

## التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية على ضوء الخبرة اليابانية

الاستلام: 24/ديسمبر/2023  
التحكيم: 13/يناير/2024  
القبول: 15/فبراير/2024

د. يوسف محمد الثويني<sup>(1)</sup>

© 2023 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 عضو هيئة التدريس في جامعة حائل، كلية التربية، بدرجة أستاذ مشارك - المملكة العربية السعودية  
\* عنوان المراسلة: [y.althuaini@uoh.edu.sa](mailto:y.althuaini@uoh.edu.sa)

## التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية على ضوء الخبرة اليابانية

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على تجربة اليابان في التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية؛ وذلك لوضع عددٍ من المقترحات التي تضيد في تطوير ورفع الكفاءة المهنية للقيادات المدرسية للمدارس الدولية في المملكة العربية السعودية، وتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستفاد من استخدام هذا المنهج في تحديد التجربة، وجمع المعلومات والبيانات التي ساعدت على تحديدها وتفسيرها والتعرف على واقعها، ومن ثم الوصول إلى بعض الآليات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في المملكة العربية السعودية، وقد أسفر البحث عن أهم النتائج، وذلك بوجود بعض الصعوبات التي تواجه التعليم الدولي بالمملكة العربية السعودية، ومنها غياب التخطيط الاستراتيجي لنظم وبرامج التدريب، ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة أنه ينبغي على الإدارة العامة للتعليم الأجنبي بالوزارة إعداد خطة لتطوير وإصلاح المدارس الدولية بالمملكة لحل المشكلات والصعوبات التي تواجه تلك المدارس، ومراعاة أساليب التدريب والتطوير الحديث، ووضع مجموعة من ورش العمل والمؤتمرات والندوات حول مواضيع تطوير القيادة، وتصميم المناهج وتكامل التكنولوجيا لجميع مديري المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** التنمية المهنية - الكفاءة المهنية - القيادات المدرسية - المدارس الدولية - التجربة اليابانية.

## Professional development for principals of international schools in the Kingdom of Saudi Arabia in light of Japanese experience

DR. YOUSEF MOHAMMED ALTHUAINI (1, \*)

### Abstract:

The study aimed to identify the experience of Japan in the professional development of international school principals in order to develop a number of proposals that are useful in developing and raising the professional competence of school leaders of international schools in the kingdom of Saudi Arabia, and to achieve this goal, the researcher used the descriptive curriculum, and benefited from the use of this curriculum in identifying the experience and collecting information and data that helped to identify, interpret and identify its reality, and then access some mechanisms that can contribute to the development of professional development performance of international school principals in the kingdom of Saudi Arabia, The research has resulted in the most important results due to the presence of some difficulties facing international education in the kingdom of Saudi Arabia, including the absence of strategic planning for training systems and programs, and one of the most prominent recommendations that came out of the study recommends that the General Department of foreign education at the Ministry prepare a plan for the development and reform of international schools in the kingdom to solve the problems and difficulties facing those schools, taking into account modern training and development methods, and setting up a set of workshops, conferences and seminars on the topics of leadership development, curriculum design and technology integration for all principals of international schools in the kingdom of Saudi Arabia

**Keywords:** *professional development - professional competence - school leaders - international schools - the Japanese experience.*

---

1 Faculty member at the University of Hail, College of Education - Kingdom of Saudi Arabia.

\* Corresponding Email Address: [y.althuaini@uoh.edu.sa](mailto:y.althuaini@uoh.edu.sa)

## المقدمة:

شهدت الألفية الثالثة تغيرات وتطورات سريعة في شتى مجالات الحياة، نتج عنها ظهور منافسة عالمية بين المؤسسات، ولمواكبة ذلك تبنت المؤسسات مفاهيم وأساليب وأفكاراً إدارية جديدة، حيث توجهت إلى الاهتمام بالموارد البشرية، والاهتمام بالعقول والمواهب، وجعلت استثمار المواهب أولوية من أولوياتها، كونهم يمثلون ركيزة التجديد والتطوير والتميز لأي مؤسسة، ويمنحونها ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها.

كما شهد مجال الإدارة في السنوات الأخيرة تطوراً في المفاهيم، وظهور أفكار إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة القيادات وتخطيطها، ومن أهم هذه المفاهيم مصطلح التنمية المهنية المستمرة للقيادات، وذلك انطلاقاً من أن القيادة تمثل العنصر الفعال للمؤسسات التعليمية في سباق تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي إدارة أنشطتها ومسئوبيها نحو تطوير المؤسسة التعليمية ومشاركتها الفاعلة سواءً المحلية أو الإقليمية أو حتى العالمية (فيصل البواردي، 2015)، وتساعد التنمية المهنية للقيادات المدرسية على تحسين العمل داخل المؤسسات التعليمية؛ حيث تعد من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لأنها مفهوم يحتوي على العديد من العناصر التي تمس أداء العاملين في المؤسسات مباشرة وتؤثر عليها (إبراهيم أحمد، 2018).

ومما هو جدير بالذكر هنا أن عمليات التنمية المهنية لمديري المدارس تستهدف رفع مستوى كفاءتهم، وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم إلى الأفضل، وذلك عبر مجموعة من البرامج والأنشطة والرسائل والسياسات والممارسات، مثل: النمو الذاتي والتنمية المستمرة، والتدريب أثناء الخدمة، والتعاون مع الزملاء، ومجموعات المناقشة، وتتضمن التنمية المهنية المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للمديرين وغيرهم، لكي يصبحوا أكثر فاعلية في أدائهم للأعمال الوظيفية، وهي عملية نمو مستمر تتيح الفرصة لأن يكون مدير المدرسة متجداً ومتطوراً في مهنته، ومتوافقاً مع مجموعة المتغيرات المحيطة به، وحيث تعد فرص التدريب والتطوير المهني الفعال في صنع القرار من العوامل التي تساعد على تحسين الرضا الوظيفي وتقليل الضغط النفسي (Elaine Lingling pang, David Wary (2017)) حيث يعد التدريب والتوجيه من المفاهيم الشائعة للتنمية المهنية التي تنطوي على التوجيه والدعم من المهنيين ذوي الخبرة لمساعدة المديرين على تحسين مهاراتهم ومعارفهم وتزويد المديرين بتعليقات ونصائح شخصية، بالإضافة إلى فرص للتعلم من تجارب الآخرين ((Ramesh Neupane, 2015).

كما يعد التدريب المستمر مفهوماً أساسياً للتنمية المهنية التي تنطوي على الاكتساب المستمر للمعارف والمهارات الجديدة. وفقاً لدراسة نشرت في مجلة الإدارة التربوية، يمكن للمديرين الانخراط في التعلم المستمر عبر حضور المؤتمرات، والندوات، وقراءة منشورات الصناعة، والمشاركة في الدورات التدريبية، والندوات عبر الإنترنت (Stina Jerdborg, 2023).

لقد أظهرت كتابات عديدة أهمية التنمية المهنية للمديرين، حيث إنها تعمل على زيادة كفاءة المديرين والمعلمين مهنيًا، وتساعد في تطوير عملهم وتحسين المهارات والقدرات، ومع التعقيد والتشابك والتغير المستمر في دور القائد التربوي بشكل عام، ومدير المدرسة بشكل خاص، تبرز أهمية التنمية المهنية للقائد التربوي، مع أهمية التنمية المهنية لجميع العاملين داخل المدرسة، فإن التنمية المهنية لمديري المدارس تكتسب أهمية خاصة تتبع الحاجة إلى تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية (عامر 2019م).

وقد أوضحت الأبحاث أن المدارس الناجحة هي التي يديرها مديرون ذوو كفاية عالية، إذ ثبت أن الفرق بين مدرسة متميزة وأخرى عادية يعود أساساً إلى الدور الذي يقود به المدير، وفي طريقة إدارتها، وأسلوب قيادته للمعلمين وسائر العاملين بها، ومن هنا زاد الاهتمام بتحقيق التنمية والتطور لمدير المدرسة لرفع مستوى قيادته التعليمية والتربوية داخل المدرسة، حيث يعد التطوير المهني أمراً بالغ الأهمية لمديري المدارس لتعزيز قيادتهم التعليمية، وتحسين نتائج الطلاب (Mariesa, 2019).

كما ترجع أهمية التنمية المهنية في المدارس الدولية نظراً للتعامل مع المتغيرات العالمية بصورة مستمرة، ومن بين الدول التي اهتمت اهتماماً خاصاً بالمدارس الدولية اليابان، التي شهدت تحولاً كبيراً في إنشاء المدارس الدولية التي تلبى احتياجات كل من الطلاب الأجانب واليابانيين. كان هذا مدفوعاً جزئياً بجهود الحكومة اليابانية لتعزيز التدويل، واعداد الطلاب اليابانيين للمواطنة العالمية، كما أدركت الحكومة الفوائد الاقتصادية لجذب الطلاب الأجانب إلى اليابان، وبدأت في تقديم الدعم المالي للمدارس الدولية التي سجلت الطلاب اليابانيين، حيث يوجد اليوم أكثر من (80) مدرسة دولية في اليابان، ويبلغ إجمالي عدد الطلاب المسجلين فيها حوالي (34000) طالب. هذه المدارس متنوعة من حيث ملكيتها ومناهجها وجسم الطلاب. تشغل بعض المدارس الدولية من قبل حكومات أجنبية، أو شركات متعددة الجنسيات، في حين أن بعضها الآخر مملوك ومدار من قبل كيانات يابانية (Kjersti Aasness Løfsgaard, 201).

أما بالنسبة إلى اليابان فإن التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية تعدّ أمراً مهماً، حيث تهدف هذه التنمية إلى تعزيز مهارات المديرين وتطوير قدراتهم في قيادة وإدارة المدارس الدولية بفعالية، كما تتمثل التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في مجموعة واسعة من الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تعزيز المعرفة والمهارات والمهارات القيادية. يشمل ذلك التدريب وورش العمل التي تغطي مجالات، مثل القيادة التحويلية، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والتقييم والتحليل البياني، والاتصال والعلاقات العامة (Taeyeon Kim, 2020). وفي العادة، يتم تنظيم هذه الأنشطة والبرامج بواسطة المنظمات التعليمية المختلفة والجمعيات المهنية المرتبطة بالمدارس الدولية في اليابان. يمكن أن تتضمن هذه المنظمات الجمعيات المحلية للمدارس الدولية والجمعيات الوطنية والإقليمية للمدارس الدولية (Taeyeon Kim, 2020). ومما يجدر ذكره أن التربية اليابانية قد نجحت في عدد من المجالات ذات الأهمية القصوى في التفوق التربوي بالمقارنة مع دول العالم كافة، بما فيها الدول المتقدمة صناعياً، ومن بين مجالات التفوق قضية التنمية المهنية لمديري المدارس بعامة، والمدارس الدولية بخاصة، التي أصبحت ذات شعبية متزايدة في السنوات الأخيرة؛ لأنها تقدم تجربة تعليمية فريدة تلبى احتياجات الطلاب من جنسيات وثقافات مختلفة. ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي في دراسة التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في اليابان، وكيفية الاستفادة منها في تطوير برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية.

## مشكلة الدراسة

يؤدي التطوير المهني لمديري المدارس دوراً حاسماً في تحسين جودة التعليم، وضمان القيادة الفعالة داخل المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتواجه المدارس الدولية تحديات فريدة تعيق جهود التطوير المهني، ونتيجةً للازدهار الاقتصادي الذي شهدته المملكة العربية السعودية في العقود القليلة الماضية، كان هناك ارتفاع كبير في أعداد المهنيين الذين ينتقلون مع عائلاتهم إلى المملكة، حيث صنفت إحدى الدراسات المملكة العربية السعودية في المرتبة الرابعة في استضافة أكبر عددٍ من القوى العاملة

الأجنبية في جميع أنحاء العالم، مع (9.1) مليون عامل ومهني أجنبي في البلاد (Department of Economic and Social Affairs-Population Division, 2013).. ولهؤلاء العمال خلفيات عرقية ودينية وثقافية مختلفة، ويترددون في تسجيل أطفالهم في المدارس الحكومية السعودية. وقد أدى ذلك إلى الحاجة إلى مدارس دولية بديلة تلبى الاحتياجات التعليمية للأطفال المغتربين.

ونتيجة لذلك، فقد اتخذت الحكومة قراراً في عام (1974) بإنشاء أول مدرسة دولية بهدف خدمة أطفال المغتربين غير المسلمين فقط في البلاد. كانت المدرسة تسمى "المدرسة العربية السعودية الدولية" وكان لها فرعان في جدة والظهران. وشهدت السنوات التالية نمواً سريعاً في عدد المدارس الدولية التي أذنت بها الحكومة. اختلفت هذه المدارس من تلك التي تخدم مجتمع مغترب معين (على سبيل المثال، المدرسة الباكستانية، المدرسة الهندية، المدرسة البريطانية) وتطبيق مناهج النظر الوطنية الخاصة بكل منها على تلك التي يملكها المستثمرون السعوديون، وتخدم مجموعة طلابية أكثر تنوعاً (العريفي، 2011). وفقاً لبيانات وزارة التعليم السعودية فإن عدد المدارس العالمية والأجنبية في المملكة بلغ (1942) مدرسة، يدرس فيها (275.76) ألف طالب وطالبة. حيث تتركز المدارس العالمية في المملكة في منطقتي الرياض، والشرقية، ومحافظتي جدة، مؤكدة أنها تعمل على دعم المستثمرين في هذا المجال بعد إنشاء إدارة عامة متخصصة في منح التراخيص، واعداد المعايير واللوائح؛ بما ينسجم مع رؤية السعودية (2030). (بوابت وزارة التربية والتعليم، 2023).

واتساقاً مع الإجراءات السابقة، فقد صدر القرار الوزاري الخاص بإنشاء إدارة عامة باسم (الإدارة العامة للتعليم العالمي والأجنبي)، ووحدة إدارية باسم (وحدة تحليل أداء التعليم الأهلي)؛ ترتبطان بوكيل الوزارة للتعليم العام الأهلي. مع إنشاء مكاتب للتعليم العام العالمي والأجنبي، في كل من إدارات التعليم في مكة المكرمة، والمدينة المنورة، والرياض، وجدة، والمنطقة الشرقية. واشتمل القرار على أن يخصص في إدارات التعليم التي يبلغ عدد مدارسها العالمية والأجنبية أكثر من (10) مدارس مشرف تعليم عالمي وأجنبي (بوابت وزارة التربية والتعليم، 2020).

ومع الجهود السابقة بشأن المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية إلا أنها تواجه العديد من المعوقات والصعوبات، فقد أشارت نتائج دراسة آل إدريس (2016م) إلى وجود بعض الصعوبات الداخلية التي تواجه التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية، منها ما هو داخلي، مثل ضعف جودة التعليم، وتطوير إمكانات المدرسة، والمحافظة على المستوى التعليمي الذي حققته. أما أبرز الصعوبات الخارجية، فتتمثل في التشدد في الاشتراطات التي تتوالى على المدارس الأهلية من الجهات الحكومية ذات العلاقة بقطاع التعليم الأهلي. وكانت النتائج تشير إلى وجود تلك الصعوبات بدرجة كبيرة.

في حين أشارت دراسة الزومان (2020م) إلى أن قادة المدارس الأهلية والعالمية للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية أكدوا على أن مدارسهم تحتوي على كل المتطلبات اللازمة لاعتمادها من الجهات الرسمية.

وقد أدت السياسة التعليمية المرنة التي تبنتها وزارة التربية والتعليم تجاه المدارس الأجنبية دوراً مهماً في زيادة انتشارها، حيث توسعت الوزارة في منح التراخيص لهذه المدارس، وتخفيف الرقابة عن كاهلها، فضلاً عن الموافقة على التحاق الطلاب السعوديين بها بعد أن كان ذلك محظوراً على فئات معينة (العريفي، 2020م) وقد أدى ذلك بالتبعية إلى تزايد أعداد الطلاب السعوديين المقيدون بهذه المدارس، حيث تشير أحدث

الإحصاءات الرسمية إلى أنه بجانب جمهورها الأساسي من أبناء الجاليات الأجنبية بالمملكة، هناك (26162) طالباً سعودياً يدرسون في المدارس الدولية، غالبيتهم في المرحلة الابتدائية (بوزارة التعليم، 1433هـ). إلا أن الزيادة الكمية في أعداد المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية أظهرت الكثير من المشكلات والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، كما أشارت دراسة (الغامدي، 2014م) إلى أن من المعوقات التي تواجه التعليم الأهلي في المملكة وجود فجوة بين الأهداف المطلوب تحقيقها من التعليم الأهلي والكفاءة العلمية لخريجي معظم المدارس الأهلية التي توصف بأنها ضعيفة، إضافة إلى قصور الخطّة التنموية للتعليم الأهلي.

وفي هذا الصدد تؤكد دراسة الرئيس (2013م) على أن واقع التعليم في المملكة العربية السعودية بنوعيه العام الأهلي يحتاج للقيام بإجراءات تطويرية تساعد على إحداث التغيير المطلوبة في أدائه وفي مخرجاته لكي يواكب تطلعات المجتمع وطبيعة العصر. وضمن الإطار نفسه فإن برنامج التحول الوطني المنبثق من رؤية المملكة العربية السعودية (2030) قد ركز على الأهداف المتعلقة بتطوير شخصية الطالب وترسيخ القيم الإيجابية وبناء الذات المستقلة لديه، واكسابه المهارات والإمكانات اللازمة التي تؤهله لسوق العمل، وتأهيل المدرسة وتمكينها من توفير تعليم عالي الجودة، وأن تصبح آليّة فاعلة.

## أسئلة الدراسة

من كل ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في وجود حاجة إلى تطوير منظومة التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في المملكة العربية السعودية بالاستفادة من الخبرة اليابانية في هذا المجال، والتي أكدت عليها الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود بعض القصور الذي يعاني منه واقع منظومة التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية، وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو الآتي:

- ما الأسس النظرية للتنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- ما ملامح التنمية المهنية للقيادات المدرسية في اليابان على ضوء السياق الثقافي؟
- ما مقترحات تطوير التنمية المهنية للقيادات المدرسية الدولية في المملكة، بالاستفادة من تجربة اليابان؟

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية التعرف على تجربة اليابان في التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية، وذلك للإفادة منها في تطوير مديري المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية، وذلك عبر تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.
- التعرف على ملامح التنمية المهنية للقيادات المدرسية في اليابان على ضوء السياق الثقافي.
- وضع عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير التنمية المهنية للقيادات المدرسية الدولية في المملكة بالاستفادة من تجربة اليابان.

## أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة مما يأتي :

- قد تساعد الدراسة في تحسين برامج وأساليب التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية .
- قد تسهم الدراسة في تحسين الإدارة المدرسية بالمدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية على ضوء خبرة اليابان.
- كونها من الدراسات القليلة العربية التي أجريت في المجال.
- قد تساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار وصناعي السياسات بوزارة التعليم ومديري المدارس الدولية في تطوير ورفع كفاءة القيادات بها.

## مصطلحات الدراسة:

### التنمية المهنية، Professional development

التنمية: مشتقة من "نما الشيء نماءً ونمواً؛ زاد وكثر، وأُني الشيء جعله نامياً، وانتمى إلى كذا أي انتسب (المعجم الوسيط، 2011م)

المهنة: هي أي نوع من العمل تحتاج إلى تدريب أو مهارة خاصة ومستوى عالٍ من التعليم، أما المهنة: تشير إلى "المهارة والمستويات العليا من السلوك التي يمتلكها الفرد المهني أو المحترف، وتُعرف أنها عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تجري داخل المدرسة، وتستهدف تحسين جودة أداء المعلمين وتأهيلهم للقيام بأدوارهم المتجددة بما يسهم في تحقيق فعالية المدرسة ويرفع من إنتاجيتها (أحمد، 2018م) .

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة من الأنشطة المخطط لها لتزويد مديري المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية بالجوانب الفنية والإدارية، وذلك لتنمية قدراتهم للقيام بمهام عملهم كما ينبغي، بالشكل الذي يمكنه من مواجهة التحديات المستمرة .

### المدارس الدولية International schools

تُعرف المدارس الدولية أنها مدارس خاصة تُدرّس منهجاً معترفاً به عالمياً، ومعتمداً داخلياً من وزارة التربية والتعليم في البلد المقامة فيه.

## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: للدراسة في دراسة الأسس النظرية للتنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة، والتعرف على ملامح التنمية المهنية للقيادات المدرسية في اليابان على ضوء السياق الثقافي.

الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمنية لأساليب التنمية المهنية في اليابان والمملكة العربية السعودية على الوضع الراهن، في العام الميلادي (2022/ 2023م).

## منهج الدراسة وخطواتها:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو الموقف، مع تفسير هذه الظاهرة تفسيراً كافياً، فهو يتجه إلى



الوصف الكمي أو الكيفي للظواهر المختلفة بالصورة التي هي عليها للتعرف على تركيبها وخصائصها، وهذا يعني أن المنهج الوصفي لا يكتفي بجمع الحقائق ووصف الظواهر، بل يشمل تفسيرها أيضاً. أي أن البحوث والدراسات الوصفية تصف ما هو كائن، فهي تتضمن عمليات الوصف، والتسجيل، والتحليل، والتفسير للظروف القائمة، كذلك تتضمن نوعاً من المقارنة، ومحاولة وصف العلاقة بين متغيرات البحث. (نبيل سعد خليل 2009م):

حيث استفاد الباحث من استخدام هذا المنهج في:

- تحديد مشكلة البحث، وجمع المعلومات والبيانات التي تساعد على تحديدها.
- تحليل وتفسير البيانات والمعلومات التي تساعد على التعرف على واقع أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية.
- تحليل وتفسير البيانات والمعلومات التي تساعد على التعرف على أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في اليابان .
- الوصول إلى بعض الآليات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في المملكة العربية السعودية .

وتسير على الخطوات الآتية :

الخطوة الأولى: التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.

الخطوة الثانية: التعرف على ملامح التنمية المهنية للقيادات المدرسية في اليابان .

الخطوة الثالثة: وضع عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير التنمية المهنية للقيادات المدرسية الدولية في المملكة بالاستفادة من تجربة اليابان.

نتائج السؤال الأول المتمثل في: ملامح التنمية المهنية لدى مديري المدارس الدولية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة

أولاً: مفهوم التنمية المهنية

تولي الإدارة الحديثة اهتماماً كبيراً للتعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد، باعتبارها الأساليب الرئيسة لتكوين المهارات القيادية والإدارية لدى القيادات التربوية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية، التي ينميها التعليم، ويصقلها التدريب. وتعد القيادة التربوية محور العملية الإدارية، ويقدر حسن الإدارة يكون الأداء والعطاء في المؤسسة التربوية، حيث ينعكس المنهج الذي تلتزم به القيادة التربوية بدوره على المؤسسة التربوية .

وتعرف التنمية المهنية للمديرين بأنها مجموعة إجراءات توضع مسبقاً من قبل المسؤولين، والتي تهدف إلى تزويد المديرين بالمعارف والمهارات والإجراءات التي تحسن أدائه في جوانب العملية التعليمية جميعها، وبما يلبي حاجات المجتمع ومتطلباته.

ويرى (بصفر، عامر. عبد الرؤوف، 2010م) أن التنمية المهنية للمديرين بمفهومها الدقيق هي عملية مستمرة ومتراكمة، يشترك فيها المديرون والمعلمون تطوعاً؛ لكي يتعلموا كيف يقومون بتوجيه المعلمين وتدريبهم على أفضل وجه لاحتياجات البيئة المتواجدين بها، وهي عملية مستمرة؛ لكشف الذات، والتأمل، والنمو المهني الذي يقدم أفضل نتائجه عندما يستدام لفترة في مجتمعات الممارسة.

في حين يرى Graham, 2000 أنها تدل على العملية المستدامة والمستمرة، تبدأ منذ الإعداد للمهنة، وتستمر طيلة المسار الوظيفي للمعلم، وما بعد المسار الوظيفي، حيث يُعرف التدريب أثناء الخدمة بأنه كل نشاطٍ مخططٍ ومنظمٍ يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي يجري تدريبها، من أجل تطوير معارفهم وخبراتهم واتجاهاتهم وتجديد معلوماتهم، ورفع كفاءتهم الأدائية، وتحسين خدماتهم الحالية والمقبلة عن طريق استكمال تأهيلهم لمواجهة ما يستحدث من مستجدات تربوية تفتضيها خطط التعلم لحل مشكلات النظام التعليمي ورفع مستوى الخدمات التعليمية .

في حين يرى (Kampen, M., 2019) بأنها نوع من جهود التعليم المستمر لكل من المديرين والمعلمين، واحدى الطرق التي يمكن منها تحسين مهاراتهم، وبالتالي تعزيز نتائج طلابهم.

ومما تقدم من تعريفات للتنمية المهنية يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الأنشطة المخطط لها، لتزويد مديري المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية بالجوانب الفنية والإدارية؛ وذلك لتنمية قدراتهم للقيام بمهام عملهم كما ينبغي، بالشكل الذي يمكنه من مواجهة التحديات المستمرة.

### ثانياً: أهمية التنمية المهنية

يعد التطوير المهني للقيادات المدرسية ضرورة حيوية لتحسين وتطوير المهارات الفنية والإدارية لتلك القيادات حيث يتم تصميم برامج التطوير المهني لمديري المدارس لتعزيز فعالية ومهارات مديري المدارس في جميع المهام والمسؤوليات الإدارية والفنية والبحثية الموكلة إليهم. حيث أشارت دراسة (Susan 2019) أن برامج التدريب الرئيسية الفعالة يجب أن تكون مضمنة في العمل ومستمرة، وتركز على تحسين القيادة التعليمية، ووجدت الدراسة أيضاً أن مديري المدارس الذين شاركوا في هذه الأنواع من البرامج كانوا أكثر عرضة لتحسين فعالية المعلم والمناخ المدرسي وإنجاز الطلاب.

وقد أوضحت (الحمد، إبراهيم، 2016م) أن الدوافع والأسباب التي تزيد من أهمية التدريب في تأهيل

القيادات تتمثل في النقاط التالية:

1. ضعف قدرة الموظف على أداء العمل، أو أنه لا يتقنه بالصورة المطلوبة؛ وربما يكون السبب عدم تعرض الموظف لهذه الخبرة سابقاً، لأنه جديد في وظيفته، وقد يرى متخذ القرار أن الخبرة خير مدرب، وأن ممارسة الموظفين لعملهم تعلمهم القيام بواجباتهم، حيث يساعد التدريب على قيام الموظفين بأداء أعمالهم على أساس صحيح، يساعد أيضاً على زيادة الإنتاج، وتوفير الوقت الضائع.
2. أداء الموظفين للعمل بصورة خاطئة؛ ويمكن الاستدلال على ذلك، من تعرف عدد الأخطاء المرتكبة، ودرجة تكرارها؛ لذلك نجد ضرورةً وحاجتاً ملحةً للتدريب؛ للتخلص من هذه الأخطاء، والوصول إلى مرحلة يقوم بها الموظفون بأداء أعمالهم بصورة صحيحة.
3. عند حدوث تغيير في تكنولوجيا العمل، أو أساليبه، أو في السلوك الذي تتطلبه جودة الأداء؛ مما يستدعي توافر مهارات جديدة غير متوافرة لدى العاملين.

ويتضح مما سبق أن أهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية، ومنهم مديري المدارس، تبرز من حيث كونها تعمل على الارتقاء بمستوى الأداء وتطوير العمل، بما يسهم في تحقيق الجودة في المدرسة وإدارة التغيير واستخدامها استخداماً فعالاً عبر تحقيق التنمية المهنية المستمرة التي تسهم في تطور القدرات والمهارات التي تمكن مدير المدرسة من مواكبة التغيرات والمستجدات المعاصرة، واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التربوية.

### ثالثاً: أهداف التنمية المهنية للقيادات التربوية

تعد برامج تطوير القيادة طريقةً فعالةً أخرى لتحقيق أهداف التطوير المهني. وفقاً لدراسة نشرت في مجلة تعليم القيادة، يمكن لهذه البرامج أن تزود المديرين بالتدريب والتعليم حول موضوعات، مثل الاتصال، واتخاذ القرار، وحل النزاعات، ويمكن أن تساعدهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية ( Bill Mulford ,2003)، بالإضافة إلى ذلك، يمكن لبرامج تطوير القيادة أن توفر للمديرين فرصاً لممارسة هذه المهارات في سيناريوهات العالم الحقيقي.

1. القيادة التعليمية: يجب أن يمتلك مديرو المدارس الدولية مهارات قيادية تعليمية قوية، لتعزيز ثقافة مدرسية إيجابية، والتفاعل مع المعلمين والطلاب، وتوفير فرص تطوير مهني فعالة، والتعاون مع أولياء الأمور والمنظمات المجتمعية. حيث أشار بونت وآخرون (Pont, B., D. Nusche and H. Moorman, 2008) على أهمية القيادة التعليمية في تعزيز أداء الطلاب، ولاحظ أنه يجب على المديرين تحديد المجالات التي يمكنهم فيها تحسين مهاراتهم القيادية في هذا المجال.
2. تخطيط تحسين المدرسة: يعد التخطيط الفعال لتحسين المدرسة جانباً مهماً من دور المدير في إدارة المدرسة. يجب أن يكون مديرو المدارس ماهرين في تحليل بيانات تحصيل الطلاب، وإنشاء استراتيجيات قائمة على الأدلة لتحسين أداء الطلاب، وبناء بيئة مدرسية داعمة وشاملة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يهدف مديرو المدارس الدولية إلى زيادة فهمهم لكيفية العمل مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين وأولياء الأمور لخلق بيئة تعليمية إيجابية (Veletić, J., Price, H.E. & Olsen, R.V., 2023).
3. النمو والتطوير المهني: يجب على مديري المدارس الدولية البحث عن فرص التطوير المهني لتنمية قاعدة معارفهم، بما في ذلك البقاء على اطلاع بأحدث الاتجاهات وأفضل الممارسات في التعليم، والسعي للحصول على تعليقات من أصحاب المصلحة، والانخراط في التأمل الذاتي المستمر. أكدت منظمة التعاون الاقتصادي على أهمية التدريب على القيادة وتطويرها لمديري المدارس الدولية لتحسين استراتيجيات التدريس والتعلم، وتعزيز نتائج الطلاب. (OECD, 2008).
4. المهارات الإدارية والتنظيمية: يجب على المديرين اكتساب المهارات الإدارية والتنظيمية ليكونوا فعالين في عملهم. يجب أن يهدفوا إلى تحسين قدرتهم على قيادة وإدارة العمليات المدرسية والميزانية والموارد، وتطوير السياسات التي تدعم تعلم الطلاب ورفاههم. يجب تعلم المهارات الإدارية الفعالة ودمجها في الممارسة ويمكن تحقيقها عبر التدريب والتوجيه (Edilberto Andal, 2023).
5. المهارات التكنولوجية: التي تعزز التكنولوجيا نحو تحسين نتائج التعلم (Bill Mulford , 2003).

### رابعاً: أساليب التنمية المهنية

يعد التطوير المهني أهم جانب حاسم في تحسين المهارات القيادية وفعالية مديري المدارس، ومن أكثر الطرق شيوعاً حضور المؤتمرات وورش العمل، وهي فرص لمديري المدارس للتعلم من الخبراء، وتبادل الأفكار بينهم (Levin, S., Leung, M., Edgerton, A. K., & Scott, C., 2020). وفي العقود الماضية جرى تطوير أساليب عديدة جديدة للتطوير المهني، والتي جُربت في برامج التطوير المهني لقادة المدارس في كثير من الدول، بالإضافة إلى الطرق المعرفية والنظرية للتدريب، مثل المحاضرات، والدراسة الذاتية، والتي تعمل أساساً على تنمية المعلومات.

جدير بالذكر أن أساليب التطوير المهني لمديري المدارس تختلف باختلاف البلدان والمناطق. وتتضمن بعض الطرق الشائعة، منها يلي:

### 1. التدريب التعاوني

من الأساليب الجديدة لعملية التطوير المهني أسلوب التدريب التعاوني، وهو يركز على تنمية الاتصالات الموجهة لعملية التدريب، مثل العمل الجماعي، وتنفيذ المشروعات، والتي تعمل في الأساس على تطوير الفهم للمواقف الاجتماعية، وتعزيز المهارات والقدرات اللازمة لتطبيق المعرفة المطلوبة في مواقف التفاعل مع الآخرين. كما أن هناك أساليب حديثة في التطوير المهني تعتمد على التدريب الإلكتروني والتقييم الذاتي (Huber, S. 2013).

### 2. المؤتمرات وورش العمل

تؤدي المؤتمرات وورش العمل دوراً حيوياً في التطوير المهني لمديري المدارس. وفقاً لتقرير صادر عن المركز الوطني لإحصاءات التعليم، فإن فرص التعلم المهني، مثل المؤتمرات وورش العمل تمكن المديرين من تطوير مهارات قيادية أكثر فعالية، وتعزيز الممارسات التعليمية (Laurie, 2020). أظهرت الأبحاث أن المؤتمرات وورش العمل توفر فرصاً لمديري المدارس للتعلم من الخبراء، وتبادل الأفكار مع الزملاء، واكتساب معارف ومهارات جديدة (May, 2018).

زيادة على ذلك، يمكن أن يساعد حضور المؤتمرات وورش العمل لمديري المدارس على تطوير كفاءات جديدة، والمشاركة في ورش العمل العملية والدورات التدريبية، والتعرف على التقنيات والأدوات الجديدة. يمكن أن توفر المؤتمرات وورش العمل أيضاً إحساساً متجدداً بالتحفيز والإلهام لمديري المدارس، حيث يمكنهم التعلم من نجاحات وتحديات زملائهم، والعودة إلى مؤسساتهم بأفكار واستراتيجيات جديدة (Stefan, 2009).

### 3. التدريب والتوجيه

يتلقى مديرو المدارس الدعم والتوجيه الفردي من المهنيين ذوي الخبرة عبر برامج التدريب والتوجيه. قد تكون هذه البرامج رسمية أو غير رسمية، وقد تتضمن تدريب الأقران أو التدريب الخارجي. ولقد أظهرت الأبحاث باستمرار أن التطوير المهني ضروري لمديري المدارس لتحسين ممارساتهم، والبقاء على اطلاع بأحدث الممارسات والأبحاث التعليمية. وجدت دراسة نشرت في مجلة الإدارة التربوية أن المديرين الذين شاركوا في برامج التطوير المهني التي ركزت على تطوير القيادة وتحسين التعليم بلغوا رضا وظيفي أكبر، وكانوا أكثر فعالية في أدوارهم (Birman, 2020).

وتشدد الرابطة الوطنية لمديري المدارس الابتدائية، والرابطة الوطنية لمديري المدارس الثانوية على أهمية التطوير المهني لقيادة المدارس. وتوصي الجمعية بأن تركز فرص التطوير المهني على مساعدة مديري المدارس على تطوير المعرفة والمهارات اللازمة لخلق ثقافة مدرسية إيجابية، ودعم تعلم الطلاب، وإدارة مدارسهم بشكل فعال. ويؤكد البرنامج على الحاجة إلى التطوير المهني المستمر لمساعدة مديري المدارس على مواكبة أحدث الممارسات والبحوث التعليمية. (Levin, S., Leung, M., Edgerton, A. K., & Scott, C. (2020)).

التدريب والتوجيه عنصران أساسيان في التطوير المهني لمديري المدارس. عبر التدريب يمكن لمديري المدارس التعرف على الممارسات التعليمية الجديدة، واستراتيجيات القيادة، وتقنيات الإدارة التي يمكن أن تعزز قدراتهم على قيادة وإدارة مدارسهم. يمكن أن يوفر التوجيه للمديرين الدعم والتغذية الراجعة أثناء عملهم على تنفيذ

هذه المهارات والاستراتيجيات الجديدة في عملهم اليومي (Levin, S., Leung, M., Edgerton, A. K., & Scott, C. (2020)).

#### خامساً: معوقات التنمية المهنية

يشير واقع التطوير المهني في بعض المؤسسات التعليمية إلى أنها عملية مجزأة غير شاملة، ولا تلبى الاحتياجات المهنية المتعددة والمختلفة لقادة المدارس. كما يوجد ضعف في تلبية الاحتياجات الفعلية لقادة المدارس في عملية التطوير المهني؛ حيث تفتقر إلى التوازن بين النظرية والتطبيق العملي (Retna, K. 2015).

ولقد أشارت إحدى الدراسات إلى مجموعة من السلبيات التي تحد من نجاح جهود التنمية المهنية، من أهمها: (وهبة، 2015م)

1. غياب التخطيط الاستراتيجي لنظم وبرامج التدريب، كما أن موضوعات التدريب لا تختار في ضوء دراسة شاملة لاحتياجات المديرين.
2. عدم استمرارية البرامج التدريبية لترسيخ مفهوم التنمية المهنية المستدامة، وتبادل الفترات الزمنية بين البرنامج التدريبي والآخر الذي يلتحق به الفرد والتي قد تصل إلى سنوات عديدة.
3. ضعف مرونة نظم التدريب الحالية، وقصورها في مواكبة التغير في الأهداف والوسائل والأساليب الحديثة للتنمية المهنية، وافتقار هذه البرامج لمتابعة المفاهيم العلمية الحديثة وما يصاحبها من تطبيقات.
4. مازال الأسلوب التقليدي هو السائد في مجال التدريب؛ والذي يتمثل في حضور الفرد دورة تدريبية مكثفة محدودة المدة تتضمن بعض المحاضرات والمناقشات، وذلك بهدف الترقى لوظيفة أعلى.
5. قلة عدد البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز التدريب.
6. سطحية كثير من البرامج والمواد التدريبية، وافتقارها أحياناً إلى طرق منظمة تساعد المديرين في إتقان المهارات العملية، مع عدم الاهتمام بالجوانب الوجدانية وتنمية الاتجاهات الإيجابية في مجال المهنة، كما أن مدة برامج التدريب المقدمة للمديرين قصيرة نسبياً وغير كافية لاكتساب المعلومات والخبرات والمهارات المهنية اللازمة.
7. افتقار نظم وبرامج تدريب إلى فلسفة واضحة توجه العمل، كما أن أهداف هذه البرامج ما زالت تقليدية غير متجددة، وموادها تتسم بالتكرار أحياناً. فضلاً عن قصور وسائل متابعة المتدربين بعد الانتهاء من برامج التدريب لتحقيق مبدأ استمرارية التنمية المهنية.
8. تقليدية طرائق وأساليب التدريب، وتركيزها على المدرب وفرض شخصيته، واعتماد هذه الطرق على أساليب بعينها كالمحاضرة الشفهية أو المتدربين، مع المكتوبة وحلقات المناقشة، وقليل من ورش العمل غير المجديّة.
9. نمطية أساليب ووسائل التقويم في برامج التدريب، وتركيزها على بعض الوسائل، مثل نسبة الحضور والانتظام في التدريب، أو اختبار تحريري نمطي يعتمد على الحفظ أو تقديمه بحيث يتسم أحياناً بالسطحية، وعدم الاهتمام الكافي، أو الإجابة عن أحد الاستبيانات، وهكذا.
10. عشوائية اختيار الملتحقين بالبرامج التدريبية، وعدم استناد هذا الاختيار على أسس سليمة.
11. عدم مناسبة وقت التدريب لهم، أو لتكاليف الانتقال إلى أماكن التدريب، أو لغير ذلك.

نتائج السؤال الثاني المتمثل في: ملامح التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في اليابان.

### أولاً: أنواع المدارس الدولية ووضعاها في السلم التعليمي

تتمتع المدارس الدولية في اليابان بتاريخ قصير نسبياً مقارنة بالدول الأخرى في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. تأسست أول مدرسة دولية في اليابان في عام (1902) من قبل مدرسة (يوكوهاما) الأجنبية، التي تأسست لتعليم أطفال المبشرين والدبلوماسيين الأجانب في منطقة (يوكوهاما) ومع ذلك، لم تبدأ المدارس الدولية في الانتشار في اليابان إلا بعد الحرب العالمية الثانية.

حيث شهدت فترة ما بعد الحرب زيادة كبيرة في عدد الأجانب القادمين إلى اليابان للعمل والعيش، بما في ذلك الدبلوماسيين ورجال الأعمال والمعلمين. ونتيجة لذلك، أنشئ عدد كبير من المدارس الدولية لتلبية الاحتياجات التعليمية لأطفالها، فما بين عام (1950) إلى عام (1960)، جرى تشغيل العديد من هذه المدارس من قبل الحكومات الأجنبية أو الشركات متعددة الجنسيات، والتي تهدف أساساً لخدمة المغتربين في اليابان (Kjersti, 2015).

أما ما بين عام (1970) إلى عام (1980) حدث تحول كبير في إنشاء المدارس الدولية التي تلبية احتياجات كل من الطلاب الأجانب واليابانيين. كان هذا مدفوعاً جزئياً بجهود الحكومة اليابانية لتعزيز التدويل وإعداد الطلاب اليابانيين للمواطنة العالمية، وجاء ذلك من إدراك الحكومة للفوائد الاقتصادية من قضية تدويل التعليم، وذلك لجذب الطلاب الأجانب إلى اليابان، حيث بدأت في تقديم الدعم المالي للمدارس الدولية (Kjersti, 2015)، وتنقسم تلك المدارس إلى الآتي:

1. مدارس البكالوريا الدولية (International Baccalaureate IB Schools): تقدم مدارس البكالوريا الدولية منهجاً صارماً وشاملاً مصمماً لتطوير مهارات الطلاب الفكرية، والشخصية، والعاطفية، والاجتماعية، حيث يُعترف عالمياً بتلك البرامج، ووفقاً لدراسة أجرتها منظمة البكالوريا الدولية، فإنه يوجد أكثر من (5000) مدرسة بكالوريا دولية في (153) دولة، وعدد المدارس المعتمدة من قبل مكتب البكالوريا الدولية معترف بها في جميع أنحاء العالم (International Baccalaureate Organization, 2021).

2. مدارس المناهج الأمريكية (American Curriculum Schools): تتبع مدارس المناهج الأمريكية المناهج المستخدمة في الولايات المتحدة وتقدم برامج دراسية مماثلة لتلك المقدمة في المدارس الأمريكية. ووفقاً لتقرير وزارة الخارجية الأمريكية، هناك أكثر من (8000) مدرسة مناهج أمريكية في جميع أنحاء العالم، معتمدة من قبل رابطة الولايات الوسطى للكليات والمدارس ومعترف بها من قبل وزارة التعليم الأمريكية (US Department of State. (2021)).<sup>(1)</sup>

3. مدارس المناهج البريطانية: تتبع مدارس المناهج البريطانية المناهج المستخدمة في المملكة المتحدة، وتقدم دورات مماثلة لتلك المقدمة في المدارس البريطانية. هذه المدارس تعمل على إعداد الطلاب للجامعات والكليات البريطانية، وتقدم شهادة الثانوية العامة من المستوى العادي، وكذلك شهادة التعليم الثانوي المتقدم (A-Level) وفقاً لتقرير صدر مؤخراً عن المجلس الثقافي البريطاني، هناك أكثر من (4000) مدرسة مناهج بريطانية في جميع أنحاء العالم، والعدد آخذ في الازدياد حيث تعتمد تلك المدارس من قبل وزارة التعليم في المملكة المتحدة (British Council, 2021).

4. المدارس الدولية ذات المناهج المحلي (International Schools with Local Curriculum): تقدم بعض المدارس الدولية منهجاً يمثل مزيجاً من المناهج المحلية والدولية. تلبية هذه المدارس احتياجات الطلاب من جنسيات مختلفة، وتوفر تعليماً مصمماً لتلبية احتياجات المجتمع المحلي. وفقاً لتقرير صدر مؤخراً عن

استشارات المدارس الدولية إيسك، هناك أكثر من (11000) مدرسة دولية في جميع أنحاء العالم، والمعترف بها من قبل الحكومة المحلية. (. International School Consultancy. (2021).

### ثانياً: أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية

يواجه مديرو المدارس الدولية في اليابان تحديات فريدة في أدوارهم، بما في ذلك إدارة مجموعات المعلمين والطلاب المختلطة ثقافياً، وبالتالي يمكن لبرامج التطوير المهني أن تساعد قادة المدارس الدولية على تطوير المهارات والمعرفة التي يحتاجونها لقيادة مدارسهم بشكل فعال. ويستعرض الباحث بعض أساليب التطوير المهني المتاحة لمديري المدارس الدولية في اليابان:

#### 1. برامج الإرشاد

تعد برامج الإرشاد وسيلة فعالة لمديري المدارس الدولية في اليابان، وذلك لتلقي التوجيه والدعم من قادة المدارس ذوي الخبرة، حيث توفر تلك البرامج الفرصة للتعلم من تجارب الآخرين، وتطوير مهاراتهم القيادية. كما تعمل على تقديم التغذية الراجعة والمشورة بشأن التحديات المحددة التي قد يواجهها مديرو المدارس في أدوارهم. (Japan Council of International Schools. (n.d.).

#### 2. الجمعيات المهنية

تقوم الجمعيات المهنية المختلفة مثل المجلس الياباني للمدارس الدولية بتوفير فرص التواصل وبرامج التطوير المهني لمديري المدارس الدولية في اليابان. يمكن لهذه الجمعيات أيضاً توفير الدعوة والدعم للمهنة ككل. على سبيل المثال، يقدم مركز الدراسات المشتركة مجموعة من فرص التطوير المهني لقادة المدارس، بما في ذلك ورش العمل، والمؤتمرات، والدورات عبر الإنترنت. (Japan Council of International Schools. (n.d.).

حيث يعد المجلس الياباني للمدارس الدولية جمعية مهنية تقدم الدعم والدعوة للمدارس الدولية في اليابان. ويتمثل أحد المجالات الرئيسية التي تركز عليها دائرة التنسيق المشتركة في التطوير المهني والتدريب لمديري المدارس. حيث يقدم المجلس مجموعة من برامج التطوير المهني لمديري المدارس في اليابان. ويتميز تصميم هذه البرامج لتزويد قادة المدارس بالمهارات والمعرفة التي يحتاجونها لقيادة مدارسهم بشكل فعال، والتغلب على التحديات الفريدة للبيئة المدرسية الدولية. (Japan Council of International Schools. (n.d.).

#### 3. مجتمعات التعلم التعاوني

تعمل مجتمعات التعلم التعاوني على توفير قدر كبير لمديري المدارس الدولية في اليابان لتبادل الممارسات، وتبادل الخبرات، حيث تعمل على توفير الفرص لقادة المدارس للمشاركة في التطوير المهني المستمر، والبقاء على اطلاع بأحدث الاتجاهات والممارسات في التعليم. فلقد أصبحت مجتمعات التعلم التعاوني طريقة شائعة بشكل متزايد للتطوير المهني وتدريب مديري المدارس في اليابان. وهي مجموعات من قادة المدارس الذين يجتمعون لتبادل أفضل الممارسات، ومناقشة التحديات والتعلم من بعضهم بعضاً (National Mentoring Resource Center. (n.d.).

### ثالثاً: برامج تدريب مديري المدارس الدولية في اليابان

لقد غيرت الإصلاحات الحالية لإدارة المدارس في اليابان مفهوم المدير المثالي، من مدير المدرسة إلى مدير الأعمال التعليمية، أو متخصص في الإدارة، بالإضافة إلى متخصص في التعليم. من أجل إدارة الأعمال التعليمية بشكل فعال، لذا فإن احتياج مدير المدرسة إلى وضع رؤية واستراتيجية لتطوير المدرسة. وللقيام بذلك، من الضروري أن يكون لدى مديري المدارس نظرة واسعة ورؤى عميقة ليس فقط فيما يتعلق بالتعليم، ولكن أيضاً

- فيما يتعلق بالمجتمع ككل، ويحتاج مدير المدرسة أيضاً إلى المعرفة المهنية والمهارات الفنية في تنفيذ خطط إدارة المدرسة، وإجراء التقييمات المدرسية. (N., J., Juraeva, 2023)
- ويأتي كل ذلك انطلاقاً من أهمية موضوع إعداد مدير المدارس الدولية في اليابان، والتي تعد عملية معقدة تتطلب دراسة متأنية لمعايير مختلفة، بما في ذلك المؤهلات التعليمية، والخبرة القيادية، والكفاءة بين الثقافات، واتقان اللغة، ومواءمة الرؤية والرسالة، ومهارات الإدارة المالية، حيث يؤدي مدير مدرسة دولية في اليابان دوراً حاسماً في توفير القيادة الفعالة، وإدارة الموارد، وتعزيز ثقافة التميز الأكاديمي والتفاهم الثقافي. وبالتالي يجب إعداده وتدريبه تدريباً عالي المستوى، ويشتمل على جوانب متعددة، من بينها ما يأتي:
- الخبرة القيادية: يجب أن يتمتع مدير مدرسة دولية في اليابان بخبرة كبيرة في الأدوار القيادية، ويفضل أن يكون ذلك في المدارس الدولية أو المؤسسات التعليمية الأخرى. يجب أن يكون لديهم سجل حافل من القيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الفريق. وفقاً للمجلس الياباني للمدارس الدولية، "يجب أن يكون لدى المديرين ما لا يقل عن خمس سنوات من الخبرة الإدارية الناجحة في مدرسة دولية أو بيئة تعليمية مماثلة".
  - الرؤية والرسالة الموائمة: يجب أن يتماشى مدير مدرسة دولية في اليابان مع رؤية المدرسة ورسالتها، والتي يجب أن تركز على توفير تعليم عالي الجودة يعد الطلاب للنجاح في عالم معولم. يجب أن يكونوا ملتزمين بتعزيز التميز الأكاديمي، والتفاهم الثقافي، والمسؤولية الاجتماعية. وفقاً لـ جسيس، "يجب أن يكون لدى المديرين فهم واضح لرسالة المدرسة ورؤيتها، ويجب أن يكونوا ملتزمين بتعزيز القيم الأساسية للمدرسة والفلسفة التعليمية" (JCIS Accreditation Manual, 2019).
  - الكفاءة بين الثقافات: يجب أن يكون لدى مدير مدرسة دولية في اليابان فهم عميق وتقدير للثقافات واللغات، والتقاليد المختلفة. يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بفعالية مع أصحاب المصلحة المتنوعين، وبناء علاقات قوية مع المجتمع. وفقاً للبروكالوريا الدولية، "يجب أن يكون لدى المديرين التزام قوي بالأممية، والتفاهم بين الثقافات، وتنمية المواطنين العالميين. (Disraeli, M., Hutton. (2013)
  - مهارات الإدارة المالية: يجب أن يتمتع مدير مدرسة دولية في اليابان بمهارات إدارة مالية قوية، مع خبرة في إعداد الميزانية وجمع الأموال وتخصيص الموارد. يجب أن يكونوا قادرين على تحقيق التوازن بين الاحتياجات المالية للمدرسة وأهدافها التعليمية وأولوياتها الاستراتيجية. وفقاً للمكتب الدولي، "يجب أن يكون لدى المديرين فهم قوي للإدارة المالية والميزنة، ويجب أن يكونوا قادرين على تخصيص الموارد بشكل فعال لدعم البرامج والأهداف التعليمية للمدرسة (IB Programme Standards and Practices. 2019).

#### رابعاً: طرق تنفيذ البرامج التدريبية لمديري المدارس الدولية

تنفذ البرامج التدريبية لمديري المدارس الدولية عن طريق وسيلتين، أولهما تدريب مباشر، تقوم به مدارس الدراسات العليا التي تؤدي دوراً مهماً في رفع مستوى معارف ومهارات مديري المدارس، وذلك بالإضافة إلى التدريب المشترك الذي تقدمه الجامعات والمجالس التعليمية، حيث تتوافر خمسة وعشرون مدرسة عليا لتعليم المعلمين في اليابان، بسعة إجمالية تبلغ (830) متدرجاً، حيث جرى إنشاء تسعة عشر في عام (2008)، وخمسة في عام (2009) وواحد في عام (2010). ومن أمثلة الدورات التدريبية التي تقوم بها تلك المدارس "الإدارة التنظيمية للتعليم" في كلية الدراسات العليا بجامعة أوكاياما (Education Organizational Management) (2004)،



و"دورة قائد المدرسة (School Leader Course) (2005) و"إدارة المدرسة" (2007) في كلية الدراسات العليا بجامعة (هيوغو) لتعليم المعلمين و"إدارة المدرسة (School Management) (2005) في كلية الدراسات العليا بجامعة (تشييا)، و"القيادة المدرسية" (2006) في كلية الدراسات العليا بجامعة (تسوكوبا)، و"دورة قائد المدرسة (School Management) (2007) في كلية الدراسات العليا بجامعة (أوساكا كيويكو). يشمل بعضها الآخر "تحسين المدرسة" (1996) في كلية الدراسات العليا بجامعة (كيوشو)، و"دورة تحسين المدرسة" في كلية الدراسات العليا بجامعة (ناروتو) للتربية، و"دورة سياسة تطوير المدرسة (School Leader Course) (2006) في كلية الدراسات العليا بجامعة (طوكيو). (Yasuhiro, Owaki (2024).

وثاني تلك الطرق التي تعتمد في تنفيذ البرامج التدريبية للمدارس الدولية يجري عن طريق الإنترنت، حيث تقدم الجهات المسؤولة عن التنمية المهنية للمدارس الدولية تدريباً عبر ورش العمل، والمؤتمرات، والدورات التدريبية عبر الإنترنت، وبرامج التوجيه، ومجتمعات التعلم التعاوني، تزود دائرة التعليم المشتركة قادة المدارس بالمهارات والمعرفة التي يحتاجونها لقيادة مدارسهم بشكل فعال، والتغلب على التحديات الفريدة للبيئة المدرسية الدولية.

بالإضافة إلى ذلك فإن دائرة الهجرة والجنسية تقدم برامج التطوير المهني لمديري المدارس الدولية عن طريق الإنترنت والتي لها تأثير إيجابي على مديري المدارس في اليابان. حيث أشار مديرو المدارس الذين شاركوا في هذه البرامج عن شعورهم بنقطة أكبر في قدراتهم القيادية وتجهيزهم بشكل أفضل للتغلب على تحديات البيئة المدرسية الدولية. كما أفادوا بأنهم يشعرون بأنهم أكثر ارتباطاً بقيادة المدارس الآخرين ومجتمع المدارس الدولية الأوسع في اليابان. (Kram, K. E., 1985).

ويأتي ذلك من منطلق أن توفير الدورات والندوات عبر الإنترنت لمديري المدارس الدولية في اليابان يتيح إمكانية الوصول إلى فرص التطوير المهني من أي مكان في العالم. حيث تغطي تلك الدورات والندوات عبر الإنترنت العديد من الموضوعات المرتبطة بالجوانب الفنية والإدارية للمديرين من مهارات القيادة إلى تطوير المناهج الدراسية إلى تكامل التكنولوجيا، كما تعد تلك الدورات فرصة للاستفادة من الخبراء في هذا المجال، والتواصل مع قادة المدارس الآخرين من جميع أنحاء العالم (Beatriz, 2008). وهذا ما أكدته دراسة المكتب الوطني للبحوث الاقتصادية، على أن الدورات عبر الإنترنت قد تكون بنفس فعالية الدورات الدراسية التقليدية، طالما جرى تصميمها وتقديمها بشكل فعال (National Bureau of Economic Research, 2021).

وبعد أن تناول الباحث في الأجزاء السابقة ملامح التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية على ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، ولامح التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في اليابان، يحاول الباحث في الخطوة الثالثة استخراج عدد من نتائج الدراسة؛ للخروج ببعض المقترحات التي يمكن أن تفيد المدارس الدولية بالمملكة.

نتائج السؤال الثالث المتمثل في: وضع عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير التنمية المهنية للقيادات المدرسية الدولية في المملكة بالاستفادة من تجربة اليابان

بعد أن عرض الباحث ملامح التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية على ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، ثم جرى عرض ملامح التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في اليابان، يمكن أن تسفر الدراسة عن عدد من النتائج، منها ما يأتي:

## استنتاجات الدراسة

### 1. استنتاجات مرتبطة بالتنمية المهنية لمديري المدارس الدولية على ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة:

- تتعدد مجالات التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية من التنمية المهنية للمهارات القيادية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية.
- تختلف أساليب التطوير المهني لمديري المدارس باختلاف البلدان والمناطق، بحيث تتضمن بعض الطرق الشائعة، مثل التدريب التعاوني، والمؤتمرات، وورش العمل، والتدريب والتوجيه، والمحاكاة.
- إن الفرق بين مدرسة متميزة وأخرى عادية يعود أساساً إلى الدور الذي يقود به المدير، وفي طريقة إدارتها، وأسلوب قيادته للمعلمين وسائر العاملين بها.
- لبرامج التنمية المهنية المستمرة دوراً فعالاً في تحقيق الجودة في المدرسة وإدارة التغيير، واستخدامها استخداماً فعالاً، والتي تسهم في تطور القدرات والمهارات التي تمكن مدير المدرسة من مواكبة التغيرات والمستجدات المعاصرة، واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التربوية.
- أكثر الطرق شيوعاً في التنمية المهنية لمديري المدارس الدولية، يتمثل في حضور المؤتمرات، وورش العمل، والمحاضرات والدراسة الذاتية وبرامج الإرشاد، ومجتمعات التعلم التعاوني.
- المديرين الذين شاركوا في برامج التطوير المهني لديهم رضا وظيفي أكبر، وأكثر فعالية في أدوارهم.
- غياب التخطيط الاستراتيجي لنظم وبرامج التدريب، يعد من أهم معوقات برامج التنمية المهنية لمديري المدارس.
- ضعف مرونة النظم التدريبيّة الحاليّة، وقصورها في مواكبة التغيير في الأهداف والوسائل والأساليب الحديثّة للتنمية المهنية، وافتقار هذه البرامج لمتابعة المظاهر العلميّة الحديثّة وما يصاحبها من تطبيقات.

### 2. استنتاجات مرتبطة بالتنمية المهنية لمديري المدارس الدولية في اليابان:

- تعدد أنواع المدارس الدولية في اليابان، ولكل منها مناهجها الخاصة، ونهجها التعليمي، ومنها مدارس البكالوريا الدولية، ومدارس المناهج الأمريكية، ومدارس المناهج البريطانية، والمدارس الدولية ذات المناهج المحليّة.
- تقوم الجمعيات المهنية المختلطة مثل المجلس الياباني للمدارس الدولية بتوفير فرص التواصل، وبرامج التطوير المهني لمديري المدارس الدولية في اليابان.
- تعمل مجتمعات التعلم التعاوني على توفير قدر كبير لمديري المدارس الدولية في اليابان لتبادل الممارسات، وتبادل الخبرات، حيث تعمل على توفير الفرص لقادة المدارس للمشاركة في التطوير المهني المستمر، والبقاء على اطلاع بأحدث الاتجاهات والممارسات في التعليم.
- توفر الدورات والندوات عبر الإنترنت لمديري المدارس الدولية في اليابان إمكانية الوصول إلى فرص التطوير المهني من أي مكان في العالم، حيث تغطي تلك الدورات والندوات عبر الإنترنت العديد من الموضوعات المرتبطة بالجوانب الفنية والإدارية للمديرين من مهارات القيادة إلى تطوير المناهج الدراسية إلى تكامل التكنولوجيا.

- تعمل برامج التوجيه على مساعدة مديري المدارس الدولية في اليابان على تطوير مهاراتهم القيادية، والتغلب على التحديات الفريدة لأدوارهم، مثل ورش العمل، والمؤتمرات، والدورات التدريبية عبر الإنترنت، ومجتمعات التعلم التعاوني.

## توصيات الدراسة

بعد أن عرض الباحث أهم نتائج الدراسة، يقدم هنا عدداً من التوصيات التي يعتقد الباحث أنها ضرورية للتنمية المهنية لمديري المدارس الدولية بالمملكة العربية السعودية، ومن أهم تلك التوصيات:

1. العمل على قيام الإدارة العامة للتعليم العالمي والأجنبي بالوزارة بإعداد خطة لتطوير وإصلاح المدارس الدولية بالمملكة لحل المشكلات والصعوبات التي تواجه تلك المدارس.
2. مراعاة أساليب التطوير المهني لمديري المدارس، بحيث تتضمن الطرق الحديثة، مثل التدريب التعاوني، والمؤتمرات، وورش العمل، والتدريب والتوجيه، والمحاكاة.
3. العمل على تشكيل المجلس السعودي للمدارس الدولية، ليكون مسؤولاً عن التنسيق بين تلك المدارس على مستوى المملكة.
4. توفير التوجيه والدعم وفرص التواصل لمديري المدارس الدولية بالمملكة، يمكن لبرامج التوجيه مساعدة مديري المدارس على تطوير مهاراتهم القيادية، والتغلب على التحديات الفريدة لأدوارهم.
5. توفير شبكة تواصل بين جميع مديري المدارس الدولية لتوسيع قدراتهم على التواصل مع قادة المدارس الأخرى. يمكن أن يكون هذا ذا قيمة خاصة لمديري المدارس الدولية في المملكة، الذين قد يشعرون بالعزلة بسبب الحواجز اللغوية والثقافية والدينية.
6. وضع مجموعة من ورش العمل والمؤتمرات والندوات حول موضوعات، مثل تطوير القيادة، وتصميم المناهج، وتكامل التكنولوجيا لجميع مديري المدارس الدولية بالمملكة.
7. العمل على إعداد مجموعة من الدورات التدريبية عبر الإنترنت التي يمكن لمديري المدارس إكمالها وفقاً لسرعتهم الخاصة. تغطي هذه الدورات مجموعة من الموضوعات، من تطوير القيادة إلى تصميم المناهج إلى تكامل التكنولوجيا.

## مقترحات لدراسات أخرى:

- 1) دور الإدارة العامة للتعليم العالمي والأجنبي في تحقيق التميز المؤسسي للتعليم الأهلي بالمملكة.
- 2) التنمية المهنية لمعلمي المدارس الدولية بالمملكة في ضوء الخبرات الدولية.
- 3) معايير الجودة والاعتماد للمدارس الدولية وفقاً للمعايير العالمية للجودة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم أحمد (2018). العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر.

آل ادريس، حميد بن عايش. (2016)، الصعوبات التي تواجه المدارس الأهلية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر ملاك هذه المدارس، مجلة التربية، (169)، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.

الحماد، أ. ب. إ.، أمل بنت إبراهيم، الجارودي، & ماجدة بنت إبراهيم. (2016). أثر نقص القيادات الإدارية المدربة على تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 35(170 جزء 2)، 105-130.

على أحمد، أ. خ.، & أميرة خيرى. (2017). التوجهات المعاصرة للتنمية المهنية القائمة على المدرسة، وإمكانية الاستفادة منها بمؤسسات رياض الأطفال في مصر. دراسات في التعليم الجامعي، 35(35)، 99-161.

حسان عمر بصفر، طارق عبد الرؤوف عامر (2010م)، ربيع عبد الرؤوف، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الرحيلي، عايش بن نافع. (2012)، المشكلات التي يواجهها المعلم السعودي في المدارس الأهلية بمحافظة حضر الباطن، مجلة القراءة والمعرفة، 126، مصر.

الريس، ناصر بن سعود. (2013)، خطة إستراتيجية مستقبلية للاعتماد المدرسي الأهمية، الأسباب المعوقات، اللقاء السنوي السادس عشر (الاعتماد المدرسي)، ص (409-470).

الزومان، هدى بنت مسعود. (2020)، تطبيق منهج بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جاهزية المدارس الثانوية الخاصة الاعتماد المدارس، إستراتيجية مقترحة، رسالت دكتوراة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

عبير بنت سليمان بن عامر (2019)، دور القيادات المدرسية في التطوير المهني للمعلمين في المرحلة الابتدائية، رسالت دكتوراة من كلية التربية - جامعة الملك سعود،

العريفي، بيان بنت إبراهيم. (2011). تأثير التعليم الأجنبي على الهوية الثقافية لطلاب المدارس الثانوية السعودية: دراسة مقارنة سببية (رسالت ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العريفي، بيان بنت إبراهيم. (2020). تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية شمال منطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، 21(15)، 146-169.

وهبة، عماد صموئيل (2015)، التنمية المهنية للمعلم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

الغامدي، عبد الرحمن عل، (2014)، تصور إستراتيجي لتطوير مخرجات التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية (الرياض) أنموذجاً، (رسالت ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية.

البواردي، فيصل (2015)، إستراتيجيات خطط تعاقب القيادات، دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية في الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.

مجمع اللغة العربية (2011)، المعجم الوسيط، ط (5)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

الحميد اوي، ياسر خضير (2017)، *التدريب الإلكتروني لتنمية المعلمين المهنيين*، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

- Adam Godsby (2011). *Longman Active Study Dictionary*, Edinburgh: Pearson Education.
- Andal, E. Z., & Jovellano, M. L. A. (2023). Exploring the Relationship between Management Practices and Teacher's Work Satisfaction and Commitment. *Exploring the Relationship between Management Practices and Teacher's Work Satisfaction and Commitment*, 127(1), 15-15.
- Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2008). *Improving school leadership, volume 1 policy and practice: Policy and practice* (Vol. 1). OECD publishing.
- Birman, B. F., Desimone, L., Porter, A. C., & Garet, M. S. (2000). Designing professional development that works. *Educational leadership*, 57(8), 28-33.
- British Council. (2021). British schools overseas. <https://www.britishcouncil.org/education/schools/supportforbritishschoolsoverseas>
- elena Veletić, Price, H. E., & Rolf Vegar Olsen. (2023). *Teachers' and principals' perceptions of school climate: the role of principals' leadership style in organizational quality*. <https://doi.org/10.1007/s11092-023-09413-6>
- Gates, S. M., Baird, M. D., Master, B. K., & Chavez-Herrerias, E. R. (2019). *Principal Pipelines: A Feasible, Affordable, and Effective Way for Districts to Improve Schools. Research Report. RR-2666-WF*. RAND Corporation. PO Box 2138, Santa Monica, CA 90407-2138.
- Huber, S. G. (2013). Multiple learning approaches in the professional development of school leaders—theoretical perspectives and empirical findings on self-assessment and feedback. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 527-540.
- IB Programme Standards and Practices.2019." International Baccalaureate, <https://www.ibo.org/globalassets/publications/ibprogrammestandardsandpracticesen.pdf>
- International Baccalaureate Organization. (2021). About us. <https://www.ibo.org/abouttheib/>
- International School Consultancy. (2021). ISC research. <https://www.iscresearch.com/research/>
- Japan Council of International Schools. (n.d.). Professional Development. Retrieved from <https://www.jcis.jp/professionaldevelopment/>.
- JCIS Accreditation Manual." Japan Council of International Schools, <https://www.jcis.jp/wpcontent/uploads/2019/03/JCISAccreditationManual20192020.pdf>
- Jerdborg, S. (2023). Novice School Principals in Education and Their Experiences of Pedagogical Leadership in Practice. *Journal of Leadership Education*, 22(1).

- Juraeva, N. J. (2023). Experimental Study of The Effectiveness of The Process of Training School Principals to Implement Quality Management of School Education. *The American Journal of Social Science and Education Innovations*, 5(01), 10-18.
- Kampen, M. (2019). Five Ways to Make Teacher Professional Development Effective. Retrieved from Prodigy, <https://www.prodigygame.com/main-en/blog/teacher-professional-development>.
- Kim, T., & Lee, Y. (2020). Principal instructional leadership for teacher participation in professional development: evidence from Japan, Singapore, and South Korea. *Asia Pacific Education Review*, 21(2), 261-278.
- Kjersti Aasness Løfsgaard, *The History of English Education in Japan*, Department of Culture Studies and Oriental Languages (IKOS), University of Oslo, 2015
- Kjersti Aasness Løfsgaard, *The History of English Education in Japan*, Department of Culture Studies and Oriental Languages (IKOS), University of Oslo, 2015
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Landau, L. B., & Achiume, E. T. (2017). International migration report 2015: Highlights. *Development and Change*, 48(5), 1182-1195.
- Levin, S., Leung, M., Edgerton, A. K., & Scott, C. (2020). *Elementary school principals' professional learning: Current status and future needs*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Lewis, L., Scott, J., & Spiegelman, M. (2020). *Principal professional development in US public schools in 2017-18*. Institute of Education Sciences, National Center for Education Statistics, US Department of Education.
- Mariesa Herrmann and ect, 2019 *The Effects of a Principal Professional Development Program Focused on Instructional Leadership*, U.S. Department of Education.
- Moon, J. A. (2013). *Reflection in Learning and Professional Development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203822296> (Original work published 1999)
- Mulford, B. (2003). *School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness* (pp. 1-58). Education and Training Policy Division, Oecd.
- National Bureau of Economic Research. (2021). *The effectiveness of online learning*. <https://www.nber.org/papers/w19516>
- National Mentoring Resource Center. (n.d.). *Best Practices for Mentoring Programs*. Retrieved from <https://nationalmentoringresourcecenter.org/index.php/whatworksinmentoring/bestpracticesformentoringprograms.html>.
- OECD, (2008) *Education and Training Policy Improving School Leadership*. Volume 1: Policy and Practice

- Pang, E. L., & Wray, D. (2017). A framework on exploring primary school English language teachers' perceptions of their continuing professional development in Malaysia. *Athens journal of education*, 4(1), 63-76.
- Pont, B., D. Nusche and H. Moorman (2008), *Improving School Leadership*, Volume 1: Policy and Practice, OECD, Paris. (August 2008).
- Postholm, M. B. (2018). Teachers' professional development in school: A review study. *Cogent education*, 5(1), 1522781.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2018.1522781>
- Postholm, M. B. (2018). Teachers' professional development in school: A review study. *Cogent education*, 5(1), 1522781.
- Proceter, P. (2002). *Cambridge International Dictionary of English*, London: Cambridge University press,
- Ramesh Neupane, (2015). Effects of Coaching and Mentoring on Employee Performance in the UK Hotel Industry, *International Journal of Social Sciences and Management* 2(2), April
- Retna, K. S. (2015). Different approaches to the professional development of principals: A comparative study of New Zealand and Singapore. *School Leadership & Management*, 35(5), 524-543
- Stefan Brauckmann-Sajkiewicz, Professional development needs of school principals, January 2009 from  
[https://www.researchgate.net/publication/272497413\\_Professional\\_development\\_needs\\_of\\_school\\_principals](https://www.researchgate.net/publication/272497413_Professional_development_needs_of_school_principals)
- US Department of State. (2021). American schools and hospitals abroad.  
<https://www.state.gov/americanschoolsandhospitalsabroad/>
- Yasuhiro, Owaki (2024). Educating School Leaders in Japan: Framework and Achievements. Osaka Kyoiku University,  
[https://www2.ugakugei.ac.jp/~icuesymp/documents/5\\_4\\_1\\_RG2\\_Yasuhiro\\_Owaki.pdf](https://www2.ugakugei.ac.jp/~icuesymp/documents/5_4_1_RG2_Yasuhiro_Owaki.pdf)