاءات المتميزة من المشرفين التربويين والتي تقوم بدورها في بناء علاقات مهنية قوية مع المعلمين، وتستثمر تلك العلاقات في تفعيل أنشطة التطوير المهني، وتسعى في بناء مجتمعات تعلم مشتركة لكل مجموعة تخصص في المدارس المتجاورة .

ثالثاً: برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ :

هويته : أطلق برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ، وإدراك التحديات التي تواجه الجهات الحكومية القائمة على القطاعات الاقتصادية والتنموية في سبيل تحقيقها حيث احتوى على عدد من الأهداف الاستراتيجية، والمستهدفات، ومؤشرات لقياس النتائج، والالتزامات الخاصة بعدد من المحاور، والتي

يشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي، وأقر مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في المملكة العربية السعودية إطار حوكمة فعال ومتكامل بهدف ترجمة هذه الرؤية إلى برامج تنفيذية متعددة، يحقق كل منها جزءاً من الأهداف الاستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية، وتعتمد تلك البرامج على آليات عمل جديدة تتناسب مع متطلبات كل برنامج ومستهدفاته محددة زمنياً، وستطلق هذه البرامج تباعاً وفق المتطلبات اللازمة وصولاً لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، ٢٠١٥ م، ص ٦).

أهداف برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ :

يهدف برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ إلى تطوير العمل الحكومي وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية (برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ، ٢٠١٥ م):

- ١- "تحديد أهداف استراتيجية ومستهدفات لجميع الجهات الحكومية المشاركة .
- ٢- ترجمة جميع الأهداف الاستراتيجية إلى مبادرات تنفيذية خاصة لكل جهة .
- ٣- تعزيز العمل المشترك نحو تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة .
- ٤- المساهمة في توليد الوظائف .
- ٥- المساهمة في تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص .
- ٦- المساهمة في تعظيم المحتوى المحلي .
- ٧- المساهمة في التحول الرقمي ."

مستهدفات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ المرتبطة بموضوع الدراسة :

يمثل التعليم أحد أهم محددات نجاح التحول الوطني الأساسية فهو المغذي الأول لبقية قطاعات الدولة من الكوادر الوطنية التي تساهم في التنمية ، وإذا علمنا أن النسبة العظمى

من تعداد السكان في البلاد هي شبابية، واستهداف هذه النسبة الغالبة بخلق بيئة تعليمية جديّة جيدة متكاملة الأركان، هو ما يؤدي إلى جني ثمار جيدة من مخرجات علمية وعملية قادرة على تحقيق مكاسب إيجابية في خطة التحول على المدى البعيد، فالتعليم وحده؛ هو الجهة التي تُجسّر إلى عهد جديد من البناء والتنمية، ، غير أن نجاح التعليم يتوقف على وجود سواعد وطنية تتقن المعرفة وتعمل على نشرها واستثمارها ، وهو الذي يدفع وزارة التعليم إلى اعتبار تطوير المعلمين مهنيًا ودفعهم لمستوى عال من الكفاءة والفعالية من أولوياتها وأهدافها الاستراتيجية .

ولتحقيق المستهدفات التي اعتمدها وزارة التعليم لقياس تحقق الهدف الاستراتيجي : تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم ، بواسطة مؤشر الأداء متوسط عدد ساعات التطوير المهني للمعلمين والذي تم تحديد قيمة المستهدف له استكمال ١٨ ساعة تدريبية لكل معلم خلال العام الدراسي ، يتوجب العمل على خلق ثقافة مدرسية قوية تدفع المعلمين نحو الانخراط بأنشطة التطوير المهني بحيث تكون تلك الثقافة حاضنة للتطوير المهني للمعلمين ، بالإضافة إلى بناء نظام للحوافز يدفع المعلمين نحو التطوير المهني ويشبع حاجاتهم ويلبي تطلعاتهم ، وكذلك الاستفادة من مراكز التدريب الخاصة في تدريب المعلمين والاستعانة بالمدرسين ذوو الكفاءات المتميزة .

ملخص نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج الدراسة حصول المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين في ضوء مستهدفات خطة التحول الوطني ٢٠٢٠ على درجة متوسطة من التوافر من وجهة نظر المشرفين التربويين في تعليم مكة ، وسيتم عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاته وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

١- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول :

استهدف هذا السؤال التعرف على درجة توافر الثقافة المدرسية الداعمة للتطوير المهني للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين ، وكانت أبرز تلك النتائج :
حصول الثقافة المدرسية الداعمة للتطوير المهني للمعلمين على الترتيب الأول ،
بدرجة متوسطة من التوافر من وجهة نظر المشرفين التربويين ، وكانت أبرز تلك الممارسات التي تحدث في المدرسة ما يلي :

١. يسود روح العمل الجماعي بين المعلمين ، بدرجة حدوث (كبيرة).
٢. تتصف العلاقات في المدرسة بطابع الزمالة المهنية الفاعلة ، بدرجة حدوث (كبيرة) .
٣. توجد قنوات اتصال مفتوحة بين أفراد المجتمع المدرسي بدرجة حدوث (كبيرة) .
٤. يحاول المعلمون الوصول للمعرفة في المدرسة عبر الوسائل المختلفة ، بدرجة حدوث (متوسطة)
٥. تهيئ المدرسة الفرص التي تسمح بتبادل الخبرات بين المعلمين ، بدرجة حدوث (متوسطة)

٢- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني :

استهدف هذا السؤال التعرف على درجة توافر ممارسات القيادة المدرسية المعززة للتطوير المهني للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين ، وكانت أبرز النتائج ما يلي :
جاءت ممارسات القيادة المدرسية المعززة للتطوير المهني للمعلمين في الترتيب الثاني، بدرجة توافر متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين ، وكانت أبرز ممارسات القيادة المدرسية تتمثل في :

- أ. تنظم تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين ، بدرجة حدوث (كبيرة) .

- ب. توظف مركز مصادر التعلم بالمدرسة لدعم أنشطة التطوير المهني ، بدرجة حدوث (متوسطة).
- ت. تُدرج أنشطة التطوير المهني للمعلمين ضمن الخطة التشغيلية للمدرسة، بدرجة حدوث (متوسطة).
- ث. تُنسق زيارات المعلمين لحضور دروس نموذجية بالمدرسة أو خارجها، بدرجة حدوث (متوسطة).
- ج. تُتيح للمعلمين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنموهم المهني ، بدرجة حدوث (متوسطة) .

بينما جاءت بعض ممارسات القيادة المدرسية المعززة للتطوير المهني من وجهة نظر المشرفين التربويين بدرجة حدوث (ضعيفة) وهي كالآتي :

أ. تُضمن أوقات التطوير المهني للمعلمين في جدول المدرسة ، بدرجة حدوث (ضعيفة).

ب. تُشجع المعلمين على اجراء بحوث إجرائية حول المشكلات التعليمية والتربوية بالمدرسة بدرجة حدوث (ضعيفة).

٣- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:-

استهدف هذا السؤال التعرف على درجة توافر الحوافز المادية والمعنوية للتطوير المهني للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين ، وكانت أبرز النتائج ما يلي :

حلت الحوافز المادية والمعنوية للتطوير المهني للمعلمين في الترتيب الرابع من بين المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين ، بدرجة توافر (متوسطة) من وجهة المشرفين التربويين ، وكانت أبرز الممارسات تتمثل في :

- أ. يُوجه الثناء للمعلمين المشاركين في أنشطة التطوير المهني ، بدرجة حدوث (متوسطة) .
- ب. يحظى المعلمون على تقدير رؤسائهم عند حصولهم على الساعات التدريبية المستهدفة ، بدرجة حدوث (متوسطة).
- ت. يحصل المعلمون على شهادة شكر من إدارة المدرسة عند مشاركتهم في أنشطة التطوير المهني ، بدرجة حدوث (متوسطة).
- ث. يحظى المعلمون بالاعتراف إزاء مشاركتهم في أنشطة التطوير المهني ، بدرجة حدوث (متوسطة).
- بينما جاءت بعض الحوافز المادية والمعنوية المحفزة للتطوير المهني من وجهة نظر المشرفين التربويين بدرجة حدوث (ضعيفة ، وضعيفة جداً) وهي كالآتي :
- أ. تُحتسب الساعات التدريبية للمعلمين في المفاضلة عند طلب النقل ، بدرجة حدوث (ضعيفة).
- ب. تشبع الحوافز المقدمة للمعلمين الملتحقين بأنشطة التطوير المهني حاجاتهم النفسية والمعنوية، بدرجة حدوث (ضعيفة).
- ت. تخصص جوائز للمعلمين الذين يقدمون مبادرات في التطوير المهني ، بدرجة حدوث (ضعيفة).
- ث. يحصل المعلمون على مكافأة مادية مقابل الالتحاق بالبرامج التدريبية، بدرجة حدوث (ضعيفة جداً).

٤ - ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:-

- استهدف هذا السؤال التعرف على درجة توافر الموارد المادية والبشرية للتطوير المهني للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين ، وكانت أبرز النتائج ما يلي:
- جاءت الموارد المادية والبشرية للتطوير المهني للمعلمين في الترتيب الثالث بدرجة توافر (متوسطة) من وجهة المشرفين التربويين ، وكانت أبرز الممارسات تتمثل في :
- أ. يوثق المشرفون التربويون علاقاتهم المهنية مع المعلمين ، بدرجة حدوث (كبيرة).
- ب. يتوافر بالمدرسة مركز مصادر تعلم يسهم في تطوير المعلمين مهنيًا ، بدرجة حدوث(كبيرة).
- ت. يشارك المشرفون التربويون في أنشطة التطوير المهني للمعلمين المنفذة في المدارس .، بدرجة حدوث (متوسطة) .
- بينما جاءت بعض الموارد المادية والبشرية اللازمة للتطوير المهني من وجهة نظر المشرفين التربويين بدرجة حدوث (ضعيفة) وهي كالآتي :
- أ. يلتحق قادة المدارس بدورة إعداد المديرين ، بدرجة حدوث(ضعيفة).
- ب. تعقد المدرسة شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم وتمويل أنشطة التطوير المهني ، بدرجة حدوث(ضعيفة).
- ت. يستقطب المدربون المتميزون لتنفيذ أنشطة التطوير المهني ، بدرجة حدوث(ضعيفة).
- ث. يُخصص بنود للصرف على أنشطة التطوير المهني للمعلمين في الميزانية التشغيلية للمدرسة ، بدرجة حدوث(ضعيفة).
- ج. تُقدم المكافآت والحوافز للمعلمين من الميزانية التشغيلية للمدرسة ، بدرجة حدوث (ضعيفة)

٥- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الخامس:-

استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين في ضوء مستهدفات خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخدمة في الإشراف، المؤهل، التخصص)، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين تعزى إلى سنوات الخدمة في الإشراف، وكانت تلك الفروق لصالح سنوات الخدمة (١٠ سنوات فأكثر مقابل أقل من ٥ سنوات) وأيضاً (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات مقابل أقل من ٥ سنوات).

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين تعزى إلى سنوات الخدمة في الإشراف في كلاً من البعد الثاني (ممارسات القيادة المدرسية) لصالح سنوات الخدمة (١٠ سنوات مقابل أقل من ٥ سنوات) والبعد الرابع (الموارد المادية والبشرية) لصالح سنوات الخدمة (١٠ سنوات فأكثر مقابل أقل من ٥ سنوات) وأيضاً (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات مقابل أقل من ٥ سنوات).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير

- المهني للمعلمين في كلاً من البعد الأول (الثقافة المدرسية الداعمة) والبعد الثالث (الحوافز المادية والمعنوية) تعزى إلى سنوات الخدمة في الإشراف.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين تعزى إلى المؤهل العلمي، وكانت هذه الفروق لصالح المشرفين التربويين أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس).
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين في البعد الأول (الثقافة المدرسية الداعمة) وفي البعد الثاني (ممارسات القيادة المدرسية) تعزى إلى المؤهل العلمي، وكانت هذه الفروق لصالح المشرفين التربويين أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس).
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين في البعد الثالث (الحوافز المادية والمعنوية) وفي البعد الرابع (الموارد المادية والبشرية) تعزى إلى المؤهل العلمي.
٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين تعزى إلى التخصص.

التوصيات :

بناء على البيانات والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة النظرية والميدانية فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات والتي يتوقع أن تسهم في توافر المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين في ضوء مستهدفات خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وهي على النحو التالي :

أولاً : انطلاقاً من رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وتحقيقاً لمستهدفات خطة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ والذي يتضمن الهدف الإستراتيجي تطوير المعلمين مهنيًا وانسجاماً مع ما توصلت له هذه الدراسة ، وعليه يوصي الباحث وزارة التعليم بالعمل على توفير المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين الآتية :

٦. بناء نظام حوافز يشجع حاجات المعلمين ، ويلبي تطلعاتهم ، ويدفعهم للانخراط في أنشطة التطوير المهني لهم للارتقاء بأدائهم .
٧. إضافة جوائز للمدارس التي تبرز في بناء مجتمعات التعلم المهنية والتي تكون ثقافتها المدرسية قوية إلى جوائز التميز الحالية ، وبالتالي تشعل روح المنافسة بين المدارس في الاهتمام والتركيز بهذا الجانب .
٨. استحداث جائزة للبحوث الإجرائية التي ينفذها المعلمون ، مما يدفع أفراد المجتمع المدرسي للاهتمام بهذا الأسلوب الفاعل ، والذي يعمل على تطويرهم مهنيًا ويرفع من الأداء والانتاجية .
٩. تشكيل لجنة تهتم بالتنسيق بين مكاتب التعليم مع مراكز البحوث والكراسي العلمية في الجامعات بهدف تدريب وتمكين المعلمين على مهارات إجراء البحوث الإجرائية .

١٠. اعتماد مكافآت مادية للمعلمين مقابل الساعات التدريبية التي يكتسبونها ، لما لها من دافع إيجابي نحو الالتزام بحضور الساعات التدريبية والتفاعل معها .
١١. احتساب الساعات التي يكتسبها المعلمون في أنشطة التطوير المهني ضمن نقاط المفاضلة في النقل أو الترقيات أو المسابقات .

ثانياً : التوصيات الموجهة لمكاتب التعليم :

١. إشراك المعلمين وقادة المدارس في إعداد خطة التطوير المهني للمعلمين ، ويتم إعدادها بشكل تعاوني من جميع الأطراف المعنية .
١٢. تطوير كفايات قائد المدرسة الإشرافية وإحاقه بدورة إعداد المديرين ، بحيث تصبح لديه القدرة على تفعيل أنشطة التطوير المهني داخل المدرسة .
١٣. دعم الميزانيات التشغيلية للمدارس ، ليتمكن قادة المدارس من توفير متطلبات أنشطة التطوير المهني للمعلمين .
١٤. استقطاب الكفاءات المتميزة من المعلمين ممن يمتلك مهارات عالية في التدريب ، وقصر تدريب المعلمين على المديرين المتميزين ما أمكن ذلك ، وذلك لما يسببه إلقاء المعلمين لدى مديرين ضعيفين من تعزيز توجهات بعضهم السلبية تجاه التدريب .

ثانياً : التوصيات الموجهة لقادة المدارس :

١. تضمين أوقات مزاولة أنشطة التطوير المهني للمعلمين في جدول المدرسة ، بهدف تنظيمها ومتابعة تفعيلها .

٢. تحفيز المعلمين بتقديم شهادات الشكر والتقدير بما يجعلهم يحرصون على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية داخل مدارسهم .

المقترحات :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية حول المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين في ضوء مستهدفات خطة التحول الوطني ٢٠٢٠ فإن الباحث يشعر بالحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات حول :

١٥. إجراء دراسة تستهدف إعداد آلية مقترحة لتفعيل المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين .

١٦. إجراء دراسة تستهدف قياس القدرة المؤسسية لمكاتب التعليم لتوطين أنشطة وبرامج التطوير المهني للمعلمين في المدارس .

١٧. إجراء دراسة تبين العلاقة بين توطين المتطلبات التنظيمية للتطوير المهني للمعلمين بأداءهم المهني في المدارس .

المراجع :

الحر ، عبد العزيز . (٢٠٠٩) . *التنمية المهنية* . الكويت : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

الحري ، عبدالله . (٢٠١١) . تصور مقترح لتحديث مرتكزات برامج تدريب معلمي التعليم العام في المملكة العربية السعودية . مجلة كلية التربية، عين شمس مصر . مجلد ٣ (٣٥) . ٢٦٩-٢٢١ .

حسن بت ، حسين قاسم . (٢٠١٦) . الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق

معايير مجتمعات التعلم بمؤسسات التعليم العام السعودية: نموذج مقترح .

الزائدي ، أحمد و أحمد ، أشرف السعيد . (٢٠١٥) . *التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس*

الثانوية بمحافظة جدة في ضوء متطلبات معايير الاعتماد المهني: تصور مقترح .

مجلة مستقبل التربية العربية، مصر . مجلد ٢٢ (٩٤) . ٤٥٨-٣٣١ .
الصاعدي ، عبد الهادي . (٢٠١٤) . *معوقات التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المشرفين*

التربويين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية . رسالة ماجستير غير منشورة .
كلية الدعوة وأصول الدين ، الجامعة الإسلامية : المدينة المنورة .

العريمي ، حليس محمد والعريمي ، علي سعيد . (٢٠١٢) . *فاعلية القيادة التحويلية في تنمية قدرات المعلمين بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين الأوائل في سلطنة عمان* . مجلة التربية ، جامعة الأزهر . مجلد ١ (١٥٠) . ٥٧٨-٥٣٩ .

معمار، صلاح بن صالح. (٢٠١٦). تقرير هيئة تقويم التعليم: الأرقام ليست صادمة. المعرفة (وزارة التعليم)، السعودية. عدد (٢٤٧). ص ص ٥٠-٥٥.

الهميم ، عيد صقر . (٢٠١١). التوجهات المعاصرة للتنمية المهنية في مجال التربية والتعليم : رؤى أكاديمية تحليلية . مجلة القراءة والمعرفة ، مصر . مجلد ١ (١١٢) . ١١٥-١٥٦ .