

## تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية

**A Proposed Model for Self-Professional Development for Education Office  
Managers in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد

**د. عبد الله بن عبد الرحمن عبد الله الفتوح**

أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

**Dr. Abdullah bin Abdulrahman Abdullah Al Fantoukh**  
Associate Professor, Department of educational administration  
- College of Education-, Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University  
(IMSIU)

## تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية

إعداد

**د. عبد الله بن عبد الرحمن عبد الله الفتوخ**

أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

**المستخلص:** هدفت الدراسة وضع تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، وذلك بالتعرف على واقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم، والمعوقات التي تواجه تطويرهم المهني الذاتي، ومن ثم الخروج بالتصور المقترح، وقد طبقت الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة المكون من مديري ومديرات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية بلغت 188 فردًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وتوصلت الدراسة إلى أن موافقة عينة الدراسة على واقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية كان بدرجة متوسطة بلغت (2,67 من 5)، وأن موافقتهم على المعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم كان بدرجة عالية بلغت (3,41 من 5)، وأن موافقتهم على التصور المقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم كان بدرجة مرتفعة بلغت (3,44 من 5). واوصت الدراسة بوضع خطة إجرائية لتطبيق التصور المقترح بعد إقرارها من مديري ومديرات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتفعيل الندوات والمؤتمرات بشكل نصف سنوي، ومنطلقًا من قبل مديري المكاتب، ومراجعة آلية العمل الإداري وأعبائه ووضع مرونة في تخفيف الأعباء عن كاهل مديري المكاتب

**الكلمات المفتاحية:** التطوير المهني الذاتي، مكاتب التعليم

## A Proposed Model for Self-Professional Development for Education Office Managers in the Kingdom of Saudi Arabia

**DR. Abdullah bin Abdulrahman Abdullah Al Fantoukh**

Associate Professor, Department of educational administration  
- College of Education- Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University (IMSIU)

**Abstract:** The study aimed to develop a proposed model for the self-professional development of education office managers in the Kingdom of Saudi Arabia, by identifying the reality of self-professional development for education office managers, the obstacles facing their self-professional development, and then coming up with the proposed model. The study was applied to a sample of the study community consisting of education office managers and directors in the Kingdom of Saudi Arabia, totaling 188 individuals. The study used the descriptive survey method, and the questionnaire as a tool for it. The study found that the study sample's approval of the reality of self-professional development for education office managers in the Kingdom of Saudi Arabia was at an average level of (2.67 out of 5), and that their approval of the obstacles facing self-professional development for education office managers was at a high level of (3.41 out of 5), and that their approval of the proposed model for self-professional development for education office managers was at a high level of (3.44 out of 5). The study recommended developing an executive plan to implement the proposed model after it is approved by the education office managers and directors in the Kingdom of Saudi Arabia, activating seminars and conferences on a semi-annual basis, and launching them by the office managers, and reviewing the administrative work mechanism and its burdens and putting flexibility in reducing the burdens on the shoulders of the office managers.

**Keywords:** self-professional development, education offices

**المقدمة:** أدت التغييرات المتسارعة والتحولات التقنية التي تتغير في كل جزء من الثانية إلى وجود حاجة ماسة إلى اللحاق بركبها، ومسايرتها حتى تؤدي المنظمات والمؤسسات التربوية دورها المطلوب منها. وهذا لا يتأتى إلا بمنظومة تهيئ وتمهر منسوبيها إدارياً وفنياً وتتابع باستمرار التغييرات والمستجدات أولاً بأول.

ولذا نال المعلم في المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً تجاه تطويره المهني. فكانت سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية سباقة في هذا المجال ونصت على أهمية التنمية المهنية الذاتية للمعلم (وزارة المعارف، 1416، ص31)، أيضاً سعت وزارة التعليم إلى تحقيق رؤية خطة التنمية الخمسية التاسعة عن طريق مشروع الملك عبد الله رحمه الله نحو التطوير المهني المستمر للمعلم (وزارة التربية والتعليم، 2011، ص17).

ويذكر عبد العزيز وعبد العظيم (2007، ص213) أن الانتقال من المفهوم التقليدي "التدريب أثناء الخدمة" إلى مفهوم شامل وهو "التطوير المهني الذاتي" كان في نهاية القرن العشرين، وذلك لمواجهة جملة من التحديات أهمها حاجة المعلم للحافز المهني لتحقيق دافع قوي لتحسين مهامه المكلف بها، والتغير في أدواره المستقبلية الذي يستلزم إعداداً وتدريباً بشكل جديد علمياً وتربوياً.

وإدراكاً من وزارة التعليم بالمملكة أهمية الدور الذي يمثله التعلم الذاتي المستمر في عمليتي التعليم والتعلم، وفي أداء الأدوار المستقبلية، جاء التطوير المهني الذاتي كهدف استراتيجي ثامن في الخطة العشرية للوزارة الممتدة من عام ١٤٢٥هـ إلى عام ١٤٣٥هـ كما ذكرته مجلة التوثيق التربوي (1424، ص31) الذي ينص على ممارسة المعلم للتعلم الذاتي مدى الحياة، كما كان من أهم برامج المستقبلية تكوين المعلم الباحث، واستثمار التقنية الحديثة في العمل التربوي، وتدريب المعلمين على أساليب التعلم الذاتي والتعليم المستمر، وتوفير الإمكانيات المناسبة لتشجيع التعلم الذاتي.

ولذا برز مفهوم التطوير المهني الذاتي كأحد أهم مداخل التطوير المهني للمعلم وأحد أهم جوانب النمو المهني التي تمكنه من مواكبة معطيات العصر الحالي، فيحاول تطوير أدائه بشكل مستمر ومتوافق مع المتطلبات المهنية والعلمية المتزايدة (العجاجي، 2017).

ولا يتأتى هذا التطوير إلا من خلال مكاتب التعليم التي هي محرك العملية التعليمية ومنظمها وضابطها بحكم إشرافها الميداني على المدارس وملاستها للواقع التربوي، وعلى عاتق مدير المكتب تطوير العملية التعليمية. فمديرو مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية هم معلمون في الأصل إلا أنهم لتمييزهم وجداراتهم الإدارية فقد تم تكليفهم بإدارة تلك المكاتب مع حجم الجهد والمشقة عليهم في الإشراف ومتابعة المدارس وحل مشاكلها. وتم منحهم أكثر من 22 صلاحية في إدارتهم لمكتب التعليم (الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم، 1441). ولذا كان لابد من اهتمامهم بتنمية أنفسهم من أجل تطوير العمل الحالي والإبداع والابتكار.

## مشكلة الدراسة:

يُعد التطوير المهني الذاتي من أهم مداخل التطوير المهني والذي انتشر في معظم المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة. فبعدما كان التدريب التقليدي سائداً في ذلك الوقت، تحول إلى نمط حديث أكثر مرونة. إن التطوير المهني الذاتي يُكسب المعلم المهارات والخبرات والمعلومات الجديدة من خلال ذاته بصورة شاملة ومستمرة (العليان، 2011)، كما يؤدي إلى زيادة نموه المهني نتيجة الدوافع الذاتية التي تدفعه للمتابعة المستمرة لكل جديد في مهنته وفق إمكاناته وقدراته. وهذا ما أشار إليه (يوسف، 2005، ص93) أن التطوير المهني للمعلم ليس مجرد برامج للتدريب فقط تفرضها المؤسسة التعليمية، ولكنها تتعدى فلسفة تلك البرامج إلى أنها تساعد المعلم على إعداداته للتعليم المستمر والانفتاح على الأفكار والرؤى الجديدة وتنمي فيه روح الفريق الواحد والعمل الجماعي. ويرى (Amanchukwu 2015) أن أي شخص يمكن أن يصبح قائداً في مؤسسته من خلال العمل بجد، وتطوير مهاراته القيادية الذاتية بغض النظر عن صفاته الفطرية. وتجدر الإشارة إلى أن المعايير المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية تؤكد أن المعلمين المؤثرين هم ممارسون مهتمون ومتعلمون مدى الحياة يسعون باستمرار إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة (هيئة تقويم التعليم، 1437، 11).

إن الجهود التي تبذلها وزارة التعليم في التطوير المهني للمعلمين والمعلمات من خلال برامج التطوير المهني المنتشرة في كل مناطق ومحافظات المملكة هي مخططة تنظيمياً، إلا أن هناك العديد من الدراسات العلمية التي تؤكد قصور هذه البرامج للمعلمين والمعلمات في المملكة العربية السعودية، فدراسة الشهري (2013) ودراسة الحربي (2016) ودراسة حافظ (2016) ودراسة خوج (2016) أبرزت ضعف فاعلية الدورات المقدمة للمعلمين في مستوى الأداء من حيث الشكل النمطي لبرامج التطوير المهني والاعتماد على آراء صانعي السياسات التعليمية والباحثين الأكاديميين دون الأخذ بآراء المعلمين، إضافةً إلى ضعف تحفيز المعلمين بالمشاركة في تلك البرامج وتعذر استيعاب الأعداد المطلوب تدريبها من المعلمين فيها، كما أكدت ذلك دراسة الحميضان (1434) التي بينت أن واقع النمو المهني الذاتي متحقق بدرجة نادرة، وأن المعوقات نالت درجة دائماً، وسبقها في ذلك دراسة Body (2010) التي أوضحت وجود أثر لبرامج التطوير المهني في رفع كفاءة عمليات التعلم، كما توصلت إلى أهمية التطوير المهني الذاتي لعضو هيئة التدريس. كذلك بينت دراسة كعكعي وزرعة (2012) ودراسة آل مسعد (2012) ودراسة الجمهوري (2013) أهمية تفعيل أسلوب التطوير المهني وأكدت على أهمية التطوير المهني الذاتي كأحد المهام الأساسية للمعلم. كما أن الاكتفاء ببرامج التدريب لا يحقق الارتقاء المهني بمستوى المعلم كما ذكر ذلك العليان (2011)، ص 4) لأن واقع تنفيذ سياسة التدريب يعترضها الكثير من أوجه القصور مما أوجد مناخاً غير ملائم للتطوير المهني، ومن ذلك عجز برامج التدريب عن حل مشكلات الممارسات اليومية للمعلمين، وعدم الرد الوافي على كثير من الأسئلة

التي تشغل عقولهم فضلاً عن تزويدهم بمهارة التعلم الذاتي مما جعلهم عاجزين عن متابعة التغيرات والمستجدات المستمرة في مجالهم التربوي والتخصصي.

ونظراً لما سبق من الأهمية فقد تزامن معها إشكاليات في النمو المهني الذاتي، فيؤكد الشمrani (2014) على وجود حاجة ماسة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم، ووضع استراتيجية لهذا التطوير وفق أحدث المستجدات العالمية. ولما لمديري مكاتب التعليم - هم في الأساس معلمين - من دور كبير في العملية التعليمية ونجاحهم هو نجاح المدارس والمعلمين، ويكفي في هذا السياق ما أشار إليه الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم (1441) من أن مصفوفة المقارنات مع الدول المتقدمة أكدت تضمين التطوير المهني لمديري المكاتب كمكون رئيس على المستوى التنظيمي بها. ولذا كانت هذه الدراسة لوضع تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية.

#### أسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري ومديرات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- ما المعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 3- ما التصور المقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

#### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري ومديرات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- 2- تحديد المعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة
- 3- وضع تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر عينة الدراسة

#### أهمية الدراسة:

##### ● الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على جانب إداري مختص بالتطوير المهني الذاتي.
- قلة الدراسات التي بحثت جانب التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم.
- إثراء المكتبة العلمية بدراسة تخصصية لمديري مكاتب التعليم.

### ● الأهمية العملية:

- الاسهام في مساعدة مديري المكاتب على تطويرهم المهني الذاتي.
- التعرف على المعوقات ومن ثم تلافيها للوصول إلى مرحلة التميز والإبداع في إدارة المكتب.
- إفادة القيادات العليا في الوزارة وإدارة التعليم في تبني مشاريع تطويرية تجاه التطوير المهني الذاتي لمديري المكاتب وجعلها مقياسًا ومحفزًا لهم في المناصب القيادية الأعلى.

### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية من خلال التعرف على واقع التطوير المهني الذاتي لديهم، والمعوقات التي تواجه تطويرهم المهني الذاتي، ومن ثم وضع تصور مقترح
- الحد المكاني: مكاتب التعليم بمناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية
- الحد الزماني: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1444
- الحد البشري: مديرو ومديرات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية

### مصطلحات الدراسة:

### ● التطوير المهني الذاتي:

يُعرف (2005) Speck & Knipe التطوير المهني الذاتي بأنه تخطيط فردي يشمل سلسلة حلقيه واضحة منظمة من أنشطة الممارسة والتأمل والتقييم العقلاني تمكن الموظف من الوصول إلى فرص للتطوير المهني تقابل احتياجاته وأهدافه التطويرية.

وتعرفه وهبة (2015، ص 29) بأنه تلك العمليات والأنشطة المنظمة التي تقدم للمعلمين بمختلف فئاتهم وتخصصاتهم بهدف الارتقاء بمستوى المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية لديهم. وصقل مهاراتهم العلمية وزيادة قدراتهم على الإبداع والتجديد في عملهم

ويعرف الباحث التطوير المهني الذاتي لمدير مكتب التعليم إجرائيًا بأنه عبارة عن أنشطة يقوم بها مدير مكتب التعليم بمبادرة ودوافع ذاتية، وبتشجيع بتعاون من المجتمع التعليمي تحقيقًا لاحتياجاته، وأهداف وزارة التعليم وصولاً بمكتب التعليم مصاف التميز والمهنية.

### ● مدير مكتب التعليم بالمملكة العربية السعودية:

يُعرف مكتب التعليم إجرائيًا بأنه "وحدة إدارية تنشئها إدارة التعليم بعد موافقة الوزارة في المدن والمحافظات والمراكز الإدارية بهدف تقديم خدمات تعليمية ومدرسية في المدارس التابعة لها حسب النطاق الجغرافي المخصص لها. (وزارة التعليم، الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم، 1441هـ)

كما يُعرف مدير مكتب التعليم إجرائيًا بأنه "كل من تم ترشيحه من وزارة التعليم من الذكور والإناث ليتولى المهام الإدارية والفنية للوحدة الإدارية التي أنشأها إدارة التعليم بعد موافقة الوزارة، ويملك صلاحيات ومهام داخل نطاق عمله الجغرافي والإشرافي على المجمعات التعليمية والمدارس"

## الإطار النظري للدراسة:

## - مفهوم مكاتب التعليم:

مكتب التربية والتعليم هو: "إدارة تعنى بمتابعة العمل المدرسي وتطويره وتقويمه بغرض زيادة كفايته ورفع فاعليته، وهي وحدة إدارية تابعة لإدارة التعليم بالمنطقة، تقوم على تطوير الموقف التعليمي بالمدارس التابعة لها وتقويمها، لكي تسهل تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية وبرامجها وخططها الإدارية والمالية والخدمية على أفضل وجه" (وزارة التعليم، القرار الوزاري رقم 24/5/8 وتاريخ 3/1/1430)

يُعرف مكتب التعليم إجمالاً بأنه "وحدة إدارية تنشئها إدارة التعليم بعد موافقة الوزارة في المدن والمحافظات والمراكز الإدارية بهدف تقديم خدمات تعليمية ومدرسية في المدارس التابعة لها حسب النطاق الجغرافي المخصص لها. (وزارة التعليم، الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم، 1441هـ)

## - مهام مكتب التعليم:

أورد الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم (1441) عددًا من مهام مكتب التعليم هي: "إعداد الخطة التشغيلية لمكتب التعليم ومتابعة تنفيذها وتقويمها، تحديد وتنفيذ برامج التنمية المهنية لقائدي ووكلاء المدارس والمعلمين والتنسيق مع الجهات المعنية بالتدريب فيما يتعلق بالبرامج التدريبية، تقديم الاستشارات والدورات والنماذج والدعم المهني للمدارس، تقديم الدعم في تطبيق نماذج وأدوات وأساليب القيادة المدرسية وإعداد التقارير الفنية والمقترحات بشأنها، بناء مجتمعات وشبكات التعلم المهني للقيادة المدرسية والمعلمين في المدارس، تقديم الدعم في تطبيق استراتيجيات التعليم والتعلم وأدوات التقويم ورفع مستوى الأداء التعليمي في المدارس، توظيف نتائج تقويم الأداء في عمليات التطوير، متابعة تفعيل كتب الطالب والنشاط ودليل المعلم وأدوات المنهج الأخرى، تقويم مستوى تطبيق المناهج الدراسية وأدواتها المصاحبة ومدى فاعليتها وأثرها في التحصيل الدراسي، تحليل مؤشرات التحصيل الدراسي للطلاب وإعداد البرامج الداعمة، تنفيذ التجارب والمشروعات التعليمية الوزارية ومتابعتها وإعداد التقارير الفنية بشأنها، إعداد التقارير الفنية ودراسة الإنجازات الواردة من المدارس، ترشيح المتقدمين للإشراف التربوي والقيادة المدرسية ورفعها لإدارة الإشراف التربوي، متابعة سير عمليات التقويم في المدارس وتغيير أسئلة الاختبارات في بعض المدارس إذا دعت الحاجة لذلك، متابعة وتنظيم أعمال جميع الجهات الإشرافية العاملة في المكتب من التجهيزات المدرسية والإرشاد والتوجيه والنشاط الطلابي، أي مهام أخرى يكلف بها المكتب في مجال اختصاصه"

ويرى الباحث أن هذه المهام الكبيرة تفرض وجود بيئة تعليمية مهيأة بطاقتها القيادية وعلى رأسهم مدير المكتب التعليمي وفق احتياجاته المهنية والنفسية والشخصية لكي تؤدي المكاتب دورها المنشود.

**- النمو المهني الذاتي:****- مفهوم النمو المهني الذاتي:**

يُعرف التطوير المهني الذاتي بأنه "الجهود المبذولة ذاتياً من قبل المعلم لاكتساب، أو تطوير مهارات، أو خبرات، أو معلومات جديدة يرفع من خلالها مستواه بصورة شاملة ومستمرة" (العليان، 2011، ص 23). كما يعرفه أحمد (1990، ص 55) بأنه كل جهد هادف يقوم به الفرد بمبادرة ذاتية ويتضمن تحديث وإثراء معلوماته ومهاراته واتجاهاته من أجل الارتقاء بعمله. وتعرفه قستي (2008، ص 21) بأنه عبارة عن تخطيط استراتيجي يدركه ويقوم به الفرد أثناء الخدمة يهدف إلى الربط بين التنظير والممارسة، ويتضمن سلسلة متصلة من الممارسات التطبيقية والتأملية، وتقويم عقلائي يؤدي إلى البحث عن ممارسات وفرص وأساليب جديدة تقابل احتياجاته المهنية المتجددة. كما أن العجاجي (2017) أعطى مفهوماً أشمل ليكون " مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها المعلم بمبادرة ودوافع ذاتية، وتتعاون من المجتمع الأكاديمي لتلبية احتياجاته وأهدافه للرفع من مستوى أدائه الأكاديمي والمهني". ويتضح مما سبق أن التطوير المهني الذاتي متمركز حول دوافع داخلية ذاتية لعملية التطوير تهدف للارتقاء بمستوى مديري المكاتب نحو الأفضل، ولذا يعرف الباحث التطوير المهني الذاتي إجرائياً بأنه عبارة عن أنشطة يقوم بها مدير مكتب التعليم بمبادرة ودوافع ذاتية، وتشجيع بتعاون من المجتمع التعليمي تحقيقاً لاحتياجاته، وأهداف وزارة التعليم وصولاً بالمكتب مصاف التميز والمهنية.

**- مبررات التطوير المهني الذاتي:**

- نظراً لما للتطوير المهني الذاتي من أثر في تحسين العملية التعليمية، فإن هناك عددًا من المبررات لهذا التطوير المهني الذاتي وهي:
- معالجة القصور والضعف في برامج التطوير المهني للمعلمين، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى ضعف قصور وضعف في عمليات التطوير المهني للمعلمين ومنها دراسة الدياتي (2006) ودراسة السنبل (2003)، ودراسة العبد الكريم (2015).
  - كما تضيف العنزي (2021)، والقرني (2018)، والفهيدي (2013) عددًا من المبررات:
  - يتسق التطوير المهني الذاتي مع النظرة الحديثة للإنسان القادر على الاستقلال في أداء العمل والتفكير واتخاذ قراراته ذاتياً.
  - بروز الكثير من المشكلات المرتبطة بالعملية التعليمية والأساليب التدريسية، والتي تحتم الإحاطة بها ومواجهتها بطريقة منطقية وواعية.
  - مواكبة التطورات في المجالات التعليمية التربوية والتي لا تغطيها برامج التطوير المهني.
  - بناء الثقة بالنفس، واحداث تأثيرات إيجابية نحو المهنة الأكاديمية ونحو الذات ونحو الآخرين.
  - تطور بنية المناهج ومحتواها العلمي وما يصاحبهما من تطور في تقنيات التعليم وأساليب استخدامها.

- حاجة المهنة التعليمية إلى كفاءة وقدرة من المهارات والقدرات ومستوى عالٍ من الأداء المتميز والناجح.
  - مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين من حيث القدرات والميول والاهتمامات.
- ويتبين مما سبق أهمية التطوير المهني الذاتي ودوره في حل الكثير من الإشكاليات واستشراف المستقبل.

#### - أهداف التطوير المهني الذاتي:

أورد العليان (2011) والفهيد (2013) عددًا من أهداف التطوير المهني الذاتي التي يسعى لتحقيقها ومنها:

- تحقيق مبدأ التعلم المستمر مدى الحياة للمعلم.
  - منح الفرد الاستقلالية والاعتماد على الذات وتكوين اتجاهات ايجابية نحو ذاته.
  - مواكبة التطورات العلمية المتسارعة، والوقوف على أحدث النظريات والدراسات والبحوث.
  - تلافي ومعالجة جوانب القصور في أساليب التطوير المهني.
  - إعداد الفرد للمستقبل وتدريبه على حل المشكلات.
  - توفير بيئة خصبة للإبداع وتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة.
  - توفير قدر من الحرية الأكاديمية غير المرتبطة بزمان أو مكان، باختيار المواضيع وطرق التعلم.
  - بناء مجتمع مثقف دائم التعلم.
- وهذه الأهداف تهيئ قيادات مكاتب التعليم لمواجهة التغيرات وتوسيع خبراتهم ومداركهم ليكونوا محور تطوير المدارس وتحقيق الأهداف.

#### - أساليب التطوير المهني الذاتي:

للتطوير المهني الذاتي أشكال وأساليب عدة، وهذا عائد إلى كونه مجال خصب ومفتوح ومتاح لجميع العاملين في الميدان التربوي، فيذكر أحمد (2009) أن تنوع الأساليب يُعد اتساقاً مع أهداف التطوير المهني الذاتي وأمرًا مفيداً في تلبية متطلبات مجتمع المعرفة. ومن أهم أساليب التطوير المهني الذاتي ما أورده كلاً من العنزي (2021)، والعجاجي (2017)، والسرحاني (2018)، الحازمي (2016)، والتركي (2015)، والعليان (2011) فيما يلي:

- البحث العلمي من خلال إعداد الدراسات والبحوث العلمية وأوراق العمل والمشاركات البحثية، مما يعزز المشاركة في الأنشطة العلمية، كالمؤتمرات والندوات وورش العمل.
- التدريب عن بعد وذلك بالتحاق المعلمين ببرامج التدريب عن بعد لتعزيز مهارات التعلم الذاتي لديهم والاستفادة من تجارب وخبرات آخرين في كافة أنحاء العالم، والاطلاع على أحدث الاتجاهات والاستراتيجيات في مجالات التربية والتعليم، وتطوير مهاراتهم في التعامل مع التقنيات الحديثة وفي ظل الأعباء الثقيلة على المعلم التي تحد من ممارساته لأنشطة التطوير المهني في الميدان التربوي.

- الاطلاع والقراءة المستمرة للمعلم في شتى المجالات التربوية العامة والمجالات التخصصية، فالقراءة توسع من ثقافة المعلم وترقي بمكانته العلمية والاجتماعية، وتجعله ملماً لأهم المستجدات في العملية التعليمية ومتجدداً واعياً بأهم الطرق والأساليب الحديثة من خلال توافر المصادر القرائية وموادها، وتيسير الخدمة المكتبية التي تتيح قراءة المواد والكتب والمجلات وغيرها من المصادر الورقية والإلكترونية.
- الكتابة المهنية، وهي من الأساليب الهامة في التطوير المهني الذاتي لأنها توفر فرصاً كي يتأمل المعلم أداءه من خلال رصده للممارسات والقدرات ومراقبة تطورها عبر الزمن وتقويمها، وأيضاً يستخدمها لنقل أفكاره وتجاربه المتعددة إلى معلمين آخرين حيث يساهم في تطوير مهاراتهم المهنية.
- الزيارات المتبادلة، فهي نشاط واقعي يقوم به الإداري أو المعلم بتطبيق أساليب تربوية أو طرق تدريس حديثة مما يكسبه الخبرات والمعلومات اللازمة بطريقة واقعية وعملية. وتتيح الزيارات المتبادلة إلى مقارنة الأداء التدريسي وكذلك الإداري بين بعضهم البعض مما يساعدهم على التأمل في ممارساتهم الواقعية وتقويمها ذاتياً، كما تحقق فرصة معالجة نقاط الضعف في ممارساتهم والعمل على تطوير المهارات والقدرات بصورة مستمرة وتكسبهم الرغبة في اقتناء الجديد والإبداع.
- حضور الندوات التربوية والمؤتمرات العلمية والمشاركة فيها التي تعقد في المدارس والجامعات فبعض الندوات التربوية والمؤتمرات العلمية تهتم بطرح مواضيع مهمة. فمن خلال الحضور والمشاركة في تلك الندوات التربوية والمؤتمرات العلمية يكتسب عدداً من المعارف والمهارات اللازمة، فتحسن من مهاراته الذاتية في التعلم وتحسن أدائه المهني، فهو يلتقي بأعضاء هيئة التدريس والباحثين المشاركين في المؤتمرات التربوية الأمر الذي يعينه على مشاركتهم الخبرة التربوية وتزويده بأخر المستجدات ونتائج البحوث وشحنه برغباته التطويرية الذاتية.
- الالتحاق ببرامج الدراسات العليا ويُعد من أفضل أساليب التطوير المهني، لأن التحاق المعلم يحتاج إلى مهارات وقدرات خاصة ترقى بالمعلم ومتطلباته من زاوية، ومن زاوية أخرى تساعد المعلم في نموه الذاتي وتغيير من فناعة المعلم نحو ممارساته وعاداته في العملية التعليمية.
- الحضور والمشاركة في الدورات التدريبية، حيث يسعى إلى تجديد وتحسين المعلومات لديه حول دوره اللازم ومسؤولياته، وتطوير مهاراته وقدراته وتشجعه على الإبداع والابتكار.
- شبكة المعلومات (الانترنت): تُعد من أساليب التطوير المهني الذاتي المستمر. فتمكن المعلم من الاطلاع على كل ما هو جديد وتصفح الكتب والمقالات والتقارير الخاصة في مجال التربية الموجودة على شبكة المعلومات.

#### - متطلبات التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم:

تُعد متطلبات التطوير المهني الذاتي محوراً هاماً، ومرتكزاً لمنظومة إدارية ومهنية تؤسس دافعية إبداعية للقيادات وللمعلمين في الميدان التربوي، ولذا فقد ساهم عددٌ من الكتاب والباحثين في بلورة هذه المتطلبات فيذكر آل زاهر (2002)، واللحيدان (2011)، والعليان (2011)، وكعكي وزرعة (2012)، والفهيدي (2013)، والشهري (2013) عدداً من متطلبات التطوير المهني الذاتي، وهي:

- نشر ثقافة التعلم المستمر مدى الحياة في المؤسسة التعليمية.
- الدعم والتأييد من قبل صناعات القرار والإدارة العليا لعمليات التطوير المهني الذاتي في المؤسسة التعليمية.
- التحديث المستمر لبرامج التطوير المهني لفلسفة التعليم المستمر ومتطلبات مجتمع المعرفة.
- توفير بيئة مهنية وتنظيمية مشجعة للتطوير المهني الذاتي.
- تجهيز بنية تحتية لكافة خدمات الاتصالات وشبكات المعلومات بالمؤسسة التعليمية.
- الاستعانة بفرق متخصص للتخطيط لعمليات التطوير المهني الذاتي.
- توفير الدعم المالي لعمليات التطوير المهني الذاتي.
- تحديد رؤية وأهداف واضحة للتطوير المهني الذاتي والعمل على تحقيقها.
- إقامة البرامج الإرشادية لتأهيل الأفراد وتزويدهم بمهارات التطوير المهني الذاتي.
- تقدير الجهود التي يبذلها الفرد في تطوير نفسه مهنيًا.
- إتاحة الأساليب المتنوعة للتطوير المهني الذاتي من ورش عمل وندوات ومؤتمرات وتعلم إلكتروني وغيرها.
- التحفيز المادي والمعنوي للمشاركين في عمليات التطوير المهني الذاتي.

#### - معوقات التطوير المهني الذاتي

تشير الفهيد(2013) إلى عدد من المعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي ومنها ضعف الدافع الداخلي للتطوير المهني الذاتي، وعدم اقتناع القيادات بأساليب التطوير المهني الذاتي، ونقص المهارات اللازمة لعمليات التطوير المهني الذاتي، وقلة الإلمام في استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت والحاسب الآلي، وضعف برامج التطوير المهني الذاتي في المؤسسات، وغياب الأدوات المساعدة لعمليات التطوير المهني الذاتي، وعدم امتلاك الموظفين لمهارات التقويم المهني الذاتي، وغلبة الروتين والتقليدية على عمليات التطوير المهني، والافتقار إلى التعزيز المعنوي والمادي لإلحاق الموظف ببرامج التطوير المهني الذاتي.

#### - الدراسات السابقة:

دراسة **Body (2010)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أنشطة التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في جامعة كاليفورنيا وتقييمها، والتعرف على دور برامج التطوير المهني الذاتي في تعزيز عملية التعلم ورفع كفاءتها، وكذلك التعرف على التحديات التي تواجه عمليات التطوير المهني الذاتي لأعضاء هيئة التدريس بكليات المجتمع، وشملت الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الجديدة في جامعة كاليفورنيا، وبلغت عينة الدراسة حوالي (٣٦٥) عضوًا، واستخدم الباحث المقابلة المباشرة، وكذلك الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أهمية التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في كليات المجتمع، وكذلك وجود أثر واضح لبرامج التطوير المهني في رفع كفاءة عمليات التعلم، وأيضًا توصلت إلى أهمية التطوير المهني الذاتي لعضو هيئة التدريس؛ حيث إن له دورًا مباشرًا في صقل مهارات الأستاذ الجامعي وأهمية وجود الدوافع الذاتية لدى عضو هيئة التدريس للالتحاق ببرامج التطوير

المهني، وأوصت الدراسة بالاهتمام ببرامج التطوير المهني وتنوع أساليبها وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التطوير المهني الذاتي.

**دراسة العليان (2011)** وهدفت إلى تحديد أبعاد التطوير المهني الذاتي لمعلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المختصين والتعرف على درجة أهميتها وتوافرها من وجهة نظر الممارسين كما هدفت لتقديم تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة في ضوء آراء كل من المختصين والممارسين. شملت عينة الدراسة (35) مختصًا من أعضاء هيئة التدريس في قسم المناهج وطرق التدريس بجامعة الملك سعود و (181) معلمًا من معلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، وأوصت الدراسة بتدريب المعلمين على أساليب التقويم والتطوير المهني الذاتي وتصميم وتنفيذ ورش عمل وبرامج تدريبية ولقاءات تربوية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة لرفع مستوى وعيهم ومهاراتهم المهنية في التطوير الذاتي.

**دراسة الحميضان (1434)** وهدفت إلى التعرف على واقع النمو المهني الذاتي لمعلمات مراكز محو الأمية، والتعرف على المعوقات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وكانت الاستبانة أداة الدراسة على عينة بلغت (549) من معلمات مراكز محو الأمية. وكان من أهم النتائج أن واقع النمو المهني الذاتي متحقق بدرجة نادرة، أن معوقات النمو المهني الذاتي لمعلمات مراكز محو الأمية كان بدرجة دائمة، وأن المعوقات الإدارية أكثر معوقات النمو المهني الذاتي لمعلمات مراكز محو الأمية ثم تأتي بعدها المعوقات الاجتماعية ثم جاءت المعوقات الأكاديمية ثم المعوقات الشخصية. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير التخصص في بعد المعوقات الإدارية والمعوقات الاجتماعية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات الشخصية والمعوقات الأكاديمية بين من مؤهلن العلمي (بكالوريوس) و (ثانوي) لصالح من مؤهلن العلمي (ثانوي) وتوجد فروق بين تخصص اللغة العربية، باستثناء تخصص (الرياضيات وباقي التخصصات لصالح التخصصات الأخرى وبين من تخصصهن (علوم) وتخصص (علوم اجتماعية) لصالح الأخيرة.

**دراسة الجهوري (2013)** وهدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المديرات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، واتبعت المنهج الوصفي المسحي بتطبيق استبانة على عينة مكونة من 88 قائد تربوي. وتوصلت إلى أن القيادات التربوية بحاجة عالية إلى التدريب، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والمحافظة التعليمية.

**دراسة الفهيد (2013)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية المهنية الذاتية لمديرات المرحلة الابتدائية بالمدارس الأهلية في مدينة الرياض والتعرف على الفرص المتاحة للتنمية المهنية الذاتية وكذلك التعرف على معوقات التنمية المهنية الذاتية لمديرات المرحلة الابتدائية بالمدارس الأهلية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض وبلغت عينة الدراسة (52) مديرة بنسبة (40%) من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في التنمية المهنية الذاتية لمديرات المدارس الابتدائية الأهلية، كما توصلت إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه التنمية المهنية الذاتية

هي قلة الحوافز المادية، وسيطرة أساليب التنمية المهنية التقليدية على البرامج التدريبية، وكثرة الأعمال الإدارية، وعائق اللغة الذي يمنع من تصفح المواقع الأجنبية. وأوصت الدراسة بتوظيف التقنيات الحديثة والانترنت في التنمية المهنية لمديرات المدارس وإكساب مديرات المدارس مهارات التطوير الذاتي وتوفير مناخ وبيئة تساعد المديرات على التنمية المهنية الذاتية.

**دراسة Taajao (2016)** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التنمية المهنية والكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي في بلدان الشمال الأوروبي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم جمع البيانات باستخدام الانترنت والاستبيانات الورقية، وقد تم اختيار عينة ممتثلة من (20) معلماً من كل بلد من البلدان المشاركة. وكانت النتائج اعتماد المعلمين أساساً على الدورات، وورش العمل، والندوات التثقيفية، والمؤتمرات لتطوير أنفسهم مهنيًا، والتعاون بين المعلمين والمشاركة في الأنشطة اللامنهجية، ووجد المعلمين أن مثل هذه الأنشطة مفيدة للتطوير المهني أكثر من البرامج الرسمية لارتباطها مع الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية.

**دراسة السرحاني (2018)** هدفت إلى الكشف عن واقع التنمية المهنية الذاتية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض ومعوقاتها من وجهة نظرهن وتقديم مقترحات تسهم في تفعيل التنمية المهنية الذاتية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، مع بيان تأثير متغيرات المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، سنوات الخدمة التعليمية، التخصص في ذلك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة أداة لها، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (370) من المعلمات. توصلت الدراسة إلى موافقة معلمات المرحلة الابتدائية على واقع التنمية المهنية الذاتية إلى حد ما، وموافقة معلمات المرحلة الابتدائية على معوقات التنمية المهنية الذاتية بدرجة مرتفعة، وموافقة معلمات المرحلة الابتدائية على العبارات المتضمنة في محور مقترحات التنمية المهنية الذاتية بدرجة مرتفعة.

**دراسة العنزي (2021)** وهدفت إلى التعرف على واقع التطوير المهني الذاتي لمعلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ومعوقات التطوير المهني الذاتي من وجهة نظرهن مع بيان تأثير متغيرات المؤهل العلمي سنوات الخبرة في ذلك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. واستخدمت أداة الاستبانة وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (260) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: حصل محور واقع التطوير المهني الذاتي على متوسط بدرجة مرتفعة. وحصل محور معوقات التطوير المهني الذاتي على متوسط بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج أنه لا توجد فروق بين وجهات نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

**دراسة الدوسري (2022)** وهدفت إلى التعرف على متطلبات التطوير المهني الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وأساليبه ومعوقاته. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك سعود وجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لها. وبينت نتائج الدراسة حصول عموم الأداة على متوسط بتقدير مرتفع جداً، وعلى مستوى المحاور؛ جاء

ترتيب المحاور كالتالي محور أساليب التطوير المهني الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، يليه محور متطلبات التطوير المهني الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، يليه محور معوقات التطوير المهني الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بدرجة مرتفعة. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة حول المتطلبات والمعوقات باختلاف الجامعة وطبيعة العمل، كما توجد فروق دالة احصائيًا باختلاف العينة لصالح الإناث لجميع المحاور.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهجها الوصفي المسحي، لمناسبتها موضوع الدراسة الحالية. واتفقت كذلك في أدواتها المستخدمة الاستبانة، وأيضًا في مجالها البحثي "التطوير المهني الذاتي".
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجتمع المبحوث ألا وهو مديري ومديرات مكاتب التعليم بالمملكة، حيث جميع الدراسات كانت لمراحل تعليمية أو جامعية. كما اختلفت في وقت التطبيق فهي الأحدث منهم.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وفي خطوات تنفيذها وبناء أدواتها، وفي عرض النتائج ومناقشتها.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

سيتم عرض منهج الدراسة ومجتمعها، وصولاً إلى أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات الأداة، وأساليب المعالجات الإحصائية المستخدمة وفق الآتي:

#### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، بهدف التعرف على التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تصميم استبانة لاستطلاع آراء مديري ومديرات مكاتب التعليم بالمملكة العربية حول التطوير المهني الذاتي لهم.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري ومديرات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (238) مديراً ومديرة حسب الإحصائية التي حصل عليها الباحث من الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للنوع والعمل الحالي.

جدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للنوع والعمل الحالي

العدد	طبيعة العمل الحالي
70	مدير مكتب

60	مديرة مكتب
108	مكتب مشترك (بنين وبنات)
238	الإجمالي

عينة الدراسة:

أولاً- العينة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (40) مديراً ومديرة من مديري ومديرات مكاتب التعليم، حيث قام الباحث بتطبيق استبانة الدراسة عليهم للتحقق من صدقها وثباتها، ومدى إمكانية تطبيقها والاعتماد على نتائجها في الدراسة الحالية.

ثانياً- العينة الأساسية:

تم اختيار عينة الدراسة النهائية من خلال حساب حجم العينة المناسب لكل فئة من فئات المجتمع باستخدام جداول مورجان، ومن خلالها تم احتساب حجم العينة لوظيفة مدير مكتب (56)، ولوظيفة مديرة مكتب (52)، ومدير مكتب مشترك (80) والإجمالي (188) مديراً ومديرة، حيث تم توزيع الاستبانة على عدد (200) مديراً ومديرة، وبلغ عدد الاستجابات التي حصل عليها الباحث (190) فرداً، وتم استبعاد استجابات (2) من أفراد العينة لعدم اكتمال الاستجابة.

وبذلك تكونت العينة في صورتها النهائية من (188) مديراً ومديرة من مديري ومديرات مكاتب التعليم، والجدول رقم (2) يوضح خصائص العينة من حيث طبيعة العمل الحالي، وسنوات الخبرة في الإدارة، وعدد الدورات التدريبية:

جدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمل الحالي، وسنوات الخبرة في الإدارة، وعدد الدورات التدريبية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
طبيعة العمل الحالي	مدير مكتب	56
	مديرة مكتب	52
	مكتب مشترك (بنين وبنات)	80
سنوات الخبرة في إدارة المكتب	3 سنوات فأقل	87
	أكثر من 3 سنوات	101

5 دورات وأقل	55	29,3%	الدورات التدريبية
6-10 دورات	72	38,3%	
أكثر من 10 دورات	61	32,4%	
الإجمالي	188	100%	

يتبين من الجدول السابق أن عدد (56) من أفراد عينة الدراسة من مديري مكاتب التعليم، بنسبة (29,8%) من إجمالي العينة، وأن عدد (52) من أفراد عينة الدراسة من مديرات مكاتب التعليم، بنسبة (27,7%) من إجمالي العينة، بينما كان عدد (80) من أفراد العينة من مديري المكاتب المشتركة (بنين وبنات) بنسبة (42,5%) من إجمالي العينة، ويرى الباحث أن هذه النسبة المتوازنة تعطي إيجابية لنتائج الدراسة الحالية. كما يتبين أن عدد (16) من أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة (3 سنوات فأقل)، بنسبة (46,3%) من إجمالي العينة، وأن عدد (101) من أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة (أكثر من 3 سنوات)، بنسبة (53,7%) من إجمالي العينة، ويرى الباحث أن هذه الخبرة تدعم نتائج الدراسة الحالية في الحاجة للتطوير المهني الذاتي. أما بالنسبة لعدد الدورات التدريبية فقد حصل (55) من أفراد العينة على (5 دورات وأقل) بنسبة (29,3%) من إجمالي العينة، بينما حصل (72) من أفراد العينة على (6-10 دورات) بنسبة (38,3%) من إجمالي العينة، في حين حصل (61) من أفراد العينة على (أكثر من 10 دورات) بنسبة (32,4%) من إجمالي العينة. وهذا يعطي مؤشراً على اهتمام مديري ومديرات المكاتب بالتنمية المهنية مما ينعكس إيجاباً على عمق إجاباتهم لأداة الدراسة.

#### أداة الدراسة:

أعد الباحث الاستبانة وتكونت من بعض البيانات الديموجرافية، والتي تمثلت في (طبيعة العمل الحالي، وسنوات الخبرة في الإدارة، وعدد الدورات التدريبية، إضافةً إلى (30) فقرة موزعة على ثلاثة محاور كما يلي:

**المحور الأول:** واقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم، ويتكون من (10) فقرات.

**المحور الثاني:** المعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم، ويتكون من (10) فقرات.

**المحور الثالث:** التصور المقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم، ويتكون من (10).  
وجميع فقرات الاستبانة بعد التعديلات التي تمت إيجابية، ولا توجد أي فقرات عكسية.

#### تصحيح الاستبانة:

يتم الإجابة وفقاً لمقياس متدرج من درجة الموافقة التامة إلى عدم الموافقة وفقاً للاختيارات التالية (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق إطلاقاً)، تتراوح الدرجات عليه ما بين خمس درجات إلى درجة واحدة حيث يتم تقدير استجابة المفحوص كما يلي (موافق بشدة = 5 درجات، موافق = 4 درجات، محايد = 3

درجات، غير موافق = درجتان، غير موافق اطلاقاً = درجة واحدة)، وتشير الدرجة المرتفعة إلى درجة موافقة كبيرة من المفحوصين على الفقرات، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى عدم الموافقة.

وللحكم على مدى اتفاق عينة الدراسة على متوسطات درجات فقرات الاستبانة ومتوسط كل محور من محاورها تم تقسيم حساب مدى الدرجات (5-1=4)، وتقسيمها على خمس فئات تمثل المستويات التالية (عالي جدا- عالي- متوسط- منخفض- منخفض جداً)، وبذلك يكون طول كل فئة منها كما يلي:

$$\text{طول كل فئة} = \frac{4}{5} = 0.8، \text{ ثم تم تفسير المتوسطات كما في الدول رقم (3):}$$

### جدول (3) يوضح فئات المتوسطات وتفسيرها

مدى الدرجات	مستوى التحقق
5.00 - 4.20	عالي جدا
4.19 - 3.40	عالي
3.39 - 2.60	متوسط
2.59 - 1.80	منخفض
1.79 - 1.00	منخفض جدا

صدق وثبات استبانة الدراسة الحالية:

أولاً - الصدق:

العرض على المحكّمين:

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية والمكوّنة من (33) فقرة، على عدد من المحكّمين الأكاديميين ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات السعودية، وطلب منهم إبداء آرائهم في الاستبانة من حيث: مدى الوضوح، وحسن صياغتها، وانتمائها إلى الأبعاد. وقد استفاد الباحث من ملاحظاتهم، واقتراحاتهم، وتم التعديل على صياغة بعض الفقرات لتناسب مع طبيعة العينة، مع الإبقاء على العبارات التي حازت نسبة قبول (80%) من آراء المحكّمين، وبلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (30) فقرة، حيث اتفق المحكمون على الإبقاء على تلك الفقرات بعد تعديل صياغة بعضها.

## الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة الحالية قام الباحث بتطبيقه على العينة الاستطلاعية المكونة من (40) مديرًا ومديرة من مديري ومديرات مكاتب التعليم، ومن ثم قام بحساب معاملات الارتباط بطريقة بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة، والجدول رقم (4) يتضمن عرضًا للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية للاتساق الداخلي:

جدول (4) يوضح حساب الاتساق الداخلي لفقرات استبانة الدراسة الحالية (ن=40)

م	الفقرة	معامل الارتباط بدرجة المحور
<b>المحور الأول- واقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية</b>		
1	تهتم إدارة التعليم بالتطوير المهني الذاتي لمديري المكاتب	**0.778
2	انتشار ثقافة التطوير المهني الذاتي بين مديري مكاتب التعليم	**0.747
3	توجد بنية مشجعة ومتكاملة للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	**0.826
4	أضع خطة وفق احتياجاتي للتطوير المهني الذاتي	**0.663
5	تحفز الإدارة المشاركين في عمليات التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	**0.732
6	وجود خطة على مدار العام للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	**0.768
7	هناك متسع من الوقت للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	**0.417
8	يوجد برامج توعوية لتأهيل مديري المكاتب بمهارات التطوير المهني الذاتي	**0.674
9	توفر إدارة التعليم مصادر علمية تساعد على التطوير المهني الذاتي	**0.722
10	تعقد ندوات ومؤتمرات بشكل دوري بهدف توفير فرصة لتبادل الخبرات، والتعرف على المستجدات في مجالات الإدارة التربوية	**0.695
<b>المحور الثاني- المعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية</b>		
11	قلة تمويل برامج تطوير النمو الذاتي لمديري المكاتب	*0.345
12	الافتقار إلى خطة إجرائية للتطوير المهني الذاتي على مستوى إدارة التعليم	*0.369
13	ندرة المتخصصين بالتطوير المهني الذاتي	**0.476
14	كثرة الأعباء الإدارية لمديري مكاتب التعليم	**0.571
15	كثرة التعاميم المتغيرة والمستجدة	*0.384
16	ضعف اقتناع مديري المكاتب بالتطوير المهني الذاتي	**0.421
17	قلة امتلاك مديري المكاتب لمهارات التطوير المهني الذاتي	**0.556
18	قلة المصادر العلمية التي تساعد على التطوير المهني الذاتي	*0.372
19	قلة الدورات التدريبية المتاحة للمديرين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم	*0.357
20	صعوبة وصول المديرين والمشرفين التربويين الذين يعملون في المناطق النائية إلى دورات التدريب والموارد التعليمية المتاحة	**0.576

م	الفقرة	معامل الارتباط بدرجة المحور
المحور الثالث- التصور المقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية		
21	تبني إدارة التعليم خطة للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	**0.960
22	توفير بيئة مهنية مثالية للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	**0.904
23	نشر ثقافة التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	**0.803
24	وجود تنظيمات خاصة بالتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	**0.977
25	تخصيص إدارة خاصة بالتطوير المهني الذاتي تتولى التخطيط والتنظيم	**0.840
26	مشاركة مديري المكاتب في اللجان العلمية والإدارية	**0.829
27	إلحاق مديري المكاتب بالبرامج التدريبية متوسطة وطويلة المدى	**0.903
28	تحفيز المشاركات الخارجية بالبحوث المميزة التي تقدم من مديري المكاتب	**0.937
29	وضع نقاط خاصة بالترقية والتقييم معنية بالتطوير المهني الذاتي	**0.832
30	توفير مصادر علمية تساعد على التطوير المهني الذاتي	**0.901

\*\*دال عند مستوى (0.01) \*دال عند مستوى (0.05)

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) فأقل.

#### ثانياً- ثبات استبانة الدراسة الحالية:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة الحالية بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من محاور الاستبانة، كما قام الباحث بحساب معامل ثبات التجزئة النصفية، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (5):

جدول (5) يبين ثبات استبانة الدراسة الحالية باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية (ن=40)

طريقة حساب الثبات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة	معامل الثبات	
			ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
واقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	10	واقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	0,872	0,857
المعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	10	المعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	0,745	0,722
التصور المقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	10	التصور المقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	0,969	0,950

أظهرت نتائج الجدول السابق أن قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة قد تراوحت بين (0,745)، و (0,969)، كما تراوحت قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة باستخدام معامل ثبات التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان براون بين (0,722)، و (0,950)، وجميعها قيم مناسبة تدل على ثبات استبانة الدراسة.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- بعدما تم جمع البيانات، تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار الثامن والعشرين والقيام بمجموعة من الأساليب الإحصائية للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، والإجابة عن أسئلة الدراسة:
- 1- التكرارات (Frequencies)، والنسب المئوية (Percentages) لوصف خصائص العينة وفق المتغيرات الديموغرافية، وكذلك للإجابة عن الأسئلة الأول والثاني والثالث من أسئلة الدراسة.
  - 2- معامل الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة.
  - 3- معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتحقق من ثبات الاستبانة.
  - 4- الثبات بطريقة التجزئة النصفية المصحح بمعادلة (سبيرمان - براون)، للتحقق من ثبات الاستبانة.
  - 5- المتوسطات (Means)، والمتوسطات الموزونة (Weighted Means)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) للإجابة عن الأسئلة الأول والثاني والثالث من أسئلة الدراسة.
- نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما واقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية؟" وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول من محاور الاستبانة، كما في الجدول التالي:

جدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بواقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية

م	الفقرة	التكرار والنسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى تحقق الفقرة	الترتيب
4	أضع خطة وفق احتياجاتي للتطوير المهني الذاتي	ك	57	43	73	15	0	3.76	0.978	عالي	1
		%	30.3	22.9	38.8	8.0	0.0				
2	انتشار ثقافة التطوير المهني الذاتي بين مديري مكاتب التعليم	ك	43	42	29	45	29	3.13	1.410	متوسط	2
		%	22.9	22.3	15.4	23.9	15.4				
5	تحفز الإدارة المشاركين في عمليات التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	ك	0	58	86	15	29	2.92	1.002	متوسط	3
		%	0.0	30.9	45.7	8.0	15.4				
3	توجد بنية مشجعة ومتكاملة للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	ك	14	29	87	29	29	2.84	1.097	متوسط	4
		%	7.4	15.4	46.3	15.4	15.4				
7	هناك متسع من الوقت للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	ك	15	44	43	58	28	2.79	1.192	متوسط	5
		%	8.0	23.4	22.9	30.9	14.9				

م	الفقرة	التكرار والنسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى تحقق الفقرة	الترتيب
1	تتم إدارة التعليم بالتطوير المهني الذاتي لمديري المكاتب	ك %	0	29	101	44	14	2.77	0.798	متوسط	6
			0.0	15.4	53.7	23.4	7.4				
9	توفر إدارة التعليم مصادر علمية تساعد على التطوير المهني الذاتي	ك %	0	28	30	87	43	2.23	0.968	منخفض	7
			0.0	14.9	16.0	46.3	22.9				
6	وجود خطة على مدار العام للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	ك %	0	0	87	44	57	2.16	0.863	منخفض	8
			0.0	0.0	46.3	23.4	30.3				
8	يوجد برامج توعوية لتأهيل مديري المكاتب بمهارات التطوير المهني الذاتي	ك %	0	14	59	58	57	2.16	0.946	منخفض	9
			0.0	7.4	31.4	30.9	30.3				
10	تعقد ندوات ومؤتمرات بشكل دوري بهدف توفير فرصة لتبادل الخبرات، والتعرف على المستجدات في مجالات الإدارة التربوية	ك %	0	0	42	102	44	1.99	0.678	منخفض	10
			0.0	0.0	22.3	54.3	23.4				
المتوسط الموزون والانحراف المعياري لدرجة المحور ككل								2,67	0,68	متوسط	

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- وجود مستوى متوسط من الاتفاق بين عينة الدراسة من مديري ومديرات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية على المحور الأول من محاور الاستبانة المتعلقة بواقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم، حيث بلغ المتوسط العام الموزون للمحور (2,67)، بانحراف معياري قدره (0,68)، وهو ما ينتمي إلى فئة الموافقة المتوسطة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السرحاني (2018) التي كانت إلى حدٍ ما، واختلفت مع دراسة الحميضان (1434)، ودراسة الفهيد (2013) التي كانتا نادرة، وقصور في هذا المحور، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2021) ودراسة الدوسري (2022) فقد كانت نتائجهم مرتفعة.
- حازت الفقرة رقم (4) على مستوى عالي من الاتفاق بين عينة الدراسة، وال فقرات (1، 2، 3، 5، 7) على مستوى متوسط من الاتفاق، بينما جاءت درجة الموافقة منخفضة على بقية فقرات المحور الأول.
- أكبر متوسط (وبالتالي أكبر درجة اتفاق) لفقرات المحور الأول من محاور الاستبانة المتعلقة بواقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية هي الفقرة رقم (4) التي تنص على "أضع خطة وفق احتياجاتي للتطوير المهني الذاتي" بمتوسط (3,76) وانحراف معياري (0,978)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Body (2010) التي توصلت الدراسة إلى أهمية التطوير المهني لعضو هيئة التدريس، ولا يتأني هذا إلا من خلال خطة. تليها الفقرة رقم (2) التي تنص على "انتشار ثقافة التطوير المهني الذاتي بين مديري مكاتب التعليم" بمتوسط (3,13) وانحراف معياري (1,410)، ثم الفقرة رقم (5) التي تنص على "تحفز الإدارة المشاركين في عمليات التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم" بمتوسط (2,92) وانحراف معياري (1,002).

- بينما كان أدنى متوسط للفقرة رقم (10) التي تنص على "تعقد ندوات ومؤتمرات بشكل دوري بهدف توفير فرصة لتبادل الخبرات، والتعرف على المستجدات في مجالات الإدارة التربوية" بمتوسط (1,99) وانحراف معياري (0,678)، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة Taajao (2016) التي كانت نتائجها اعتماد المعلمين أساساً على ورش العمل، والندوات التثقيفية، والمؤتمرات. تليها الفقرة رقم (8) التي تنص على "يوجد برامج توعوية لتأهيل مديري المكاتب بمهارات التطوير المهني الذاتي" بمتوسط (2,16) وانحراف معياري (0,946)، واختلفت هذه مع دراسة Body (2010) التي أوصت بالاهتمام ببرامج التطوير المهني وتنوع أساليبها. ثم الفقرة رقم (6) التي تنص على "وجود خطة على مدار العام للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم" بمتوسط (2,16) وانحراف معياري (0,863).

### نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "ما المعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية؟" وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني من محاور الاستبانة، كما في الجدول التالي:

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه

#### التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية

م	الفقرة	التكرار والنسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى تحقق الفقرة	الترتيب
5	كثرة التعاميم المتغيرة والمستجدة	ك	115	44	29	0	0	4.46	0.748	عالي جدا	1
		%	61.2	23.4	15.4	0.0	0.0				
4	كثرة الأعباء الإدارية لمديري مكاتب التعليم	ك	100	73	0	15	0	4.29	1.082	عالي جدا	2
		%	53.2	38.8	0.0	8.0	0.0				
1	قلة تمويل برامج تطوير النمو الذاتي لمديري المكاتب	ك	115	29	29	15	0	4.22	1.202	عالي جدا	3
		%	61.2	15.4	15.4	8.0	0.0				
9	قلة الدورات التدريبية المتاحة للمديرين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم	ك	87	58	15	0	28	4.09	1.066	عالي	4
		%	46.3	30.9	8.0	0.0	14.9				
2	الافتقار إلى خطة إجرائية للتطوير المهني الذاتي على مستوى إدارة التعليم	ك	72	44	57	15	0	3.84	1.177	عالي	5
		%	38.3	23.4	30.3	8.0	0.0				
3	ندرة المتخصصين بالتطوير المهني الذاتي	ك	58	43	58	0	29	3.69	1.070	عالي	6
		%	30.9	22.9	30.9	0.0	15.4				
10	صعوبة وصول المديرين والمشرفين التربويين الذين يعملون في المناطق النائية إلى دورات التدريب والموارد التعليمية المتاحة	ك	43	43	73	15	14	3.45	1.158	عالي	7
		%	22.9	22.9	38.8	8.0	7.4				

م	الفقرة	التكرار والنسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى تحقق الفقرة	الترتيب
8	قلة المصادر العلمية التي تساعد على التطوير المهني الذاتي	ك	15	29	43	72	29	2.62	1.157	متوسط	8
		%	8.0	15.4	22.9	38.3	15.4				
7	قلة امتلاك مديري المكاتب لمهارات التطوير المهني الذاتي	ك	15	0	29	57	87	1.93	1.156	منخفض	9
		%	8.0	0.0	15.4	30.3	46.3				
6	ضعف اقتناع مديري المكاتب بالتطوير المهني الذاتي	ك	15	0	15	14	144	1.55	1.171	منخفض جداً	10
		%	8.0	0.0	8.0	7.4	76.6				
المتوسط الموزون والانحراف المعياري لدرجة المحور ككل											
								<b>3,41</b>	<b>0,42</b>	عالي	

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- وجود مستوى عالي من الاتفاق بين عينة الدراسة من مديري ومديرات مكاتب التعليم على المحور الثاني من محاور الاستبانة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم، حيث بلغ المتوسط العام الموزون للمحور (3,41)، وانحراف معياري قدره (0,42)، وهو ما يدل على درجة موافقة عالية على وجود تلك المعوقات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحميضان (1434)، والدوسري (2022)، والعنزي (2021) التي كانت مرتفعة، واختلفت مع دراسة السرحاني (2018) التي كانت إلى حد ما.
- حازت الفقرات (1، 4، 5) على مستوى عالي جداً من الاتفاق بين عينة الدراسة من مديري ومديرات مكاتب التعليم، وحازت الفقرة (8) على مستوى متوسط من الاتفاق، وحازت الفقرة (7) على مستوى منخفض من الاتفاق، كما حازت الفقرة (6) على مستوى منخفض جداً من الاتفاق، بينما جاءت درجة الموافقة عالية على بقية فقرات المحور الثاني من محاور الاستبانة.
- أكبر متوسط لفقرات المحور الثاني من محاور الاستبانة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم هي الفقرة رقم (5) التي تنص على "كثرة التعاميم المتغيرة والمستجدة" بمتوسط (4,46) وانحراف معياري (0,748)، تليها الفقرة رقم (4) التي تنص على "كثرة الأعباء الإدارية لمديري مكاتب التعليم" بمتوسط (4,29) وانحراف معياري (1,082)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحميضان (1434) والفهد (2013) من أن المعوقات الإدارية كانت الأعلى. ثم الفقرة رقم (1) التي تنص على "قلة تمويل برامج تطوير النمو الذاتي لمديري المكاتب" بمتوسط (4,22) وانحراف معياري (1,202). ثم الفقرة رقم (9) "قلة الدورات التدريبية المتاحة للمديرين" بمتوسط (4,09) وانحراف معياري (1,066) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العليان (2011) التي أوصت الدراسة بتدريب المعلمين على أساليب التقويم والتطوير المهني الذاتي
- بينما كان أدنى متوسط للفقرة رقم (6) التي تنص على "ضعف اقتناع مديري المكاتب بالتطوير المهني الذاتي" بمتوسط (1,55) وانحراف معياري (1,171)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Body (2010) التي بينت وجود أثر واضح لبرامج التطوير المهني في رفع كفاءة عمليات التعلم. تليها الفقرة رقم (7) التي تنص على "قلة امتلاك

مديري المكاتب لمهارات التطوير المهني الذاتي" بمتوسط (1,93) وانحراف معياري (1,156)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Body (2010) التي بينت أهمية وجود الدوافع الذاتية لدى عضو هيئة التدريس. ثم الفقرة رقم (8) التي تنص على "قلة المصادر العلمية التي تساعد على التطوير المهني الذاتي" بمتوسط (2,62) وانحراف معياري (1,157).

### نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: "ما التصور المقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية؟" وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتحديد الواقع والمعوقات التي أظهرتها الدراسة، ومن ثم عرض التصور المقترح من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث من محاور الاستبانة، على النحو التالي:

#### • مبررات ودوافع التصور المقترح:

أهمية التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم، نتائج الدراسات السابقة، الاستعداد لاستشراف المستقبل من خلال تكوين رؤية واضحة عن قدرات مديري المكاتب.

#### • منطلقات التصور المقترح:

أهمية التغيير واستيعاب المستجدات والمتغيرات، الحاجة الماسة لتطوير مديري المكاتب مهنيًا وذاتيًا، الاهتمام بالعنصر القيادي المؤثر في البيئة التعليمية، تحقيق الكفاءة والفعالية في مكاتب التعليم.

#### • أهداف التصور المقترح:

تقديم إطار تطبيقي عملي لمكاتب التعليم، توجيه الأنظار تجاه التنمية المهنية الذاتية لمديري مكاتب التعليم، الموازنة بين المهام وكثرة الصلاحيات الملقاة على عاتق مديري المكاتب ووضع مساحة خاصة بالتطوير المهني الذاتي لهم.

#### • مكونات التصور المقترح:

يتكون التصور من مصفوفة واقع التطوير المهني الذاتي لمديري المكاتب وتتكون من 10 عبارات، ويليه مصفوفة المعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي لمديري المكاتب وتتكون من 10 عبارات، وخلاصة الدوافع والمبررات والمنطلقات والأهداف والواقع والمعوقات برزت مصفوفة التصور المقترح وتكونت من 10 عبارات إجرائية عملية.

#### • خطة التنفيذ:

من خلال تلافي المعوقات التي أظهرتها الدراسة، تم وضع التصور المقترح بعشر عبارات عملية تحقق النمو المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية. وتم تحليلها وفق المعالجات الحسائية كما في الجدول التالي:

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالتصور المقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية

م	الفقرة	التكرار والنسبة المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى تحقق الفقرة	الترتيب
1	تبني إدارة التعليم خطة للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	ك %	0	45	43	14	86	3.75	1.261	عالي	1
			0.0	23.9	22.9	7.4	45.7				
7	إلحاق مديري المكاتب بالبرامج التدريبية متوسطة وطويلة المدى	ك %	15	44	15	14	100	3.74	1.487	عالي	2
			8.0	23.4	8.0	7.4	53.2				
2	توفير بيئة مهنية مثالية للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	ك %	0	59	15	42	72	3.68	1.273	عالي	3
			0.0	31.4	8.0	22.3	38.3				
8	تحفيز المشاركات الخارجية بالبحوث المميزة التي تقدم من مديري المكاتب	ك %	30	30	14	42	72	3.51	1.518	عالي	4
			16.0	16.0	7.4	22.3	38.3				
3	نشر ثقافة التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	ك %	14	30	44	56	44	3.46	1.221	عالي	5
			7.4	16.0	23.4	29.8	23.4				
6	مشاركة مديري المكاتب في اللجان العلمية والإدارية	ك %	15	29	58	28	58	3.45	1.289	عالي	6
			8.0	15.4	30.9	14.9	30.9				
4	وجود تنظيمات خاصة بالتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم	ك %	15	45	28	42	58	3.44	1.353	عالي	7
			8.0	23.9	14.9	22.3	30.9				
10	توفير مصادر علمية تساعد على التطوير المهني الذاتي	ك %	30	58	14	14	72	3.21	1.588	متوسط	8
			16.0	30.9	7.4	7.4	38.3				
9	وضع نقاط خاصة بالترقية والتقييم معنية بالتطوير المهني الذاتي	ك %	45	28	29	28	58	3.14	1.576	متوسط	9
			23.9	14.9	15.4	14.9	30.9				
5	تخصيص إدارة خاصة بالتطوير المهني الذاتي تتولى التخطيط والتنظيم	ك %	29	44	44	42	29	2.99	1.304	متوسط	10
			15.4	23.4	23.4	22.3	15.4				
	المتوسط الموزون والانحراف المعياري لدرجة المحور ككل										
								<b>3,44</b>	<b>1,22</b>	عالي	

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- وجود مستوى عالي من الاتفاق بين عينة الدراسة على المحور الثالث من محاور الاستبانة المتعلق بالتصور المقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم، حيث بلغ المتوسط العام الموزون للمحور (3,44)، وانحراف معياري قدره (1,22)، وهو ما يدل على درجة موافقة مرتفعة على التصور المقترح في هذا المحور بين مديري ومديرات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Body (2010)، دراسة العليان (2011)، والفهيد (2013)، والجهوري (2013)، و Taajao (2016) في هذه المقترحات التطويرية.
- حازت الفقرات (5، 9، 10) على مستوى متوسط من الاتفاق بين عينة الدراسة، بينما حازت بقية فقرات المحور الثالث على مستوى عالي من الاتفاق بين عينة الدراسة من مديري ومديرات مكاتب التعليم.

- أكبر متوسط (وبالتالي أكبر درجة اتفاق) لفقرات المحور الثالث من محاور الاستبانة المتعلقة بالتصور المقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم هي الفقرة رقم (1) التي تنص على "تبنى إدارة التعليم خطة للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم" بمتوسط (3,75) وانحراف معياري (1,261)، تليها الفقرة رقم (7) التي تنص على "إلحاق مديري المكاتب بالبرامج التدريبية متوسطة وطويلة المدى" بمتوسط (3,74) وانحراف معياري (1,487)، ثم الفقرة رقم (2) التي تنص على "توفير بيئة مهنية مثالية للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم" بمتوسط (3,68) وانحراف معياري (1,273).

- بينما كان أدنى متوسط للفقرة رقم (5) التي تنص على "تخصيص إدارة خاصة بالتطوير المهني الذاتي تتولى التخطيط والتنظيم" بمتوسط (2,99) وانحراف معياري (1,304)، واختلفت مع دراسة الحميضان (١٤٣٤هـ). تليها الفقرة رقم (9) التي تنص على "وضع نقاط خاصة بالترقية والتقييم معنية بالتطوير المهني الذاتي" بمتوسط (3,14) وانحراف معياري (1,576)، ثم الفقرة رقم (10) التي تنص على "توفير مصادر علمية تساعد على التطوير المهني الذاتي" بمتوسط (3,21) وانحراف معياري (1,588).

#### - أبرز نتائج الدراسة:

- عينة الدراسة موافقون على واقع التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة (2,67 من 5)، وأبرز عبارة كانت "أضع خطة وفق احتياجاتي للتطوير المهني الذاتي" بمتوسط (3,76).
- عينة الدراسة موافقون على المعوقات التي تواجه التطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بدرجة عالية بلغت (3,41 من 5)، وأبرز عبارة كانت "كثرة التعاميم المتغيرة والمستجدة" بمتوسط (4,46).
- عينة الدراسة موافقون على التصور المقترح للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم بدرجة مرتفعة بلغت (3,44 من 5)، وأبرز عبارة كانت على "تبنى إدارة التعليم خطة للتطوير المهني الذاتي لمديري مكاتب التعليم" بمتوسط (3,75).

#### - توصيات الدراسة:

- وضع خطة إجرائية لتطبيق التصور المقترح بعد إقرارها من مديري ومديرات مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- تفعيل الندوات والمؤتمرات بشكل نصف سنوي، ومنطلقاتها من قبل مديري المكاتب.
- مراجعة آلية العمل الإداري وأعبائه ووضع مرونة في تخفيف الأعباء عن كاهل مديري المكاتب.
- بناء برنامج خاص بكيفية امتلاك مهارات التطوير المهني الذاتي وجدواها على مديري المكاتب.
- إنشاء إدارة خاصة بالتطوير المهني الذاتي في الإدارة العامة للإشراف التربوي تتولى التطوير وبناء خطته وتفعيلها.

## المراجع:

## المراجع العربية:

- ال زاهر، علي. (2002). برامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتهما ومقومات نجاحها. معهد البحوث العلمية، جامعة أم القرى.
- أحمد، شاكر. (2009). الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي صيغ التنمية المهنية نموذجًا. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي". المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- أحمد، فرغلي. (1990). النمو المهني المستمر لمعلم المرحلة الثانوية العامة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الأزهر.
- التركي، خالد. (2015). استخدام التعلم الذاتي في تطوير الأداء المهني للمعلمين. مجلة العلوم الإنسانية: جامعة المرقب كلية الآداب بالخميس. ع10، 67-87
- الجهوري، شمسة. (2013). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.
- الحازمي، بندر. (2016). تجربة التدريب عن بعد في مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة والمدارس والأكاديميات السعودية بالخارج، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر إعداد وتدريب المعلم في ضوء مطالب التنمية ومستجدات العصر بجامعة أم القرى، كلية التربية، (23-25) ربيع الثاني
- حافظ، أفنان. (2016). معوقات تدريب معلمات العلوم أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر (إعداد وتدريب المعلم في ضوء مطالب التنمية ومستجدات العصر). جامعة أم القرى، كلية التربية 23-25 ربيع ثاني.
- الحميضان، البندري بدر. (1434). واقع النمو المهني الذاتي لمعلمات مراكز محو الأمية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- خوج، فخرية. (2016). أساليب ومجالات مراكز التدريب التربوي وتحقيق التنمية المهنية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر (إعداد وتدريب المعلم في ضوء مطالب التنمية ومستجدات العصر). جامعة أم القرى، كلية التربية 23-25 ربيع ثاني.
- الدوسري، عيسى. (2022). التطوير المهني الذاتي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط. ع2، 2022
- الذيابي، طلال. (2006). انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية وأثره على التدريب. بحث مقدم في اللقاء السنوي الثالث عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية إعداد المعلم وتطويره في ضوء المتغيرات المعاصرة. جامعة الملك سعود.

- السرحاني، فائزة. (2018). معوقات التنمية المهنية الذاتية لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن. مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. مج 4، ع 19. 571-497
- السنبل، عبد العزيز. (2003). استشراف مستقبل التدريب عن بعد في المملكة العربية السعودية. مركز بحوث كلية التربية جامعة الملك سعود.
- الشمراي، عبد الله. (2014) تطوير الأداء الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. مجلة البحث العلمي في التربية. مج 3، ع 15. 539-558
- الشهري، فايز. (2013). التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وأدوارهم المهنية تصور مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة] قسم السياسات التربوية كلية التربية جامعة الملك سعود.
- عبد العزيز، صفاء، وعبد العظيم، سلامة. (2007). إدارة الصف وتنمية المعلم. دار الجامعة الجديدة للنشر
- العبد الكريم، إيمان. (2015). مقارنة التطوير المهني لمعلمات العلوم في مدينة الرياض بمعايير التطوير المهني لمعلمي العلوم في الولايات المتحدة. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية جامعة الملك سعود. (2)، 27. 321-299.
- العجاجي، عبد اللطيف. (2017). متطلبات التطوير المهني الذاتي لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مج 33، ع 1، 216-174
- العليان، فهد (2011). تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعلمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المختصين والممارسين [رسالة دكتوراه غير منشورة] قسم المناهج وطرق التدريس كلية التربية جامعة أم القرى.
- العنزلي، عبير (2021). واقع التطوير المهني الذاتي ومعوقاته لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، مج 5، ع 184
- الفهيد هيلة. (2013). التنمية المهنية الذاتية لمديرات المراحل الابتدائية الاهلية في مدينة الرياض: نموذج مقترح. [رسالة ماجستير غير منشورة] قسم الإدارة والاشراف التربوي كليات الشرق العربي الرياض.
- القرني، محمد. (2018). احتياجات التنمية المهنية الذاتية لمعلمي المرحلة الابتدائية [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الملك سعود.
- قسنتي، ليلي حسين. (2008). تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعلمات اللغة الانجليزية بمراحل التعليم العام الواقع والاتجاهات المعاصرة [رسالة دكتوراه غير منشورة] كلية التربية جامعة ام القرى.
- كعكي، سهام، وزرعة سوسن. (2012). جودة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. المجلة التربوية جامعة الكويت مجلس النشر العلمي. مج 27، ع 105، 342-289
- الليحيدان، سليمان (2011). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والاهلية في منطقة القصيم التعليمية [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

- آل مسعد، أحمد. (2012). الحاجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتدريس في بيئة التعلم الإلكتروني. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. جامعة الملك سعود. مج 24، ع 1، 229-266
- هيئة تقويم التعليم. (1437هـ). المعايير المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية. [/https://www.ete.gov.sa](https://www.ete.gov.sa)
- وزارة التربية والتعليم. (2011) دليل مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. إصدارات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- وزارة التعليم، الدليل التنظيمي لمكاتب التعليم، 1441هـ
- وزارة التعليم، القرار الوزاري رقم 24/5/8 وتاريخ 3/1/1430.
- وزارة المعارف. (1416) اللجنة العليا لسياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية. ط4. مطابع وزارة المعارف وهبة، عماد (2015). اتجاهات معاصرة في التنمية المهنية للمعلم. دار المعرفة الجامعية.
- يوسف، عبد المعطي. (2005). إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. المؤتمر العلمي السادس لكلية التربية بعنوان "التنمية المستدامة للمعلم العربي في الفترة 3-23-24-2009م، كلية التربية. جامعة القاهرة.

### المراجع الأجنبية:

- Abdulaziz, Safa, and Abdel Azim, Salama. (2007). *Classroom Management and Teacher Development*. New University Publishing House
- Ahmed, Farghali. (1990) *Continuous professional growth of the high school teacher* [unpublished master's thesis]. Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Ahmed, Shaker. Draft decision (2009). Upgrading the educational staff in higher education institutions in the Arab world Professional development formulas as a model. A working paper presented to the Twelfth Conference of Ministers Responsible for Higher Education and Scientific Research in the Arab World, "Harmonization between the outputs of higher education and the needs of society in the Arab world". *Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization*. (in Arabic)
- Ajaji, Abdul Latif. (2017). Requirements for self-professional development for general education teachers in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, Volume 33, Volume 1, 174-216. (in Arabic)
- Al Massad, Ahmed. (2012). Training needs of faculty members to teach in an e-learning environment. *Journal of Educational Sciences and Islamic Studies*. (in Arabic). King Saud University. Vol. 24, p. 1, 229-266
- Al Zaher, Ali. (2002). Professional development programs for faculty members in Saudi universities: their fields, methods of implementation, obstacles and elements of success. *Institute of Scientific Research*. (in Arabic) um Al-Qura University.
- Al-Abdulkarim, Iman. (2015). Comparing the professional development of science teachers in Riyadh with the professional development standards for science teachers in the United States. *Journal of Educational Sciences*. (in Arabic). College of Education, King Saud University. (2), 27. 299-321.
- Al-Dhiabi, Talal. (2006). The Kingdom's accession to the World Trade Organization and its impact on training. *Research presented at the thirteenth annual meeting of the Saudi Society for Educational*

- and Psychological Sciences Teacher preparation and development in the light of contemporary changes. (in Arabic) King Saud University.
- Al-Dosari, Issa. (2022). Self-professional development of faculty members in Saudi universities from the point of view of academic leaders. *Journal of the Faculty of Education - Assiut University*. v2, 2022 (in Arabic).
- Al-Enezi, Abeer (2021). The reality of self-professional development and its obstacles among secondary school teachers in the city of Riyadh from their point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. (in Arabic). King Saud University, Volume 5, 184
- Al-Fuhaid Hila. (2013). *Self-professional development for private primary school principals in Riyadh: a proposed model*. [Unpublished Master's Thesis] Department of Educational Administration and Supervision, Arab East Colleges, Riyadh.
- Al-Humaidan, Al-Bandari Badr. (1434). The reality of self-professional growth for teachers of literacy centers in Riyadh, unpublished master's thesis, King Saud University, Riyadh.
- Al-Jahouri, Shamsa. (2013). Training needs of educational leaders in the Directorates General of Education in the Sultanate of Oman. [Unpublished Master's Thesis]. University of Nazwa.
- Al-Luhaidan, Suleiman (2011). *Time Management for Principals of Government and Private Secondary Schools in Qassim Educational Zone* [Unpublished Master's Thesis] College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University .
- Al-Qarni, Muhammad. (2018). *Self-professional development needs of primary school teachers* [unpublished master's thesis], King Saud University.
- Al-Shamrani, Abdullah. (2014) Developing the administrative performance of directors of education offices in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the approach to total quality management. *Journal of Scientific Research in Education*. Vol. 3, v. 15. 558-539. (in Arabic)
- Al-Shehri, Faiz. (2013). *Sustainable professional development of faculty members in Saudi universities and their professional roles Proposed conception* [unpublished doctoral thesis] Department of Educational Policies, College of Education, King Saud University.
- Amanchukwu, R,N, Stanley, G.J &Ololube, N.P.(2015).A review of leadership theories, principles and styles their relevance to educational management. *Management*.5(1),6-14
- Body, M.M. (2010). *Academic qualification, faculty development, and self-efficacy of new community college faculty*. A Dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree Doctor of Education in Educational Leadership (E.D.D), University of California, Santa Barbara: United States of America
- Education Evaluation Commission. (1437H). *Professional standards for teachers in the Kingdom of Saudi Arabia*. <https://www.ete.gov.sa/>
- Hafez, Afnan. (2016). Obstacles to in-service training of science teachers and ways to overcome them. *A working paper presented to the conference (Teacher Preparation and Training in the Light of Development Demands and Contemporary Developments)*. (in Arabic). um Al-Qura University, College of Education 23-25 Rabi Thani.
- Hazmi, Bandar. (2016).The experience of distance training in the schools of the General Administration of Education in *Makkah Al-Mukarramah Region and Saudi schools and academies abroad - a working paper presented to the conference on preparing and training teachers in light of the demands of development and the developments of the times at um Al-Qura University - College of Education - (23-25) Rabi Al-Thani*. (in Arabic)
- Kaaki, Siham, and Zarat Iris (2012). The quality of professional development of faculty members in Saudi universities. *Educational Journal Kuwait University Scientific Publishing Council*. Vol. 27, v.105, 289-342. (in Arabic)
- Khoj, honorary. (2016). Methods and Fields of Educational Training Centers and Achieving Professional Development in the Kingdom of Saudi Arabia, *a working paper presented to the conference (Teacher Preparation and Training in the Light of Development Demands and Contemporary Developments)*. um Al-Qura University, College of Education 23-25 Rabi Thani. (in Arabic)
- Matti Taajao. (2016). *Teachers' Professional Development in Nordic Countries* Paper presented of European Educational Research Association. University of Jyvaskyla.
- Ministry of Education, *Ministerial Decision No. 8/5/24 dated 3/1/1430*.
- Ministry of Education, *Regulatory Guide for Education Offices*, 1441 AH

- Ministry of Education. (1416) *Supreme Committee for Education Policy in the Kingdom of Saudi Arabia*. 4th floor. Ministry of Education Presses
- Ministry of Education. (2011) *Guide to the King Abdullah bin Abdulaziz Project for the Development of Public Education*. Publications of the Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia.
- Olayan, Fahd (2011). *A proposed conception of self-professional development for mathematics teachers in the intermediate stage from the point of view of specialists and practitioners* [unpublished doctoral thesis] Department of Curriculum and Teaching Methods, College of Education, um Al-Qura University.
- Qasti, Laila Hussein. (2008). *A proposed conception of self-professional development for English language teachers in the stages of general education, reality and contemporary trends* [unpublished doctoral thesis], College of Education, um Al-Qura University.
- Sarhani, winner. (2018). *Obstacles to self-professional development among primary school teachers in Riyadh from their point of view*. *Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University, Faculty of Girls for Arts, Sciences and Education*. Vol. 4, v. 19. 497-571. (in Arabic)
- Sonbol, Abdulaziz. (2003) *Foreseeing the future of distance training in the Kingdom of Saudi Arabia*. *Research Center of the College of Education*. (in Arabic). King Saud University.
- Speck, Marsha, Knipe, Caroll. (2005). *Why Cant We Get it Right Designing High-Quality Professional Development for Standards-Based Schools. Second Ed, California: Corwin Press*.
- Turkish, Khaled. (2015). *The use of self-learning in the development of teachers' professional performance*. *Journal of Humanities: Al-Marqab University, Faculty of Arts in Khoms*. v.10, 87-67 (in Arabic)
- Wahba, Emad (2015). *Contemporary trends in the professional development of the teacher*. University Knowledge House.
- Youssef, Abdel Moati. (2005). *Management of sustainable professional development for faculty members in Egyptian universities*. *The sixth scientific conference of the Faculty of Education entitled "Sustainable Development of the Arab Teacher in the period 3-23-24-2009*. (in Arabic). *Faculty of Education. Cairo University*.