

## متطلبات التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية

### في ضوء اتجاه الكفايات المهنية

بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
(تخصص سياسات التعليم وإدارته)

إعداد

الباحث/ أسامة رءوف على إبراهيم

د/ سميحة على مخلوف

أ.د/ أسامة محمود قرني

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

أستاذ الإدارة التعليمية ووكيل الكلية للدراسات العليا

كلية التربية - جامعة الفيوم

كلية التربية - جامعة بنى سويف

#### ملخص البحث:

يهدف البحث الحالى إلى التعرف على التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية ، ومتطلباتها، واتجاه الكفايات فى التنمية المهنية ، والوقوف على واقع إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية فى ضوء اتجاه الكفايات فى التنمية المهنية من وجهة نظر عينة البحث، وذلك لتحديد متطلبات إعداد برامج التنمية المهنية وفق هذا الاتجاه ،اعتمد البحث المنهج الوصفى لملائمته لطبيعة وأهداف البحث، واعتمد فى إدارة الميدانى على تطبيق استبانة موجهة لأعضاء الإدارة المدرسية ( مديرين- وكلاء) بمدارس التعليم قبل الجامعى بمحافظات (بنى سويف ،الجيزة والإسكندرية)، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية اعتماداً على الكفايات المراد تعزيزها لهذه الفئة من وجهة نظر مدراء المدارس والوكلاء متوسطة حيث بلغ المتوسط ( ٢.٢١)، ومتوسط النسبة المئوية الوزنية 73.50% ،و تم تقديم مقترحات لتفعيلها من أهمها ضرورة الاعتماد على التعلم الذاتى بحيث يكون على المتعلم عبء البحث والبحث، ضرورة الاهتمام بتنمية الكفايات المعرفية بمعارف وأساسيات البحث العلمى، والقدرة على استخدام مناهجه ، ووسائله وأدواته ، مراعاة احتياجات المتدربين المعرفية والمهارية والثقافية عند وضع الأهداف العامة لبرامج التنمية المهنية لتوظيف التقنية التربوية الحديثة فى الإعداد لهذه النوعية من البرامج

**الكلمات المفتاحية :** التنمية المهنية ، الإدارة المدرسية ، اتجاه الكفايات المهنية

## **Professional development requirements for school administration members in light of the trend of professional competencies**

### **Abstract**

The aim of the research is to identify the professional development of members of the school administration, its requirements, the direction of competencies in professional development, and to stand on the reality of preparing professional development programs in light of the direction of competencies in professional development from the viewpoint of the research sample, in order to determine the requirements for preparing professional development programs, the research adopted the descriptive approach to its relevance to the nature and objectives of the research, and in its field management it adopted the application of a questionnaire directed to members of the school administration (principals - agents) in pre-university education, and the study found that the reality of preparing development programs The professionalism of school administration members depending on the competencies to be strengthened for this category from the point of view of school principals and agents is medium as the average 2.21, and the average percentage weight 73.50%, and proposals were made to activate it, the most important is the need to rely on self-learning so that the learner has the burden of research, the need to pay attention to the development of cognitive competencies with the knowledge and basics of scientific research, and the ability to use its methods and tools, considering the knowledge, skills, and cultural needs of the trainees when setting the general objectives.

## مقدمة :

تعد التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية من أساسيات تحسين العملية التعليمية ؛ وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي، وتطوير المهارات المهنية و الأكاديمية سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية ، أم باستخدام أساليب التعلم الذاتي وهو ما أصبح توجهاً عالمياً.(عزة مصطفى ٢٠١١ ، ص١٩ ) واستجابة للمتغيرات العالمية في كافة المجالات المعرفية والتقنية وغيرها ظهرت الكثير من الاتجاهات العالمية التربوية في مجال التنمية المهنية للعاملين بمهنة التعليم، ومن هذه الاتجاهات ؛ اتجاه الإعداد والتدريب القائم على الكفايات ، والإعداد والتدريب القائم على المهارات الأساسية اللازمة لإتمام العمل. (صلاح الدين غنيم ،٢٠٠٦، ص٢ ) ونلاحظ أن ثمة ارتباط بين الكفاية وإتمام العمل، حيث إن إتمام العمل يتوقف على القدرة مهارية والمعرفية والمعلوماتية، ومن هنا اهتمت الدول المتقدمة بتدعيم وتنمية كفايات القادة ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وذلك لمساعدتهم على التقدم في مسارهم الوظيفي والمهني .

## مشكلة الدراسة :

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالكفايات المهنية للقادة، وتعدد الكفايات الواجب توافرها لدى القائد ما بين كفايات إدارية قيادية، وإنسانية، واجتماعية تمثل أسلحته في تحقيق الأهداف والسيطرة على الإمكانيات المتاحة واستثمارها إلى الحد الأقصى.( محمد العجمي ،٢٠٠٨، ص ص٢١٤-٢١٥ ) .

وتؤكد عدة دراسات وبحوث أن عمليات التنمية المهنية للقيادات التربوية لا تحقق أهدافها نتيجة عدة عوامل منها:( جمال محمد أبو الوفا،٢٠١٣، ص ص ٢٢٣ - ٢٤٦ )

- وجود نسبة من القيادات المدرسية ذوي المؤهلات غير التربوية.
- كثافة الدورات التدريبية على مستوى اغلب المحافظات.
- التحديد غير الدقيق للكفايات المهنية اللازمة لنمو القيادات التربوية مهنياً.
- إهمال دور التكنولوجيا كأحد متطلبات شغل الوظائف القيادية في المجال التربوي.
- عدم وضع آلية لتدريب وتأهيل القيادات المدرسية تضمن الاستمرارية، والشمول من خلال خطط التدريب القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل .

وفي ضوء هذه المشكلات أضحت استخدام الاتجاهات الحديثة في التنمية المهنية ومنها اتجاه الكفايات في التنمية المهنية حتمياً وليس خياراً تربوياً لمواجهة تلك المشكلات **ومن هنا تتحدد مشكلة البحث وتمثل في الأسئلة التالية:**

- ١- ما هية التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية ، ومتطلباتها ؟
- ٢- ما اتجاه الكفايات في التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية ؟
- ٣- ما واقع إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية لاتجاه الكفايات في مجال التنمية المهنية من وجهة نظر عينة البحث ؟
- ٤- ما متطلبات إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية في ضوء اتجاه الكفايات في التنمية المهنية ؟

#### **أهداف البحث:**

##### **يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:**

- ١- التعرف على التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية ، ومتطلباتها.
- ٢- التعرف على اتجاه الكفايات في التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية.
- ٣- التعرف على واقع إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية في ضوء اتجاه الكفايات في التنمية المهنية من وجهة نظر عينة البحث.
- ٤- التوصل إلى متطلبات إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية في ضوء اتجاه الكفايات في التنمية المهنية.

#### **أهمية البحث:**

##### **تتبع أهمية البحث من الاعتبارات التالية:**

- ١- يفيد في التعرف على مدى مراعاة إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية في لاتجاه الكفايات في التنمية المهنية من وجهة نظر عينة البحث
- ٢- يقدم البحث مقترحات يستفاد منها في تحسين الوضع الحالي لمستوى إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية في ضوء اتجاه الكفايات في التنمية المهنية.
- ٣- يسهم هذا البحث في زيادة فاعلية برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية في ضوء اتجاه الكفايات المهنية .

- ٤- يسهم هذا البحث في أن توفر للباحثين في مجال التنمية المهنية مادة علمية تساعد على صقل معرفتهم العلمية وتنميتها.
- ٥- يعمد البحث لتقديم مقترحات لتطوير أداء أعضاء الإدارة المدرسية بما يكفل تحقيق التنمية المهنية لهم، وتحديد متطلباتها مما يؤثر على جودة مدخلات العملية التعليمية.

### منهج البحث وأدواته:

- **منهج البحث:** اتبع هذا البحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة وأهداف البحث، فهو يساعد في التعرف على اتجاه الكفايات في التنمية المهنية، كما يساعد في التعرف على واقع إعداد برامج التنمية المهنية في ضوء اتجاه الكفايات في التنمية المهنية من وجهة نظر عينة البحث .
- **أدوات البحث :** تم تطبيق استبانة موجهة لأعضاء الإدارة المدرسية ( مديرين- وكلاء) بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة (بنى سويف، الجيزة والإسكندرية).
- **حدود البحث :** تمثلت حدود البحث في الجوانب التالية:
  - **الحد الموضوعي:** يقتصر البحث الحالي على عرض اتجاه الكفايات في التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية، وذلك لتحقيق لتفعيل إعداد برامج التنمية المهنية في ضوء مدخل الكفايات.
  - **الحد البشري :** يقتصر تطبيق الدراسة ميدانية على عينة من المتدربين من أعضاء الإدارة المدرسية ( مدير- وكيل) في مراحل التعليم قبل الجامعي
  - **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة ميدانية في بعض مدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظات (بنى سويف، الجيزة، الإسكندرية) ، حيث تم اختيار الثلاث محافظات وهي محافظة الإسكندرية كمحافظة ممثلة لشمال مصر والوجه البحري كما أنها ميناء ومدينة صناعية، محافظة الجيزة ممثلة لمحافظات القاهرة الكبرى ووسط مصر، محافظة بنى سويف باعتبارها ممثلة لمحافظات الصعيد وباعتبارها قريبة من موطن الباحث.

**مصطلحات البحث:****١- التنمية المهنية :**

التنمية في اللغة " مأخوذة من النماء أي الزيادة، يُقال نما ينمو نموا ونماء: بمعنى زاد وكثر. والمهنة والمهنة تعني الحدق بالخدمة والعمل ونحوه، ويقال مَهَنَ يَمُهِنُ مَهْنًا إذا عمل في صنعته، مَهَنَهُمْ يَمُهِنُهُمْ مَهْنًا ومَهْنَةً ومِهْنَةً أي خدمهم " (ابن منظور ١٩٨١، ص ٤٥١)

" عملية تعلم مستمرة ومتراكمة يشترك فيها الموظف طوعاً لكي يتعلم كيف يقوم بمهام عمله ومسئوليات وظيفته على أفضل وجه، بما يفي باحتياجات ومتطلبات وظيفته، ومن ثم فالتنمية المهنية هي عملية مستمرة لكشف الذات والتأمل والنمو المهني الذي يقدم أفضل نتائجه عندما يستدام لفترة خلال بيئة العمل ( Susan Bolt,2012,P16 )

والتعريف الإجرائي الذي يأخذ به البحث الحالي أن التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية هي : " مجموعة من العمليات التي يتم تصميمها بدقة بناء على تحديد احتياجات أعضاء الإدارة المدرسية، لتفعيل معارفهم ومهاراتهم وذلك بالأساليب والطرق الملائمة والتي تمكنهم من أحداث التغيير المطلوب في الدور والاتجاهات والمعتقدات التربوية ، ومعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يساعدهم على القيام بمسئولياتهم بكفاءة وفاعلية وقد من الأبداع ."

**٢- أعضاء الإدارة المدرسية:**

هي الوظيفة التعليمية، التي توجد في أعلى الوظائف الإدارية في كل مدرسة، وتهدف إلى وضع القواعد الأساسية، التي تنظم طبيعة سير التعليم المدرسي، وكافة الأفراد المرتبطين فيه، من: إداريين، ومعلمين، وطلاب، وتحرص على المحافظة على فاعلية تطبيق المهام التعليمية، والتربوية، والإرشادية، من خلال تقييم أداء، وعمل المعلمين خلال العام الدراسي. ( صفاء عبد العزى، ٢٠٠٧، ص ٢ )

والتعريف الإجرائي الذي يأخذ به البحث الحالي أنه هو ذلك القائد التربوي ( مدير - وكيل) المسئول عن قيادة فريق العمل داخل المدرسة وتوجيهه ومتابعته والإشراف عليه فهو المشرف المقيم والقائم الأول على تنفيذ السياسة التعليمية داخل مدرسته

### الدراسات السابقة:

- ١- دراسة (سهاد محمد عوض ٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية بالأردن وعلاقتها بالأداء الوظيفي وذلك من خلال:
- التعرف على مستوى التنمية المهنية للقيادات التربوية من وجهة نظرهم.
  - تناولت الدراسة درجة امتلاك القيادات التربوية للكفايات الإدارية لانهم يمثلون الهرم الإداري التعليمي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية بالأردن جاءت مرتفعة، وترجع الدراسة ذلك إلى تنوع طرق التدريب وأساليبه، وامتلاك المدربين في إدارات التدريب للكفايات العلمية ذات الصلة بأساليب التدريب
- أكدت الدراسة على أهمية تهيئة المناخ التعليمي قبل تطبيق أي برنامج تدريبي، وذلك لتوعية القيادات التربوية بها تمهيدا لإنجاحها.

٢- دراسة (رمضان محمد محمد السعودي ٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى:

- تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول وذلك من خلال:

- التعرف على ملامح الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- نقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط التطوير.
- محدودية التقنيات الحديثة اللازمة لتنفيذ الخطط في المدارس الثانوية الفنية.
- قلة إلمام مديري المدارس بالكفايات الإدارية اللازمة لإداء عملهم.

٣- دراسة (إبراهيم محمد خطاب ٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى التعرف مستوى توظيف

مديري المدارس الأساسية لبرنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بمستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك من خلال:

- التعرف على مستوى توظيف مديري المدارس الأساسية لبرنامج القيادة من أجل المستقبل من وجهة المعلمين.

- التعرف على مستوى التنمية المهنية في المدارس الأساسية من وجهة المعلمين .
- ضرورة المحافظة على استمرارية التدريب على برنامج القيادة من أجل المستقبل، وتقديم مزيد من الدعم للحفاظ على استمراريته للمديرين.
- عقد المزيد من برامج التدريب التي تطور وتنمي مهارات المديرين القيادية.

#### ٤- دراسة ( Gean Carlos & Andressa Schaurich and Stefania Tonin. 2015 ):

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر الاستفادة من الاتجاهات العالمية الحديثة في التنمية المهنية، ومواكبة التطور والتي فرضت الحاجة إلى إجراء المزيد من الجهود لملاحقة السباق المعرفي عن طريق التنمية المهنية.

وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها:

- أن العمل الأكثر فاعلية يجب أن يكون قائم على كفايات مهنية أساسية والتركيز في المرحلة الأولى على بناء هذه المهارات لدى المديرين في المؤسسات التعليمية لأن هذه الفئة هي المنوطة بتيسير العمل ونقل هذه الثقافة إلى المعلمين والعاملين .
- أكدت الدراسة على أهمية عملية التقييم المستمر وذلك لما توفره من شرح لنتائج التدريب وتوفر أيضا فرصا للتحسينات المستمرة وتحقيق القدر المطلوب من الكفاءة

#### خطوات السير في البحث :

سوف يسير البحث الحالي وفقا للمحاور التالية:

**المحور الأول :** ما هية التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية ، ومتطلباته.

**المحور الثاني :** ما اتجاه الكفايات في التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية .

**المحور الثالث :** الدراسة ميدانية .

**المحور الرابع :** متطلبات إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية في ضوء اتجاه الكفايات في التنمية المهنية.



## المحور الأول: ما التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية، ومتطلباته.

### أ- مفهوم التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية.

تمثل التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية أحد المرتكزات الأساسية لتنمية الموارد البشرية ، ويمكن تعريفها على أنها : "عملية مستمرة على مدى سنوات الخدمة ، وتشتمل على الأنشطة والخبرات ، التي تساهم في تحسين الكفاءة المهنية، وفن القيادة ، والتأهيل لمواجهة كل ما يستحدث من تطورات تربوية وعلمية من خلال التخطيط العلمي والسليم ، والتقويم المستمر". (أحمد ربيع عبد الحميد، ٢٠٠٠، ص ص ١٥٤-١٥٧)

وكما يمكن تعريف التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية بأنها عملية تتكون من

ثلاث عناصر رئيسية هي : ( Sonia Bland,2002, ,P7 )

- **تدريب مهني** : ويشتمل على دورات قصيرة ، وفيديو كونفراس ، وورش عمل، تركز بشكل موسع على الممارسات والمهارات .

- **تعليم مهني** : ويشتمل على دورات طويلة، تركز على المعرفة النظرية القائمة على البحث .

- **دعم مهني** : ويشتمل على إجراءات وترتيبات لتدعيم الوظيفة .

وتعتبر التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية عن " عمليات وأنشطة مستمرة يمكن من خلالها إحداث التحسينات المطلوبة في اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم ، وإكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها ، والتي لا يكون لها انعكاس مباشر على أداء الإدارة فقط ولكن على أداء جميع العاملين بالمدرسة ، حيث إن هذه العمليات يجب أن تكون جزءاً من العمل اليومي لهذه الفئة " ( Marsh Speck, P4, 2001 ) وينظر إلى التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية من خلال تحديد

عواملين مشكلين لها: ( Denis Cless , 2002,P108 )

١- تطور الموقف من خلال تعديل مواقف العاملين فيما يتعلق بفكرهم ونظرياتهم.

٢- تطور المهنة من خلال تحسين الأداء المهني وتطوير الطرق والأساليب المستخدمة في العمل ، وكذلك تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، مع التركيز على تطوير وتحسين جودة المخرجات.

### ب- أهداف التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية.

- لكي تصبح التنمية المهنية استثماراً فعالاً ، يلزم أن تتبع أهدافها من الاحتياجات الفعلية لهذه القيادات، ويمكن تحديدها فيما يلي: (عبدالرحمن المحبوب، ٢٠٠١، ص ٧٦)
١. تحسين مهارات الأداء لكل أعضاء الإدارة المدرسية وتطوير مهارات الأداء للمعلمين.
  ٢. توسيع خبرات أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين لتنمية وتطوير المهنة وتحقيق الأهداف المرجوة منه.
  ٣. تنمية المعارف النظرية والمفاهيم الوظيفية الخاصة بالقائد التربوي.
  ٤. تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالقيمة لدى القيادات المدرسية.
  ٥. إدخال التكنولوجيا المتقدمة وتوظيفها في أساليب العمل المهني، تقضي تزويد الفرد بالمعارف والمعلومات و المهارات التي تعينه على القيام بالتعامل مع هذه التكنولوجيا.
  ٦. تطور قدرات العاملين وتغير سلوكهم و اتجاهاتهم، لتمكينهم من أداء مسؤوليات أعمالهم بكفاءة عالية.
  ٧. تساهم في توفير الوقت اللازم لإكساب القوى العاملة المهارات المطلوبة.
  ٨. خلق مناخ جيب وجو ملائم لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية في جميع أرجائها.
  ٩. تحديد مسئولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بدلا من تركيزها على مستوى إداري.

### ج- الكفايات اللازمة لأعضاء الإدارة المدرسية:

- ولكي تتمكن القيادات المدرسية من أداء مهامها الكبيرة الملقاة على عاتقها، ينبغي أن تتحلى بعدد من الكفايات والمهارات، يمكن تصنيفها كما يأتي: (سلمان صالح عليان، ٢٠١٠، ص ص ٥٣-٥٥)
- **المهارات الفنية:** وهي القدرة على استخدام الأساليب والطرائق لأداء عمل معين بكفاءة عالية، مثل كتابة خط الدرس، وصياغة الأهداف، وتقويم العمل .

- المهارات الإنسانية: قدرة المشرف التربوي على العمل مع الناس من خلال أطراف العملية التربوية، التي تتطلب في الذات الإنسانية وتقلبها.
  - المهارات التصويرية: القدرة على تصوير المدرسة أو رؤيتها، أي تصور التداخل بين أجزاء المدرسة كنظام مؤسس ككل متكامل.
- وقد أضافت إحدى الدراسات عددًا من الكفايات الواجب توفيرها في القيادة الفعالة لمواجهة المتغيرات المستقبلية، وهي: (محمد زياد حمدان، ٢٠٠٠، ص ٦٤-٦٧)
- كفايات شخصية : ومنها القدرة على الضبط، القدرة على الاتصال مع الآخرين.
  - كفايات عامة : القدرة على توفير البيئة التربوية الخالية من التهديد والخوف.
  - كفايات عملية : تنظيم الأفراد ومساعدتهم في تطوير العلاقات البناءة بين المدرسة والمجتمع المحلي (هاني عبدالرحمن صالح ، ٢٠٠٣، ص ٢٩١-٢٩٢)
- وباستقراء المهارات والكفايات السابقة يتضح لنا مدى أهميتها وارتباطها الوثيق بتحقيق النجاح لأعضاء الإدارة المدرسية، وبالتالي تحقيق النجاح والتقدم للمؤسسات التعليمية.

#### د- شروط نجاح التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية.

هناك مجموعة من الشروط الضرورية واللازمة لكي تخلق الظروف المناسبة كي تتم عملية التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية بنجاح، ومن أهمها: (نادية عبدالمنعم، ٢٠١٢، ص ١٦٦)

- ١- توفير الدعم المالي اللازم: لتدعيم برامج التنمية المهنية التي تمد الإدارة بالخبرات الحقيقية العالمية في مجال التعليم.
- ٢- توفير الوقت اللازم لجعل التنمية المهنية جزءًا من الحياة.
- ٣- ضرورة تواجد المديرين بعض الوقت داخل الفصول للملاحظة والتي تجعل أعضاء الإدارة على وعي كبير بالاحتياجات والاستراتيجيات والتحديات العالمية.
- ٤- بناء نظم للحوافز والمحاسبية لتحسين مهارات الإدارة المدرسية والتي تؤكد على ضرورة توفير مناخ تعاوني، وأهمية تفويض القائد الإداري جزءًا من السلطة .
- ٥- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية :

٦- أن تتضمن برامج التنمية المهنية وحدة تحكم في الجودة قابلة للتطبيق كما تتضمن مكونات التقويم، وذلك لكي يتم تشجيع الجهود المبذولة.

وأضاف آخرون ضمانات أخرى منها: (عبدالرحمن المحبوب، ص ٨٣)

١. اشترك القادة التربويين والمعلمين في أثناء التخطيط لبرامج التنمية المهنية من أجل خلق الدافعية لديهم، والاستفادة من خبراتهم في المجال.

٢. أن تتعلق برامج التنمية المهنية بالمهام الواقعية للممارسة الإدارية والتدريس وإعطاء الفرص للقادة التربويين والمعلمين لمناقشة وملاحظة وتجريب مداخل ومواد تدريسية جديدة.

٣. أن تشمل برامج التنمية المهنية على زيادة كفايات ومعارف ومهارات القادة التربويين والمعلمين بشكل فعال يمكنهم من ملاحظة التغيرات الجديدة ويزيد من أداء كل من الإدارة المدرسية والتلاميذ.

٤. تكوين إدارة معلوماتية تسعى إلى رفع كفاءة العملية الإدارية في التعامل مع المعلومات بصورة شاملة متكاملة.

وأضاف آخرون شروط أخرى منها : (Sonia Bland Ford, pp. 202-203)

١- وضوح الفلسفة من البرنامج وأهدافه وألوياته حتى يساير السياسة التعليمية و يتواءم مع الاحتياجات التدريبية المحددة سلفاً.

٢- تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المدرسة، ثم يتبع ذلك رسم خطة تطوير المدرسة

٣- اختيار المتدربين للتدريب وفق احتياجاتهم التدريبية : حيث أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد ركيزة أساسية عند تصميم البرامج التدريبية.

٤- توافر كوادر مدربة متفرغة بدرجة كافية تضطلع بتنفيذ البرامج ،مما ينتج عنه إحداث التغيرات المطلوبة في مهارات الأفراد المستهدفة.

٥- تعريف مديري المدارس والقادة التربويين بأهداف التدريب ومخرجاته المتوقعة.

٦- تحديد صيغ وأساليب التدريب كجزء مرتبط بالبرنامج التدريبي.

٧- تهيئة القيادات للتدريب قبل التحاقهم به، وتكون هذه التهيئة مختصره و مركزه.

- ٨- استخدام أحسن استراتيجيات للتدريب وتوفير المصادر والوسائل التدريبية المناسبة.
- ٩- موضوعية تقويم البرامج والاهتمام بالمتابعة بعد انتهاء البرامج.
- ١٠- متابعة المتدربين لمعرفة مدى قدرتهم في نشر ما تعلموه.

### المحور الثاني : اتجاه الكفايات في التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية .

تعني الكفاية المهنية لعضو الإدارة المدرسية قدرته على أداء سلوك فعلي محدد يرتبط بالجوانب الإدارية والتربوية لتحسين العملية التعليمية بحيث تشمل المعارف والمهارات المرتبطة بتنظيم العملية التعليمية والتربوية على المستوى المدرسي.(نادية محمد عبدالمنعم، ص ١٣٩ )

#### اتجاه التنمية المهنية القائم على الكفايات :

تعرف الكفايات التدريبية بأنها " السلوك الذي يتمثل في مجموعة من المعارف والمهارات والمفاهيم والاتجاهات والقيم التي يكتسبها المتدرب في موقف تدريبي محدد، ويمكن ملاحظته في أدائه، ويمكن قياسه"( خالد الأحمد، ٢٠٠٥، ص ٢١ )

ونلاحظ أن ثمة ارتباط بين الكفاية وإتمام العمل، حيث إن إتمام العمل يتوقف على القدرة مهارية والمعرفية والمعلوماتية، ومن هنا اهتمت الدول المتقدمة بتدعيم وتنمية كفايات القادة ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وذلك لمساعدتهم على التقدم في مسارهم الوظيفي والمهني خاصة وأن المستقبل يحمل في طياته متطلبات جديدة من تلك القيادات، وتزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالكفايات المهنية للقيادة، وتعدد الكفايات الواجب توافرها لدى القائد ما بين كفايات إدارية قيادية، وإنسانية، واجتماعية تمثل أسلحته في تحقيق الأهداف، والسيطرة على الإمكانيات المتاحة واستثمارها إلى الحد الأقصى.(محمد العجمي، ٢٠٠٨، ص ص ٢١٤-٢١٥)

ولعل من أهم الاتجاهات الإدارية التي يمكن اتباعها ذلك الاتجاه الذي يعتمد على مبدأ "الكفايات" كمؤشر لتخطيط برامج التنمية المهنية، ويقصد بذلك أن تتم برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية وفق برامج تقدم لهم بالتركيز على الكفايات المهنية (Competencies) المطلوب إتقانها، وهو اتجاه أصبح يسود التربية بوجه عام منذ الخمسينيات من هذا العصر، ومن ثم فإنه وفقاً لهذا الاتجاه يتم التركيز في نشاطات،

جهود، خطط، وبرامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية على الصفات والاتجاهات والمعارف والمهارات كأساس لأداء هذه القيادات لأعمالهم المدرسية، ومن ثم فإن اتجاه التنمية المهنية القائم على الكفايات يساعد في تقييم أداء مدير المدرسة والحكم على مستوى نجاحه وأداءه لعمله في ضوءها، ويستلزم ذلك إتقان عديد من المهارات وصقلها لدى مدرء المدارس، وإن كانت ترتبط بخصائصهم النفسية التي تميز أصحاب الأداء المتميز عن أصحاب الأداء العادي. وقد تكون هذه الكفايات بمثابة دوافع ومهارات وجوانب من الصورة الذاتية للفرد عن نفسه، والكفايات توجد لدى الفرد على مستويات مختلفة حيث تكون الدوافع والخصائص على المستوى الخاص واللاوعي، وتكون المهارات على المستوى السلوكي، كما أن الكفايات تتوقف على البيئة، فعندما تتوافر بيئة تنظيمية مختلفة عن الكفايات قد تكون واضحة خلال تصرفات أخرى محددة. (فهد الحبيب، ٢٠٠٠، ص ٣٣)

ويعتبر التدريب القائم على الكفايات (Competency-Based Training) من الاتجاهات الأساسية لتنمية الكفايات المهنية للقيادات المدرسية، ويستلزم تصميم وبناء برامج التنمية المهنية التي تقوم على الكفايات القيام بعملية تحليل دقيقة جزئية وتفصيلية لكل الأدوار والمهام التي يجب أن يقوم بها مدرء المدارس والمدرء المساعدين وغيرهم من القيادات المدرسية، وفق لأدوار ومهام معيارية الأداء، يتحدد من خلالها بصورة دقيقة المعارف، والمهارات، والقدرات التي يحتاج إليها الفرد للقيام بأدواره، وممارسة مهام وظيفته في قيادة المدرسة على أكمل وجه، ووضع معايير لقياس مستوى الأداء ومدى التمكن منه. (ماهر غبور، ٢٠١٤، ص ٢٧)

وبمراجعة بعض برامج التنمية المهنية التي تأخذ بالاتجاه القائم على الكفايات وتطبقها بعض الدول يلاحظ أنه بالرغم من اتفاقها على أنها برامج للتنمية المهنية صممت وفقاً للتوجه القائم على الكفايات، إلى أنها تباينت من حيث أسلوب تناولها لهذه الكفايات نفسها، فبعض البرامج تناولها وحصرها في خمسة مجالات رئيسية:

<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09513540110385492>

• مجال إدارة الأفراد: ويضم مهارات تطبيق الرؤية والرسالة والقيادة، وإدارة الضغوط، وإدارة التغيير.

- **مجال النمو المؤسسي** : ويضم وضع خطة لتنفيذ رؤية ورسالة المدرسة، وإثارة الدافعية لدى العاملين بها لخلق طموح لديهم، وعمل تحليل (SWOT).
- **مجال تنمية المهارات** : ويشمل تنمية مهارات مثل: التفاوض - حل المشكلات - إدارة الأزمات وحلولها - تعيين واختيار المعلمين والموظفين - الأعمال المالية والمحاسبية والدفترية.
- **مجال الشؤون والأعمال الإدارية**: ويضم مهامًا مثل محو أمية الحاسوب - إعداد الجداول الدراسية - إدارة النشاطات اللاصفية - حفظ السجلات والدفاتر وتطويرها.
- **مجال تطوير المناهج وإدارتها**: ويضم مهارات إدارة الصف، واتخاذ تطبيق إجراءات ضمان الجودة فيما يتم تقديمه من مقررات وطرق تدريسية. وهناك برامج أخرى للتنمية المهنية للقيادات المدرسية تتم وفق هذا الاتجاه ، تم حصرها أيضًا في خمس مجالات رئيسية للكفايات، ولكنها تختلف قليلًا عن سابقتها، ويضم كل مجال من هذه المجالات عددًا من الكفايات الفرعية، وهذه الكفايات الرئيسية كما أشار إليها (Darling) هي ( Darling-Hammond. L., 2007), P. 53 )
  - مجال المعرفة العامة والتربوية.
  - مجال المسئوليات المهنية.
  - مجال توظيف التكنولوجيا في العمليات الإدارية.
  - مجال البحث الإجرائي.
  - مجال القيادة التعليمية.وتناولتها برامج أخرى للتنمية المهنية من خلال أربعة مجالات رئيسية للكفايات عرضها (Delisio) على النحو التالي  
( <http://www.educationworld.com/a-admin187.shtml>. p.26-28 )
- **مجال المعرفة التربوية العامة**: ويضم كفايات تتعلق بالمعارف التربوية العامة حول الإدارة التربوية الإدارة المدرسية، والمناهج وطرق التدريس، ونظريات التعليم والتعلم، وإدارة الصف، وغيرها من المعارف التربوية العامة .

- **مجال المسئوليات المهنية:** ويضم كفايات تختص بقيام مدراء المدارس بمهام وظائفهم الخاصة بتسيير أعمال المدرسة إدارياً وفنياً بحيث يكون مديراً وقائداً تعليمياً في نفس الوقت.
  - **مجال الإشراف التربوي:** ويضم كفايات تمكن مدير المدرسة من العمل كمشرف تربوي مقيم بالمدرسة يعمل لصالح العملية التعليمية التعلمية مما يحقق صالح الطلاب وتعلمهم الفعال، ويضم مهارات فرعية تتعلق بتنمية المعلمين، وقيادة الأفراد، والعمل كفريق (في مجموعات)، ومهارة الاتصال والعلاقات الإنسانية، ومهارة التقويم.
  - **مجال القيادة:** يضم كفايات تجعل من مدير المدرسة قائداً ناجحاً بحيث يكون قدوة للمعلمين والطلاب، وتتوافر لديه صفات القائد الناجح سواء كانت صفات شخصية أو معرفية أو نفسية.
- وتناولت برامج أخرى للتنمية المهنية هذه الكفايات كوظائف ومهام وأدوار ومسئوليات تقع أو تصنف في أربعة محاور رئيسية للكفايات يضم كل منها عدداً كبيراً من هذه المهام والمسئوليات وهي كما حددها: (Hale & Moorman,2003,p23)
- كفايات إدارية - تربوية - فنية ومهنية - اجتماعية.
- ويرى الباحث أن هذه الكفايات - بوجه عام- وإن اختلفت مجالاتها الرئيسية في تصنيفها، أو طريقة عرضها، فإنها تتشابه إلى حد كبير فيما يتعلق بالكفايات الفرعية التي يجب أن يتقنها القائد المدرسي، وهي ما ينبغي أن تتناولها برامج التنمية المهنية التي تقدم للقيادات المدرسية لصق مهاراتها لديهم، وذلك تحقيقاً للمزايا التي تنتج عن الأخذ بهذا المدخل، ومن مواصفات برنامج التنمية المهنية المبنية على الكفايات ما يلي: (فهد عبدالله سليم العتيق، ٢٠٠٥، ص ص ٦٣-٦٤)
١. التركيز على قدرات وكفايات المتدربين والعمل على إكسابهم الكفايات والخبرات من خلال التجربة والتطبيق الميداني أثناء التدريب، ويعمل البرنامج على تضيق الفجوة بين النظري والتطبيقي.
  ٢. إتاحة الحرية في التعليم من حيث المدة الزمنية حسب قدرته وسرعته على التدريب بحيث يراعي الفروق الفردية بتنوع طرق الحصول على الكافية.



٣. تقسيم الخطوات إلى طرائق لتعبر بصورة أوضح.
٤. وضوح الأهداف فهي محددة مسبقا وبمعايير معينة لدرجة الإتقان ومصاغة بشكل سلوكي قابلة للملاحظة والقياس، كما أنها مترابطة ومتسلسلة.
٥. اشترك المتدرب في تحديد أهداف ومحتوى، وأساليب التدريب وعمليات التقويم
٦. يستخدم البرنامج الأنواع المختلفة للتقويم (التشخيصي، والبنائي، والختامي)، والتغذية الراجعة، ويتم في ضوء معايير محددة للأداء.
٧. اشترك المدرب والمتدرب في وضع البرنامج.
٨. تنوع أساليب التدريب المختلفة (التدريس المصغر، التعلم الذاتي، التعلم المبرمج، تمثيل الأدوار، أسلوب حل المشكلات)، بحيث تتيح هذه الأساليب الفرصة أمام الاختيار ومراعاة الفروق الفردية.
٩. يشتمل البرنامج على تغذية راجعة تساعد على تعديل مسارات البرنامج بما يتلاءم وحاجات المتدرب.

وتأسيساً على ما سبق نلاحظ أهمية اتجاه التنمية المهنية القائم على الكفايات في التنمية المهنية للقيادات المدرسية حيث أنه مرتبط بالإنجاز وأداء المهام الواقعية، وبالتالي تتسم برامج التنمية المهنية المعتمدة عليه بالتحديث المستمر نظراً للتغيرات المتسارعة في الأدوار والكفايات المطلوبة من القيادات التربوية، وتساهم برامج التنمية المهنية القائمة على هذا الاتجاه في حل كثير من المشكلات الواقعية التي تعوق تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها.

### المحور الثالث: الدراسة ميدانية .

أولاً: إجراءات الدراسة ميدانية: تسير الدراسة الميدانية وفق الخطوات التالية:

- أ- أهداف الدراسة ميدانية: يهدف هذا الجانب الميداني من البحث إلى:
  ١. تهدف الدراسة الميدانية الحالية إلى التعرف على واقع إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية في ضوء اتجاه الكفايات في التنمية المهنية من وجهة نظر عينة البحث .
  ٢. التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة حول البنود، وهو ماتم حسابه من خلال الوزن النسبي كا ٢ لكل عبارات الاستبانة.

٣. التعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة بمحافظات ( بنى سويف - الجيزة - الإسكندرية ) حول محاور الاستبانة .
- ب- مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة الحالية يتمثل في أعضاء الإدارة المدرسية من مديرين، وكلاء بمراحل التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية.
- ج- عينة الدراسة : تتطلب دراسة أى ظاهرة فى مجتمع ما تحديد عينة الدراسة، والتي يتم اختيارها من المجتمع الأصلي، ويجب اختيار العينة بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً حتى يتم تعميم النتائج التي يتم الحصول عليها من هذه العينة على باقى أفراد المجتمع الأصلي الذى اختيرت منه العينة ، وقد تم اختيار عينة البحث باستخدام طريقة العينة العشوائية متعددة المراحل Multiple – Stage Sample.

### جدول (١)

عدد أفراد المجتمع الأصلي وعدد أفراد العينة ونسبتهم المئوية بالنسبة

م	عدد المدارس التى تم ترشيح قيادتها لبرامج التنمية المهنية	المجتمع الأصلي	أفراد العينة	النسبة المئوية
١	محافظة بنى سويف	٩٥	٦٥	%٦٨
٢	محافظة الجيزة	١٠٧	٦٥	%٦١
٣	محافظة الإسكندرية	٩٠	٦٠	%٦٧
	الإجمالي	٢٩٢	١٩٠	%٦٥

- يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد أفراد العينة (١٩٠) مفردة بنسبة مئوية ٦٤% من إجمالي عدد أعضاء المجتمع الأصلي (٢٩٢)
- د- المجال الزمني لتطبيق الدراسة : تم تطبيق الدراسة ميدانية فى الفترة من شهر أكتوبر إلى شهر ديسمبر من العام الدراسى (٢٠١٩/٢٠٢٠).
- هـ- أداة الدراسة :

قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من ( ٢٥ ) بند .

### وصف الصورة النهائية للاستبانة :

تتكون الاستبانة في صورتها النهائية المطبقة على أفراد العينة من الأجزاء التالية :  
خطاباً موجها لعينة البحث يتضمن هدف الاستبانة وحثهم على إبداء الرأي والتأكيد  
على ضمان سرية المعلومات التي يدلى بها المشارك ، والثاني خاص بأسئلة الاستبانة،  
وهو يتكون من ( ٢٥ ) عبارة تتعلق واقع إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة  
**المعالجة الإحصائية :**

تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة ذات الإجابة المحددة (يتحقق - يتحقق إلى حد ما - لا يتحقق ) ، فقد تمت معالجة استجابات أفراد العينة عليها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المتقدمة والمناسبة لطبيعة العلاقات بين المتغيرات والصالحة لها كما يلي : حساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابة الدالة في كل عبارة من عبارات الاستبانة وتحويلها إلى الدرجات الخام المقابلة باستخدام برنامج ( Excel ) ، اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في المحافظات الثلاث ( بنى سويف - الجيزة - الإسكندرية )  
فيما يتعلق بمحاور الاستبانة وعبارتها، وتم حسابه عن طريق إدخال الدرجات الخام في برنامج ( SPSS ) للمعالجة الإحصائية اختبار توكي (Tukey) للمقارنات المتعددة، وذلك في حالة وجود فروق بين المحافظات الثلاث

## ثانياً: نتائج الدراسة ميدانية وتفسيرها .:

١. التحليل باستخدام التكرارات والنسب المئوية كا ٢١ :

## جدول (٢)

نتائج واقع إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية وفق الكفايات المراد تعزيزه

م	عبارات ( إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية وفق الكفايات المراد تعزيزها)	مديرين - وكلاء		
		كا ٢١	الدالة (٠.٠١)	% وزنية
				ترتبه
أولاً: أهداف برامج التنمية المهنية				
1	الهدف العام للبرنامج التدريبي واضح ومحدد.	190.5	داله	88.3
2	يوضح الهدف العام الكفايات التي يسعى إلى تعزيزها	103.2	داله	81.8
3	يعكس الهدف العام للبرنامج احتياجات المتدربين	83.12	داله	55.1
4	يهدف البرنامج إلى تحسين الكفايات الفنية والمهنية	61.76	داله	76.8
ثانياً: نواتج التعلم لبرامج التنمية المهنية				
5	يتوافر في نواتج التعلم شروط الصياغة الجيدة	100.8	داله	80.4
6	ترتبط الكفايات المستهدفة بالهدف العام للبرنامج.	63.5	داله	77.2
7	تتلاءم الكفايات المستهدفة مع الزمن المتاح للتدريب.	101.0	داله	53.3
8	تتنوع نواتج التعلم بين كفايات معرفية، ومهارية، ووجدانية.	87.54	داله	81.0
9	تتناول نواتج التعلم مستويات عقلية مختلفة.	84.62	داله	79.5
10	توضع نواتج التعلم في تسلسل منطقي.	118.2	داله	49.6
ثالثاً: محتوى برامج التنمية المهنية				
11	ترتبط موضوعات المحتوى بالهدف العام.	99.78	داله	82.3
12	تسهم موضوعات المحتوى في تحقق نواتج التعلم	71.54	داله	74.4
13	يتسق تسلسل المحتوى مع تسلسل الكفايات المراد تعزيزها	42.18	داله	75.6
14	ترتبط الموضوعات ارتباطاً مباشراً باحتياجات المتدربين.	59.28	داله	54.6
15	ترتبط موضوعات المحتوى ارتباطاً مباشراً بالخبرات	45.14	داله	73.2
16	يتم تناول موضوعات المحتوى بأسلوب متوازن بين: الكفايات الفنية والكفايات الإدارية	113.5	داله	83.2
17	يخلو المحتوى من الأخطاء العلمية.	48.56	داله	73.1
18	يراعي المحتوى التكامل بين الكفايات المعرفية و المهارية.	84.74	داله	77.1
19	يراعي المحتوى التوازن بين الكفايات النظرية و العملية.	62.78	داله	75.2

م	عبارات ( إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية وفق الكفايات المراد تعزيزها)	مديرين - وكلاء		
		٢كا	الدلالة (٠.٠١)	% وزنية
20	تُظهر بنية المحتوى العلاقة بين مكوناته.	96	داله	80.0
21	يُعرض المحتوى بأسلوب متدرج من السهل إلى الصعب.	86.64	داله	79.3
22	يُعرض المحتوى بأسلوب متدرج من المعلوم إلى المجهول.	81.06	داله	79.6
23	يتضمن المحتوى موضوعات وتفاصيل غير الضرورية.	61.98	داله	79.0
24	تتصف موضوعات المحتوى بالحدائثة.	68.78	داله	53.7
25	تقدم موضوعات المحتوى كفايات معارفية و مهارية جديدة	61.74	داله	73.3
	الاجمالي			73.5%

### يتضح من الجدول السابق ما يلي :

جاءت موافقة أفراد العينة على واقع إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية وفق الكفايات المراد تعزيزها من وجهة نظر مدراء المدارس والوكلاء متوسطة حيث بلغ المتوسط ( ٢.٢١ )، ومتوسط النسبة المئوية الوزنية للمحور ٧٣.٥٠% ، كما جاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) بالنسبة لجميع البنود دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، إذ أن قيم (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة أكبر من قيم (كا<sup>٢</sup>) الجدولية ، مما يعنى وجود فروق حقيقة بين استجابات أفراد العينة ( مدراء - وكلاء - رؤساء الأقسام المشرفين ) ، كما يؤكد أن آراء عينة البحث حول بنود الاستبانة متسقة مع نفسها، وجاءت هذه النسبة متوسطة لأنها لم تراعى بدرجة عالية الكفايات المهنية التي تمكن أعضاء الإدارة المدرسية من أداء عملهم على الوجه المطلوب

### ٢. التحليل باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه .

بحساب دلالة الفروق بين استجابات افراد العينة تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه ( ONE WAY ANOVA )

- يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المجموعات (المحافظات ) حول إعداد برامج التنمية المهنية المعتمدة المقدمة للقيادات المدرسية من مدراء المدارس والوكلاء ورؤساء الأقسام المشرفين .
- لذا وجب عقد مقارنة بين المجموعات وذلك لتحديد الفروق، وتم ذلك من خلال: اختبار ( Tukey HSD ) لحساب التباين بين المجموعات :

## جدول ( ٣ )

حساب التباين بين المجموعات وفقاً لمتغير المحافظة

محافظة الأساس	محافظة المقارنة	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	المتوسط الحسابي	اتجاه الفروق
بنى سويف	الجيزة	6.910*	1.0900	.000	٥٣.١٣٠٠	دالة لصالح بنى سويف
	الإسكندرية	-1.180-	1.09009	.526	٦١.٢٢٠	غير دالة
الجيزة	بنى سويف	-6.910*	1.0900	.000	٦٠.٠٤٠	دالة لصالح بنى سويف
	الإسكندرية	-8.090*	1.0900	.000	٦١.٢٢٠	دالة لصالح الإسكندرية
الإسكندرية	بنى سويف	1.180	1.0900	.526	٦٠.٠٤٠	غير دالة
	الجيزة	8.090*	1.0900	.000	٥٣.١٣٠	دالة لصالح الإسكندرية

ملخص نتائج الدراسة الميدانية :

يمكن تلخيص نتائج البحث كما يظهر فى الجدول التالى:

## جدول رقم (٤)

ملخص لأهم نتائج البحث الميدانية

المحور الفرعى	المتوسط المرجح	نسبة وزنية	درجة التحقق	الفروق بين استجابات المحافظات
أ. أهداف التنمية المهنية	2.27	%75.55	متوسطة	✓ توجد فروق بين بنى سويف والجيزة لصالح بنى سويف
ب. نواتج التعلم	2.1	%70.2	متوسطة	✓ لا توجد فروق بين بنى سويف و الإسكندرية
ج. محتوى البرامج	2.22	%74.27	متوسطة	✓ توجد فروق بين الجيزة الإسكندرية لصالح الإسكندرية
الإجمالى	2.21	%73.50	متوسطة	

## المحور الرابع : متطلبات إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية في ضوء اتجاه الكفايات في التنمية المهنية

يتضح من خلال التحليل الميداني أن إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة في ضوء اتجاه للكفايات من وجهة نظر عينة الدراسة تحقق ذلك بدرجة متوسطة ، ومن ثم يتضمن هذا المحور مجموعة من الإجراءات والمتطلبات اللازمة عند إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة اعتماداً على اتجاه الكفايات في التنمية المهنية كما يلي :

- إن اتجاه الكفايات في التنمية المهنية يتطلب تناول الجوانب الرئيسة الثلاث من حيث تنمية الكفايات تخصصياً ومهنيًا وثقافيًا وفق أوزان نسبية ملائمة ومتكاملة.
- ضرورة الاعتماد على التعلم الذاتي بحيث يكون على المتعلم عبء البحث والدراسة.
- ضرورة الاهتمام بتنمية الكفايات المعرفية القيادات المدرسية بمعارف وأساسيات البحث العلمي، والقدرة على استخدام مناهجه ، ووسائله وأدواته ، باعتبار ذلك هو الأساس الجوهرى في رفع مستوى الأداء وتنمية القيادات المدرسية مهنيًا.
- مراعاة احتياجات المتدربين المعرفية والمهارية والثقافية عند وضع الأهداف العامة لبرامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية ، وأن تعكس الأهداف بدقة هذه الاحتياجات.
- توظيف التقنية التربوية الحديثة في الإعداد لبرامج التنمية المهنية والانتقال من التدريب التقليدي إلى حقائب التدريب الإلكتروني المبرمجة، والتي تعد أقل كلفة وأكثر سهولة عند التنفيذ ، ويمكن تطبيقها على نطاق واسع في فترة زمنية محددة.
- دعم ومساعدة القيادات المدرسية على اكتساب مهارات جديدة في إدارة ما تواجهها من مشكلات من خلال التركيز على محاكاة الواقع العلمي بواسطة مواقف تخيلية.
- ربط نواتج التعلم بالهدف العام للبرنامج، وتحقيق الاتساق بين مخرجات هذه النواتج والأهداف العامة للبرنامج ، وأن تراعى عملية الصياغة للعبارات التي تصف مخرجات نواتج التعلم المستويات المعرفية المختلفة للمتدربين ، والفروق الفردية بين المشاركين.
- توفير الزمن المناسب لتنفيذ البرامج التدريبية بالشكل الذى يتلاءم مع حجم نواتج التعلم المستهدفة من برامج التنمية المهنية المعتمدة ، وإتاحة الفترة الزمنية المناسبة التى تمكن الجهات المنفذة لهذه البرامج من إنجاز كامل لما هو مخطط له.

- وضع نواتج التعلم في تسلسل منطقي بما يتوافق مع معارف ومهارات وخبرات المشاركين في البرامج التدريبية.
- تحليل جميع موضوعات المحتوى التي سوف تتحقق من خلالها نواتج التعلم المستهدفة وإضافة كل ما هو حديث إلى محتوى البرامج، مع مراعاة وضع موضوعات المحتوى في تسلسل يتسق مع تسلسل نواتج التعلم.
- مراعاة ارتباط محتوى برامج التنمية المهنية المعتمدة المقدمة للقيادات المدرسية بالأهداف العامة المراد تحقيقها ، مع التأكيد على أن ترتبط موضوعات المحتوى ارتباطاً مباشراً باحتياجات المتدربين، مع الأخذ في الاعتبار الخبرات السابقة للمتدربين.
- التجديد والتطوير المستمر لموضوعات المحتوى بحيث تتصف بالحدثة، وتقدم معارف ومهارات جديدة للمتدربين.
- رفع الكفاءة المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية عن طريق صقل مهاراته الفنية والإدارية بعرض مشكلات من الواقع العملي وطرق التغلب عليها.
- نقل الخبرات من الأقدم للأحدث وذلك من خلال العمل التعاوني في ورش العمل والمناقشات ومختلف أشكال التدريب.
- إكساب المتدربين كفايات الإنجاز إلى جانب الكفايات المعرفية حتى لا تكون الأولوية لوجود المعلومة على حساب التطبيق.
- استخدام طرق مناسبة ومبتكرة؛ للتعرف على الاحتياجات التدريبية المتعددة للمعلمين.
- توفير برامج تدريبية تحقق التوافق بين النظريات والممارسات العملية لتحقيق الأهداف من هذه البرامج بفعالية عالية.
- إعطاء الفرصة للمتدربين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتدريبهم، حتى يكون البرنامج مستجيباً لاحتياجات المتدربين، وانعكاساً للواقع ومتطلبات المجتمع.
- استثمار معطيات تكنولوجيا التعليم في التدريب واستخدام استراتيجيات التدريس الحديث تدريبياً لتحقيق الأهداف.
- تقديم البرامج التدريبية حوافز مادية ومعنوية لتحسين أداء المعلمين، كأن تقدم لهم شهادات تقدير عند اجتيازها بنفوق أو تقديم حوافز مادية.



- توفير الخبرات التربوية والأكاديمية المتخصصة للتدريب على البرامج المختلفة.
- اعتبار قيمة التدريب كنشاط مهني مستمر مدى الحياة، وليس نشاط مرحلي هدفه الترقى وشرط أساسي لذلك.
- توفير قواعد البيانات المختلفة؛ وبخاصة ما يتعلق بالحالة التربوية واحتياجات التنمية المهنية لجميع أعضاء هيئة التعليم.
- وضع برامج للتنمية المهنية توازن بين القيم، والأفكار، وأخلاقيات المهنة وبين المهارات اللازمة لمزاولة مهنة التعليم .
- استخدام طرق مناسبة ومبتكرة؛ للتعرف على الاحتياجات التدريبية المتعددة، وعدم وضع البرامج التدريبية في صورة جامده غير مرنة.

## المراجع :

## أولاً : المراجع العربية

- إبراهيم محمد خطاب.(٢٠١٨). مستوى توظيف مديري المدارس الأساسية لبرنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بمستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.
- أحمد ربيع عبد الحميد(٢٠٠٠، فبراير). التنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة. مجلة كلية التربية، العدد (٨٨)، جامعة الأزهر، القاهرة، ص ص ١٥٤-١٥٧.
- جمال محمد أبو الوفا : (٢٠١٣). قويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر. مجلة كلية التربية. مج ٢٤، ع ٩٦، ص ص ٢٢٣ - ٢٤٦.
- خالد الأحمد (٢٠٠٥). تكوين المعلمين : من الإعداد إلى التدريب . العين، الإمارات العربية المتحدة : دار الكتاب الجامعي، ص ٢١.
- رمضان محمد محمد السعدي.(٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بجمهورية مصر العربية. مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد(٢٤)العدد(١٠٧). المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد).الإسكندرية
- سلمان صالح عليان وأخرون (٢٠١٠). الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، ص ص ٥٣-٥٥.
- سهاد محمد عوض (٢٠١٩). درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية بالأردن.مجلة العلوم النفسية والتربوية. العدد الثالث عشر-المجلد الثالث. عمان.
- صلاح الدين غنيم (٢٠٠٦، أبريل). التدريب على رأس العمل فى المدارس المصرية ( نظرية تقويمية ) .مجلة التربية والتنمية ، العدد السادس والثلاثون ، القاهرة ، ص ٢.
- صلاح الدين محمود علام : الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية واللابارامترية فى تحليل البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٩٣ ص ١٨٠.

- صفاء عبد العزيز وعبد العظيم سلامة (٢٠٠٧). إدارة الفصل وتنمية المعلم. القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر، ص ٢.
- عبدالرحمن المحبوب (٢٠٠١). برنامج تدريبي مقترح لرفع كفاءة أداء مديري المدارس الابتدائية لبعض مهاراتهم الإدارية" مجلة كلية التربية، العدد ٩٣، جامعة الأزهر، القاهرة، ص ٧٦.
- عزة مصطفى، سعاد عبد النبي (٢٠١١). آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ١٩.
- فهد الحبيب (٢٠٠٠). "الكفايات المهنية اللازم توافرها لدى مدير المدرسة كما يدركها الموجهون والمعلمون والمديرون أنفسهم"، مجلة كلية التربية، العدد (٢٤)، جامعة عين شمس، ص ٣٣.
- فهد عبدالله سليم العتيق (٢٠٠٥). الكفايات دليل المعلمين في ميدان التربية والتعليم. العراق: مطابع وزارة التربية والتعليم، ص ٦٣-٦٤.
- ماهر غبور (٢٠١٤). " نموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ص ٢٧.
- محمد العجمي (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر، ص ٢١٤-٢١٥.
- محمد العجمي (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر، ص ٢١٤-٢١٥.
- محمد زياد حمدان (٢٠٠٠). الإشراف في التربية المعاصرة - مفاهيم وأساليب وتطبيقات. عمان: دار التربية الحديثة، ط ٢، ص ٦٤-٦٧.
- نادية عبدالمنعم، عزة مصطفى (٢٠١٢). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل التغيرات العالمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ١٦٦.
- هاني عبدالرحمن صالح الطويل (٢٠٠٣). الإدارة التعليمية: مفاهيم و آفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط ٢، ص ٢٩١-٢٩٢.

## ثانياً : المراجع الأجنبية.

- Christopher G. Bezzina. (2018). **The Professional Development of Head Teachers in Malta .Trends and Development** , University of Malta, Msida , Malta, <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09513540110385492>, p.19
- Darling-Hammond. L. & Others. (2007). **Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons From Exemplary Leadership Development Progress**. Educational Leadership Institute , Stanford, CA, P. 53.
- Delisio, R. (2018). New Leaders Train New Principals [.http://www.educationworld.com/a-admin187.shtml](http://www.educationworld.com/a-admin187.shtml),p.26-28.
- Denis Cless & Chris Husbands. (2002). **The Perform School Managing Teaching and Learning in a Performance Culture**, London :Rout Ledge ,P108 .
- EL Hale & HN Moorman. (2003). **preparing school leaders**. Washington, Dc. And Edwardsville, IL: Institute for Educational Leadership and the Educational Research Council. p.23.
- Gean Carlos & Andressa Schaurich and Stefania Tonin (2015), Analysis Of The Participation Of Administrative Technicians In Education In formal Actions and the Impact Of Work Training, **Thinking and Reality Magazine** V 30, N 1, pp 90-105.
- Sonia Bland Ford & John Welthon . Managing professional Development in Schools, **Op. cit**, pp. 202-203.
- Sonia Bland Ford And John Welthon.(2002). **Managing Professional Development In School** , London :Rout Ledge ,P7.
- Marsh Speck. (2001) . **Why Can't We Get It Right ?Professional Development In Our Schools** ,Corwin press, California ,P4.
- Susan Bolt. (2012) **Professional Development : Then And Now**, International Association For Development , Madrid,P16-17.