

التنمية المهنية لمديرى المدارس التجريبية الرسمية للغات بمصر

إعداد

عزة محمد رشاد محمود

أ.م.د/ سميحة علي مخلوف

د/ عبير أحمد محمد

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
المساعد

مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات
التعليم

كلية التربية – جامعة الفيوم

كلية التربية – جامعة الفيوم

مقدمة :

اتسم العصر الحالي بالتغير السريع والتطور المستمر في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير وظيفة المؤسسات التعليمية ودورها في المجتمع ، بالإضافة إلى تغيير الاتجاهات والمفاهيم التربوية السائدة ، وقد زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بإعتبارها القاعدة الأساسية للاقتصاد والأداة الرئيسية لتحقيق التنمية الشاملة ، وزادت بالتالي العناية بإعداد هذه القوى وتدريبها تدريبا مستمرا من أجل رفع كفاءتهم لدفع عجلة التقدم وتحقيق أهداف خطة التنمية .

وقد أصبحت التنمية المهنية ضرورة ملحة لكونها من الدعائم الضرورية التى تواكب التطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي من أجل إحداث تطوير فعال وجذري في العملية التعليمية ، ومما لا شك فيه أن العالم يشهد الكثير من التحولات العالمية المعاصرة والتي كان لها تأثير على جميع العاملين في المؤسسات التعليمية وعلى مديرى المدارس بوجه خاص ، حيث أن لمدير المدرسة القدرة على كسر الجمود وتحريك الأوضاع التقليدية داخل المؤسسة التعليمية⁽¹⁾، وتهدف التنمية المهنية إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك مديرى المدارس ليكونوا أكثر كفاءة وفعالية لإحداث التطور الحقيقي والجذري بالمدرسة ولمقابلة احتياجات المجتمع من العملية التعليمية ، ويعتبر مدير المدرسة التجريبية الرسمية للغات

أكثر حاجة للتنمية المهنية حيث يقوم بإدارة مدرسة مكونة من أربع مراحل تعليمية (رياض أطفال - ابتدائي - إعدادي - ثانوي) مما يزيد من مهام وأعباء وظيفته ويجعله في حاجة ملحة لتطوير أدائه حتى يستطيع تأدية مهام عمله بنجاح والذي يتطلب أن يتوافر لديه القدرات الفنية والإدارية والفكرية التي تجعله قادرا على إدارة مدرسته بشكل جيد وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها تلك النوعية من المدارس^(٢).

وبالرغم من أن الدولة بذلت جهودها التي لا تغفل في سبيل نشر وإنشاء تلك النوعية من المدارس من أجل تحقيق التنمية الشاملة لمنظومة التعليم تحقيقا لمتطلبات مجتمع المعرفة ، إلا أن مديري تلك المدارس يواجهون العديد من المشاكل التي تقف عائقا أمام تحقيق أهداف تلك النوعية من المدارس ، فبعضها يتعلق بالجوانب الإدارية وبعضها يتعلق بالجوانب الفنية ، مما يتطلب ضرورة تنمية مديري تلك المدارس مهنيا لتلافي تلك المشكلات التي قد تنعكس بشكل سلبي على سير العملية التعليمية^(٣) .

مشكلة البحث :

بالرغم من صدور القرار الوزاري رقم (١٩٦) لسنة ٢٠١٢م بشأن الضوابط والمعايير الخاصة باختيار مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات والذي نص على أن يجيد مدير المدرسة التجريبية الرسمية للغات اللغة الأجنبية الأولى التي يتم تدريسها بالمدرسة ، والقرار الوزاري رقم (٢٨٥) لسنة ٢٠١٤م والذي حدد نظم تقويم عمل المديرين بواسطة لجنة مشكلة برئاسة مدير عام التعليم العام وعضوية مدير إدارة الجودة بالمديرية تختص بالآتي :

- اختيار وتقييم مديري ووكلاء المدارس التجريبية الرسمية للغات والمدارس التجريبية المتميزة للغات .

-مدى انتظام الدراسة على مدار الفصلين الدراسيين .

- تقدير مدى التقدم في تحقيق عناصر جودة العملية التعليمية ، وذلك بعقد مسابقات طلابية في كافة المجالات ، وتنظيم برامج لرعاية الموهوبين والمتفوقين ، وإعداد برامج علاجية للتلاميذ ضعاف المستوى ، وعقد دورات تدريبية لجميع العاملين بالمدرسة من تربيين وإداريين وعمال وفق أدوات تقويم محددة.

وبالرغم من ذلك فإن الواقع الفعلي الممارس في تلك النوعية من المدارس يشير إلى وجود العديد من المشكلات فيما يتعلق بالتنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في مصر ، ومنها :

- ١- غموض وتضارب المهام والمسئوليات الإدارية .
- ٢- قلة التدريبات المقدمة لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات .
- ٣- عدم تناسب الحوافز المادية المقدمة لمديري تلك المدارس .
- ٤- تعدد جهات الإشراف على تلك المدارس مما يؤدي إلى تضارب الآراء بين تلك الجهات.
- ٥- صعوبات الصرف المالي لتلك المدارس .

في ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

- ١- ما ماهية التنمية المهنية لمديري المدارس

٢- ما أساليب التنمية المهنية في لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات ؟

٣- ما واقع الأداء الإداري لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات ؟

٤- ما المقترحات لتنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيًا؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى تعرف :

- ١- مفهوم وأهداف وأهمية التنمية المهنية .
- ٢- متطلبات التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في مصر .
- ٣- واقع الأداء الإداري لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات بمصر .
- ٤- الإستفادة من الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية في وضع مقترحات لتنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات بمصر .

أهمية البحث :

تحدد أهمية البحث في النقاط الآتية :

- ١- إهتمام الدولة الواضح بالمدارس التجريبية الرسمية للغات من خلال التوسع في إنشائها والإقبال المتزايد عليها ، الأمر الذي يقتضي تنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيًا .
- ٢- قلة البحوث التي تناولت التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات .
- ٣- التعرف على مستوى أداء مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في مدارسهم .
- ٤- التعرف على أهم المعوقات التي تقف أمام تنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيًا .
- ٥- تتبع أهمية الدراسة من امكانية التوصل إلى بعض المقترحات لتنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيًا .

حدود البحث :

الحد الموضوعي: يقتصر دور الدراسة الحالية على تنمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في جمهورية مصر العربية

الحد البشري: تقتصر الدراسة الحالية على مجموعة من أفراد الإدارة التعليمية والمدرسية (مديرو إدارات - مديرو مدارس - وكلاء - معلمون) من المدارس التجريبية الرسمية للغات في جمهورية مصر العربية

الحد المكاني: يقتصر على المدارس التجريبية الرسمية للغات في المحافظات (الفيوم - الجيزة - دمياط).

الحد الزمني: تم إنجاز البحث الحالي في الفترة من ٢٠١٣م حتى ٢٠١٥م .

منهج البحث :

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لرصد واقع المدارس التجريبية الرسمية للغات وإدارتها الذي يقوم على الخطوات التالية:

- ١- وصف وتشخيص واقع الأداء الإداري لمديري المدارس التجريبية للغات من خلال جمع البيانات والمعلومات ودراسة الحالة.
 - ٢- تحليل وتفسير ما يتوفر من بيانات ومعلومات بهدف الكشف عن الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى مشكلات إدارة المدارس التجريبية للغات.
 - ٣- الوصول إلى مقترحات لتنمية مديري المدارس التجريبية للغات مهنيًا .
 - ٤- استبانة موجهة إلى بعض القيادات التربوية من مديري إدارات ومديري مدارس ووكلاء ومعلمين أوائل لجميع التخصصات في المدارس التجريبية الرسمية للغات.
- مصادر البحث وأدواته :**

استخدمت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات المصادر التالية :

- ١- اللوائح والقوانين .
- ٢- الرسائل العلمية .
- ٣- الدوريات والمؤتمرات .
- ٤- الكتب والمراجع .
- ٥- استبانة موجهة إلى مديري الإدارات ومديري المدارس والوكلاء والمعلمين بالمدارس التجريبية الرسمية للغات في بعض محافظات جمهورية مصر العربية .

٦- مقابلات شخصية مفتوحة مع أعضاء الإدارة التعليمية والمدرسية بالمدارس التجريبية الرسمية للغات .

خطوات السير في البحث :

تحدد خطوات البحث في المحاور الآتية :

- المحور الأول : ماهية التنمية المهنية لمديري المدارس .
- المحور الثاني : ما أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات .
- المحور الثالث : واقع التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات (الدراسة الميدانية)

- المحور الرابع : مقترحات لتنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيا

المحور الأول : ماهية التنمية المهنية لمديري المدارس :

يشهد العالم اليوم تطوراً معرفياً وتكنولوجياً متسارعاً ، ومواكبة لهذا التطور لابد من اعداد الفرد إعداداً جيداً ، وتشكل العملية التربوية عنصراً أساسياً في إحداث هذا التطور ، وتعتبر التنمية المهنية أحد الوسائل العلمية والعملية لرفع الكفاءة في المجال التربوي وخاصة في مجال الإدارة المدرسية، ويمثل مدير المدرسة عنصراً هاماً من عناصر الإدارة المدرسية حيث يعتبر قائداً للعمل داخل المدرسة ، لذلك تزايد الاهتمام بتنميته وتطوير قدراته باعتباره أحد السبل لتطوير قدرات المعلمين وتحقيق الفاعلية التنظيمية بصفة عامة ، ومن خلال هذا

المحور سوف يتم عرض :

أ- مفهوم التنمية المهنية .

ب- أهداف التنمية المهنية .

ج- أسس التنمية المهنية .

د- مبررات التنمية المهنية لمديري المدارس .

أ- مفهوم التنمية المهنية لمديري المدارس :

١- تعرف التنمية المهنية على أنها " رفع مستوى كفاءة المدير وإكسابه الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة والوسائل

والممارسات وهي عملية طويلة المدى ، تبدأ بعد التعيين في الوظيفة ، وتستمر طوال سنوات العمل بالمهنة وتتضافر فيها الجهود البشرية والإمكانيات المادية ، بهدف تحسين الأداء ، وتنسم بالشمول والاتساع والاستمرارية ولا تقتصر على المدير فقط ولكن تشمل جميع العاملين بالمؤسسة التربوية والمسؤولين عن العملية التعليمية.

٢- تعرف أيضاً على أنها : " عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى أداء مدير المدرسة من خلال اكسابه المهارات اللازمة وتزويده بالمعلومات وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه استجابة للمتغيرات وحاجات المجتمع.

٣- تعرف التنمية المهنية على أنها : " الوسيلة التي يمكن من خلالها التعامل مع المستجدات في مختلف الميادين وهي تلك الجهود المقصودة التي تقوم بها المؤسسات التعليمية لتنمية العاملين بها مهنيًا بما يمكنهم من تحقيق أهداف مؤسساتهم.

٤- تعرف التنمية المهنية على أنها : " العملية التي تهدف إلى اضافة معرفة مهنية جديدة ، وتنمية المهارات المهنية والتأكيد على القيم المهنية الداعمة للسلوك

٥- تعرف التنمية المهنية على أنها " تطوير كفايات وقدرات الفرد في إطار مهنته بهدف زيادة فاعلية أدائه وتحسين ظروف عمله ورفع مستوى الانتاجية لديه.

يتضح مما سبق أن مفهوم التنمية المهنية يؤكد على تحسين وتطوير الأداء واكساب العاملين المهارات التي تساعدهم على تأدية عملهم بنجاح من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتلبية حاجات المجتمع ، ويمكن تحديد مفهوم التنمية المهنية في ثلاث عناصر وهي :

- التخطيط : يجب أن تكون عملية التنمية المهنية مخططة ومنظمة من قبل تربويين متخصصين في مجال التنمية المهنية .
- الاستمرارية : لكي تحقق التنمية المهنية فعاليتها يجب أن تكون مستمرة طوال مدة العمل في المجال التربوي .
- الهدف : يجب أن تكون التنمية المهنية لها أهداف محددة وواضحة ويمكن تحقيقها .

ب- أهداف التنمية المهنية لمديري المدارس :

تهدف التنمية المهنية إلى تحقيق عدة أهداف منها:

- ١- تحسين وتوسيع مهارات وقدرات القيادات التربوية .
- ٢- مواكبة المستجدات في مجال الإدارة المدرسية .
- ٣- تنمية المهارات المهنية.
- ٤- تنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة للسلوك.
- ٥- رفع كفاءة جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية من خلال رفع كفاءة مدير المدرسة .
- ٦- المساهمة في إعداد وتدريب جيل قادر على مواكبة العصر .
- ٧- زيادة قدرة مدير المدرسة على التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى .

ج- أسس التنمية المهنية :

تقوم التنمية المهنية لمديري المدارس على العديد من الأسس التي تساعد على نجاح كافة أنشطة وعمليات التنمية المهنية ومن أهم هذه الأسس ما يلي :

١- أن تكون عملية مقصودة :

- تحديد الأهداف المرجوة من التنمية المهنية بوضوح .
- التأكد من أن التنمية المهنية ذات قيمة للمديرين .
- تحديد الطرق التي يمكن بها تحقيق الأهداف مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المحيطة المتوقعة .

٢- أن تكون عملية مستمرة : التنمية المهنية لا يمكن تحقيقها في فترة وجيزة ولكنها عملية

مستمرة تستمر خلال الحياة المهنية للمدير ، حيث إنها تقدم كل يوم فرصاً للتعلم ، والتحدي هو استغلال هذه الفرصة بشكل مناسب يساعد على زيادة كفاءة المدير .

٣- أن تكون عملية منهجية : التنمية المهنية تتم من خلال أنشطة وعمليات منظمة ،

وبدون هذا المدخل المنهجي فإن التغيرات التنظيمية سوف تعوق نجاح عمليات التنمية المهنية على تحقيق التحسن المستمر في مهارات وكفايات واتجاهات ومعلومات المدير .

٤- أن تركز على التغيير الفردي والجماعي : من المبادئ الهامة لنجاح التنمية المهنية

المستدامة أنها لا يجب أن تركز فقط على إحداث تغييرات في اتجاهات ومهارات

ومعلومات القائد التربوي فقط ، ولكنها تشمل كذلك إحداث تغييرات لدى كل العاملين وعلى كل المستويات التنظيمية في المدرسة .

٥- أن تكون عملية تعاونية تشاركية : حيث لابد أن يشرك القادة التربويين والمعلمين أنفسهم في إعداد وتخطيط وتنفيذ التنمية المهنية ، وأن يتم التعاون بينهم بعضهم البعض من ناحية وبينهم وبين الإدارة من ناحية أخرى كلا حسب واجباته ومسئوليته تجاه تنفيذ الخطة وتقييمها .

د- مبررات التنمية المهنية لمدير المدرسة :

إن من أهم مبررات التنمية المهنية لمدير المدرسة ما يلي :

- ١- الثورة المعرفية والتفجر المعرفي في جميع مجالات العلم والمعرفة وقد ساهمت ثورة الإتصالات في انتشارها واتساع نطاقها.
- ٢- الثورة في مجال تقنيات المعلومات والإتصالات أدت الي أن يكون العالم مدينة صغيرة تنتقل فيها المعارف المستجدة بسرعة هائلة.
- ٣- تعددية ادوار مدير المدرسة وتعدد مسؤولياته في المجال التربوي فبعد ان كان مراقباً للأعمال.
- ٤- المستجدات المتسارعة في مجال العمل الإداري والفني مما يتطلب مواكبة ذلك.الإدارية والفنية ، أصبح مشاركاً لجميع الأعمال التي تخص العملية التربوية داخل وخارج المؤسسة التعليمية .
- ٥- التوجه العالمي نحو التقيد بالجودة الشاملة للعملية التعليمية والإعتماد الأكاديمي في عملية التعلم.
- ٦- مواكبة كل ما هو جديد ومتطور في العملية التعليمية وتطبيقه وفق المعايير الدولية.
- ٧- تعدد الأنظمة التعليمية وتنوع أساليب التطوير والتعلم الذاتي وفق التطور والتنوع في التقنيات المعاصرة.

يتضح مما سبق إن تنمية قدرات ومهارات مديري المدارس عامة ومديري المدارس التجريبية الرسمية للغات خاصة ورفع مستوى أدائهم وأدوارهم بكل جديد في مجال التربية والقيادة والإدارة من الأمور الهامة التي تساعد على إعداد وتخريج جيل قادرعلى الإصلاح والتغيير .

المحور الثاني: أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات :

تتفرد جمهورية مصر العربية بإنشاء مدارس تجريبية رسمية للغات تهدف إلى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بإعتبار تعلم اللغات حقاً لكل مواطن ، حيث أن تعلم اللغات يعد ضرورة وعدم الاهتمام بتعليمها يؤدي إلى الانقطاع عن سبل المعرفة ، وهذا الانقطاع يؤدي بدوره إلى تخلف نفسي واقتصادي وعلمي ، لذلك فالإهتمام بتنمية مديري تلك المدارس مهنياً يعد أمراً ضرورياً بإعتباره المسئول الأول عن إدارة أربع مراحل تعليمية (رياض الأطفال – الابتدائي – الإعدادي – الثانوي) ، لذلك فالاهتمام برفع الأداء المهني له ينعكس على نسبة نجاح المدرسة ، ولذلك سوف يتم عرض الآتي :

ينقسم هذا المحور إلى :

- أ- أهداف المدارس التجريبية الرسمية للغات .
- ب- معايير اختيار مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات .
- ج- أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات .

أ- أهداف المدارس التجريبية الرسمية للغات :

- لم تتغير أهداف المدارس التجريبية منذ نشأتها ، بل تأكدت عبر القرارات الوزارية ، ومن خلال تلك القرارات يمكن تحديد أهداف المدارس التجريبية الرسمية للغات كما يلي^(١٣) :
- ١- إتاحة الفرصة لتجريب وتطبيق المناهج والطرق التربوية التنظيمات الإدارية الحديثة تمهيداً لنشرها.
 - ٢- تمكين هيئات التدريس بكليات التربية من تجريب نظريات التربية والإدارة تجريباً ميدانياً وتقويم نتائجها.
 - ٣- إتاحة الفرص لرجال التعليم للوقوف على أحدث ما يتم في مجالات التجديد والتحديث التربوي.
 - ٤- تعليم اللغات الأجنبية واكتسابها منذ مرحلة رياض الأطفال حتى المرحلة الثانوية واستخدام التكنولوجيا وطرق التدريس المرئية والسمعية والتنوع في استخدام مهارات اللغة من استماع وتحدث وقراءة وكتابة .

- ٥- تنمية شخصية الطالب من النواحي الوجدانية ، المهارية والمعرفية .
 - ٦- رعاية الموهوبين والمتفوقين في جميع المجالات والإهتمام بهم.
 - ٧- التركيز على نواحي القيم والأخلاق والجانب الروحي .
 - ٨- استخدام الأنشطة المتنوعة التى تصقل الطالب بمهارات حياتية .
 - ٩- توفير الرعاية الصحية اليومية والتغذية ، وإعداد مواطن صالح قوي البنية .
 - ١٠- التأكيد على المواطنة وترسيخ القيم .
 - ١١- اختيار المواد العلمية والمناهج الدراسية التى تساعد الطالب على التسلح بالعلم ومواكبة التطور والتغير الذى يواجه المجتمع المصري .
 - ١٢- اعداد المواطن المصري للحياة العملية والتكيف مع الأوضاع الاجتماعية ومواجهة التحديات التى يفرضها عصر التطور والثورة المعلوماتية .
 - ١٣- التوسع في تدريس اللغتين الإنجليزية والفرنسية ، وتدريس مواد الرياضيات والعلوم . بإحدى هاتين اللغتين على نسق المدارس الخاصة للغات.
 - ١٤ - العناية الفردية بالتلاميذ والتلميذات ، وتحقيقا لذلك تحدد كثافة الفصول بحد أقصى ٣٦ تلميذا بالمدارس التجريبية للغات و ٢٩ تلميذا بالمدارس التجريبية المتميزة للغات.
- يتضح مما سبق أن المدارس التجريبية الرسمية للغات تهدف إلى إعداد مواطن صالح يستطيع مواكبة مستجدات العصر والتغيرات الطارئة من حوله، كما تهدف إلى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية حيث يعد تعلم اللغات وإكتسابها حقا لكل مواطن باختلاف الجنس والنوع والديانة والظروف الاجتماعية والاقتصادية .
- ب- معايير اختيار مديرى المدارس التجريبية الرسمية للغات :**
- تختلف معايير اختيار مديرى المدارس التجريبية عن معايير أختيارباقي مديرى المدارس ويمكن توضيحها كما يلى :

ب/١- شروط شغل وظيفة مدير مدرسة تجريبية رسمية للغات :

يدير المدرسة التجريبية شروط محددة من قبل وزارة التربية والتعليم ، ولا يجوز تولى ذلك المنصب إلا بعد إستيفاء جميع الشروط المنصوص عليها ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- الإعلان عن الوظيفة :

يتم الإعلان عن وظيفة مدير مدرسة تجريبية كما يلي :

- الإعلان في صحيفتين يوميتين واسعى الانتشار، وعلى الموقع الإلكتروني للوزارة ، لكل من تتوافر فيه شروط الوظيفة .
- تتولى وزارة التربية والتعليم الإعلان عن الوظيفة وفقا للضوابط المنصوص عليها في القرار الوزاري الخاص بشأن تعيين مديري تلك المدارس .

- شروط الترشيح والإختيار للوظيفة :

يشكل بقرار من وزير التربية والتعليم لجنة من عدد فردي من مجموعة الخبراء في إدارة الموارد البشرية والحاسب الآلى واللغات وإدارة المؤسسات التعليمية ، وتتولى هذه اللجنة النظر في الترشيح والإختيار لشغل هذه الوظائف على أساس الحاصل على أعلى الدرجات وفقا للقيم النسبية للقدرات المطلوبة وللشروط التالية :

- أن يكون من المتخصصين فى اللغة الأجنبية الأولى التى يتم تدريسها بالمدرسة .
- أن يكون سبق له تدريس مادة الرياضيات أو العلوم باللغة الأجنبية الأولى التى يتم تدريسها بالمدرسة .
- ألا تقل مدة خبرته في مجال العمل بالمدارس التجريبية الرسمية للغات بأنواعها عن خمس سنوات .
- ألا يكون موقعا عليه جزاء بالخصم من الأجر يتجاوز خمس أيام .
- ألا يكون محالا للمحاكمة التأديبية أو الجنائية عن مخالفات مالية أو مخالفات الشرف والأمانة

- مدة شغل الوظيفة :

يكون شغل وظيفة المدير لمدة سنة ، قابلة للتجديد بقرار من السلطة المختصة بالتعيين ، وبعد أخذ رأى مجلس أمناء المدرسة ، ويجب اتخاذ إجراءات التجديد للوظيفة قبل انتهاء المدة المحددة لشغل الوظيفة بستين يوما على الأقل ، فإذا ما انتهت مدة تولي الوظيفة دون تجديدها انتهى النذب .

ب/٢- نظام المكافآت :

يمنح مدير المدرسة مكافأة شهرية مقطوعة نظير التفرغ لأعمال الإدارة وتطوير الأداء للعملية التعليمية بالمدرسة ، بالإضافة لما يتقاضاه من مرتب وحوافز ومكافآت أخرى طبقا للقوانين واللوائح المنظمة في هذا الشأن ، مع مراعاة أن يتم تحديد قيمة المكافأة على النحو التالي :

- ٢٠٠٠ جنيها للمدارس التجريبية متعددة المراحل .
- ١٨٠٠ جنيها للمدارس الثانوية التجريبية .
- ١٥٠٠ جنيها للمدارس الإعدادية التجريبية .
- ١٢٠٠ جنيها للمدارس الإبتدائية التجريبية .

ب/٣- نظام تقويم مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات :

تشكيل لجنة بكل مديرية تعليمية بالمحافظات برئاسة مدير عام التعليم العام وعضوية مدير إدارة المدارس التجريبية الرسمية للغات أو التجريبية المتميزة للغات بالمديرية ومدير إدارة الجودة بالمديرية تختص بالآتي^(١٥):

- اختيار وتقييم مديري ووكلاء المدارس التجريبية الرسمية للغات والمدارس التجريبية الرسمية المتميزة للغات.
- متابعة مدى انتظام الدراسة على مدار الفصلين الدراسيين .
- تقدير مدى التقدم في تحقيق عناصر جودة العملية التعليمية ، وذلك بعقد مسابقات طلابية في كافة المجالات ، وتنظيم برامج لرعاية الموهوبين والمتفوقين ، وإعداد برامج علاجية للتلاميذ ضعاف المستوى ، وعقد دورات تدريبية لجميع العاملين بالمدرسة من تربيين وإداريين وعمال وفق أدوات تقويم محددة .

- قدرة المدرسة على تفعيل دور المشاركة المجتمعية في خدمة أهداف العملية التعليمية .
- الانضباط السلوكي وتفعيل ممارسة الأنشطة المختلفة داخل المدرسة.
- بذل الجهود في إطار تفعيل استخدام تكنولوجيا التعليم في المدرسة .
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وحسن إدارتها وتنمية قدرات المدرسين .
- نجاح المدرسة في الحصول على مصادر تمويل إضافية .
- حصول المدرسة على مراكز متقدمة في الامتحانات العامة وفي الأنشطة التربوية بأنواعها على مستوى المديرية أو على مستوى الجمهورية .
- حصول المدرسة على شهادة الاعتماد من الهيئة القومية للجودة وضمان الاعتماد في التعليم ، والحفاظ على هذا المستوى .

ب/٤- إنهاء ندب مدير المدرسة التجريبية الرسمية للغات :

يتم إنهاء ندب المدير في حالة عدم تحقيق الأهداف أو المعايير التي تم اختياره على أساسها، أو إذا اتسم أداؤه بعدم الكفاءة الواضحة .

يتضح مما سبق أن القرار رقم ١٩٦ لسنة ٢٠١١ م هو أول قرار يطبق بشأن مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات منذ نشأة تلك المدارس في عام ١٩٧٩ م ، ثم جاء بعد ذلك قرار رقم ٢٨٥ لسنة ٢٠١٤م استكمالاً للقرار السابق ، وبالرغم من ذلك لا يوجد في أي من القرارين ما يخص التنمية المهنية لمديري تلك المدارس ، كما أن الطرق التي يتم اختيار مدير المدرسة بناءً عليها لا يوجد بها معايير لقياس خبرة مدير المدرسة في الشؤون الإدارية والمالية ، كما لا يوجد أيضاً معايير لقياس السمات الإنفعالية للمدير في المواقف المختلفة والتي تجعله قادراً على ممارسة عمله وأداء مهامه ومسئوليته ، بالإضافة إلى عدم وجود بند من القرار للتأكد من الحالة الصحية للمدير للتأكد من قدرته على ممارسة العمل بشكل جيد .

ج- أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات :

تم التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية في مصر من خلال (١٦) :

ج/١- التدريب :

يتم تنمية مديري المدارس التجريبية مهنيًا من خلال المراكز والوحدات التالية:

- مركز التدريب التابع لوحدة التجريبيات بالمديرية التعليمية بالمحافظات المختلفة .

- تدريب القيادات التربوية بالمدارس التجريبية الرسمية للغات من خلال وحدات التدريب داخل المدرسة ، وتنظيمها إدارة المدرسة لجميع العاملين بها وفق اختصاصاتهم واحتياجاتهم التدريبية.

- كليات التربية الموجودة بالمحافظة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم .

-تعاون وزارة التربية والتعليم مع المبادرات المختلفة مثل مبادرة التعليم أولاً، حيث قام هذا المشروع بتدريب مديري ووكلاء المدارس التجريبية الرسمية للغات في مصر وهدف هذا المشروع إلى رفع الكفاءة المهنية للعاملين بالعملية التعليمية في العالم العربي ، وتناول هذا التدريب الموضوعات التالية :

§ تقييم الطلاب والمدرسين وتحليل النتائج .

§ مراحل النمو والتطور عند التلاميذ وأثرها على التعليم .

§ التقويم السلوكي الإيجابي .

§ طرق فعالة في تدريس اللغة الإنجليزية .

§ التواصل الفعال وإدارة الوقت .

§ استخدام التكنولوجيا الحديثة .

§ التعلم متعدد المستويات

§ دور الأنشطة الطلابية في بناء شخصية الطفل .

ج/٢- الإجتماعات :

يجتمع مجلس الإدارة بكل مدرسة من المدارس التجريبية الرسمية المتميزة للغات مرة كل شهر على الأقل ، وتصرف مكافأة مقابل حضور الإجتماعات مقدارها مائة جنية مرة واحدة شهرياً ، أما الإجتماعات التى تتم مع القيادات بالمديرية والإدارة يتم الإعلام عن طريق الإتصال التليفوني وتكون بدون مقابل مادي .

يتضح مما سبق أنه لا يوجد قرارات وزارية تحدد موعد لإجتماعات مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات بشكل عام ، وأن القرار الوزاري الوحيد الذي حدد ذلك يختص بالمدارس التجريبية المتميزة فقط .

ج/٣- البعثات الخارجية :

وضعت وزارة التربية والتعليم شروطاً محددة للبعثات الخارجية ومن هذه الشروط ما يلي^(١٧):

- ١- الحصول على مؤهل عال تربوي .
 - ٢- إجادة اللغة الأجنبية التي تتحدث بها البلد التي سوف يتم الابتعاث إليها .
 - ٣- قضاء مدة لا تقل عن ثلاث سنوات بمدارس الوزارة .
 - ٤- ألا يقل تقدير الكفاية عن كفاء في العاميين الآخرين .
 - ٥- ألا يكون قد وقعت عليه جزاءات في الأعوام الثلاثة الأخيرة وحتى تاريخ السفر
 - ٦- ألا يزيد عمر المتقدم عن ٤٥ سنة في أول أكتوبر التالي لتقديم الطالب .
 - ٧- الإنتظام في البرامج التدريبية اللغوية والتثقيفية التي تحددها الوزارة .
 - ٨- ألا يكون قد سبق للمتقدم السفر للتدريب بالخارج سواء بعثات أو منح دراسية .
- يتضح مما سبق أن التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية تحتاج إلى الاهتمام من قبل القيادات المختلفة ، فالبرغم من وجود مراكز تدريب تابعة لوحدة التجريبيات بكل مديرية تعليمية إلا أن التدريبات التي تتم بها تهتم بتنمية كفايات المعلمين أكثر مما تهتم بمديري المدارس ، كما أن مدير المدرسة يمكنه حضور التدريبات المختلفة داخل وحدة التدريب والجودة بالمدرسة مع المعلمين أو الإداريين ولكن لا تكون هذه التدريبات خاصة بتنمية مديري المدارس التجريبية ، والاجتماعات التي تتم مع مديري الإدارات قليلة ولا تكفي لمناقشة المشاكل التي تواجه مديري المدارس التجريبية ، كما أن شرط تحديد سن الابتعاث للخارج هو ٤٥ سنة وهو ما يجعل فرصة مديري المدارس ضعيفة في الابتعاث ، وبذلك يحتاج مديرو المدارس التجريبية للإهتمام بتنمية كفاياتهم الإدارية أكثر مما هو عليه الآن .
- المحور الثالث : واقع التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات (الدراسة الميدانية) :**

تناولت البحث الحالي مفهوم التنمية المهنية وأهدافها وأسسها ومبرراتها لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات ، كما تناول البحث معايير اختيار مديري تلك المدارس وأساليب تنميتهم مهنيا ، وفيما يلي سوف يتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها من

حيث أهداف الدراسة الميدانية ، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة النتائج ثم تحليل النتائج وتفسيرها.

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية :

أ- أهداف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية إلى :

١- التعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في بعض محافظات جمهورية مصر العربية .

٢- التوصل إلى بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيا في بعض محافظات جمهورية مصر العربية.

٣- التعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات مديري الإدارات التعليمية ومديري المدارس التجريبية والمعلمين والوكلاء بالمدارس التجريبية الرسمية للغات وهو ما تم حسابه من خلال النسبة المئوية الوزنية وكأ حول محاور الاستبانة .

٤- التعرف على دلالة الفروق الإحصائية من خلال إختبار (One- Way Anova) بين استجابات مديري الإدارات ومديري المدارس ومعلمي ووكلاء المدارس التجريبية الرسمية للغات حول محاور الاستبانة .

ب- عينة الدراسة :

تتطلب دراسة أي ظاهرة في مجتمع ما تحديد عينة الدراسة والتي يتم إختيارها من المجتمع الأصلي ، ويجب اختيار العينة بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا جيدا حتى يتم تعميم النتائج التي يتم الحصول عليها من هذه العينة على باقي أفراد المجتمع الأصلي الذي اختيرت منه العينة ، وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية متعددة المراحل Multiple- Stage Sample كما يلي :

- تم اختيار ثلاث محافظات هي محافظة الجيزة حيث أنها من ضمن الثلاث محافظات التي بدأت بهم تجربة المدارس التجريبية الرسمية للغات بجمهورية مصر العربية،

ومحافظة دمياط كمحافظة ممثلة لشمال مصر والوجه البحري، ومحافظة الفيوم كمحافظة ممثلة لوسط مصر وشمال الصعيد .

- داخل كل محافظة من المحافظات الثلاثة تم إختيار بعض الإدارات التعليمية ، ففي محافظة الجيزة تم إختيار إدارتين تعليميتين هما (الهرم، السادس من أكتوبر) ، وفي محافظة دمياط تم التطبيق على إدارة تعليمية واحدة وهي (إدارة دمياط التعليمية) ، وفي محافظة الفيوم ست إدارات تعليمية وهي (غرب الفيوم - شرق الفيوم - سنورس - أبشواي - إطسا - طامية) .

- داخل كل محافظة تم التطبيق على مديري الإدارات التعليمية للمدارس التي تم اختيارها للتطبيق ومدير إدارة المدارس التجريبية بالمديرية ومدير إدارة الجودة بكل إدارة تعليمية. - داخل كل إدارة تم اختيار بعض المدارس التجريبية الرسمية للغات بنوعيتها. - داخل كل مدرسة تم التطبيق على مدير المدرسة والوكلاء والمعلمين الأوائل لكل مادة دراسية .

ويوضح جدول (١) عدد الإدارات التعليمية بالمحافظات الثلاثة وعدد الإدارات التي تم اختيارها للتطبيق بها ونسبتها المئوية :

جدول (١) عدد الإدارات التعليمية بالمجتمع الأصلي والإدارات التي تم اختيارها للتطبيق فيها ونسبتها المئوية

المحافظة	عدد الإدارات التعليمية بالمجتمع الأصلي	عدد الإدارات التعليمية التي تم التطبيق بها	النسبة المئوية
الجيزة	٢٠	٢	١٠%
دمياط	١٠	١	١٠%
الفيوم	٧	٦	٨٥,٧%

جدول (٢) عدد مديريات وإدارات المجتمع الأصلي ونسبتهم المئوية

الإدارة التعليمية			المديرية التعليمية			مدير وحدة ضمان الجودة			مدير إدارة المدارس التجريبية			المحافظة
مدير إدارة الجودة			مدير الإدارة التعليمية			مدير وحدة ضمان الجودة			مدير إدارة المدارس التجريبية			
النسبة المئوية	أفراد العينة	المجتمع الأصلي	النسبة المئوية	أفراد العينة	المجتمع الأصلي	النسبة المئوية	أفراد العينة	المجتمع الأصلي	النسبة المئوية	أفراد العينة	المجتمع الأصلي	
١٠٠%	٢	٢	١٠%	٢	٢٠	١٠٠%	١	١	١٠٠%	١	١	الجيزة
٥٠%	١	٢	٢٠%	٢	١٠	١٠٠%	١	١	١٠٠%	١	١	دمياط
٨٥,٧%	٦	٧	٨٥,٧%	٦	٧	١٠٠%	١	١	١٠٠%	١	١	الفيوم
٩٠%	٩	١٠	٢٧,٠٣%	١٠	٣٧	١٠٠%	٣	٣	١٠٠%	٣	٣	المجموع

من خلال جدول (٢) يتبين أن عدد أفراد العينة للمديرية والإدارة التعليمية (٢٥) ، فرد مقسمة كالتالي بالثلاث محافظات :

- مديراً إدارة المدارس التجريبية (٣) .
- مدير وحدة ضمان الجودة بالمديرية (٣) .
- مدير الإدارة التعليمية (١٠) .
- مديراً إدارة الجودة بالإدارة (٩) .

وعلى المستوى المدرسي يوضح الجدول التالي عدد مدارس المجتمع الأصلي وعدد المدارس المنتقاه للتطبيق عليها ونسبتها المئوية ، كما يوضح عدد أفراد المجتمع الأصلي بهذه المدارس وعدد أفراد العينة ونسبتهم المئوية.

جدول (٣) عدد أفراد المجتمع الأصلي وعدد أفراد العينة المنتقاه ونسبتهم المئوية على المستوى المدرسي

المحافظة	عدد مدارس المجتمع الأصلي	عدد المدارس التي تم التطبيق بها	النسبة المئوية	عدد أفراد المجتمع الأصلي	عدد أفراد العينة (مدير- وكيل- معلم)	النسبة المئوية
الجيزة	٥٢	١٠	١٩,٢%	٨٠	٤٤	٥٥%
دمياط	١١	٧	٦٣,٦٤%	٥٤	٣١	٥٧,٤%
الفيوم	١١	٨	٧٢,٧٢%	٥٨	٣٢	٥٥,١٧%
المجموع	٧٤	٢٥	٣٣,٧٨%	١٩٢	١٠٧	٥٥,٧٣%

يتضح من جدول (٣) أن عدد أفراد العينة (١٠٧) أفراد من المدارس التجريبية وهم (٢٥مديراً- ٨٢ وكيلاً ومعلماً من كل مادة دراسية) وبالتالي فإن عينة الدراسة سوف تتضمن ثلاث فئات كما يلي :

- الفئة الأولى : تضم مدير إدارة المدارس التجريبية ، مدير وحدة ضمان الجودة ، مدير إدارة تعليمية ، مدير إدارة الجودة ، وعددهم (٢٥) فرداً .

- الفئة الثانية : تضم مديري المدارس التجريبية وعددهم (٢٥) فرداً .

- الفئة الثالثة : تضم وكلاء مدارس تجريبية ومعلمين يعملون بها ، وعددهم (٨٢) فرداً .

ج- المجال الزمني لتطبيق الدراسة :

تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من شهر مارس حتى شهرمايو من العام الدراسي (٢٠١٤م/ ٢٠١٥ م) ، وذلك بعد استخراج التصاريح الأمنية اللازمة من الجهات المعنية .

د- أدوات الدراسة الميدانية :

تم اختيار أداة الاستبانة Questionnaire لتتناسبها مع موضوع الدراسة حيث تعد الاستبانة من الوسائل المناسبة والمتاحة لجمع البيانات ، وقد تم استخدامها كأداة رئيسية

للدراسة ، لذا قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (٢٠) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية وهما يمكن توضيحه فيما يلي :

§ خطوات إعداد الاستبانة :

- تم بناء الاستبانة وتحديد محاورها وبنودها في ضوء ما يلي :
- الإطلاع على الأدبيات التربوية والدوريات الخاصة بالكفايات الإدارية لمديري المدارس بوجه عام ومديري المدارس التجريبية الرسمية للغات بشكل خاص .
- الاطلاع على القوانين والقرارات الوزارية الخاصة بموضوع الدراسة، والتي ساهمت في إعداد الاستبانة .
- الإستعانة بعدة استبانات ذات علاقة بموضوع الدراسة ، حيث تم تصميم استبانة موجهة إلى كل من (مدير إدارة المدارس التجريبية - مدير وحدة ضمان الجودة - مدير الإدارة التعليمية - مدير إدارة الجودة التعليمية - مدير المدرسة - وكيل مدرسة - معلمين) مكونة من (٢٠) عبارة موزعة على ثلاثة محاور وتم عرضها على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتحكيم الاستبانة ، وتم إجراء التعديلات بناء على وجهه نظر المحكمين ووجهة نظر المشرفين ، ومن ثم تم وضع استبانة موجهة إلى (مدير إدارة المدارس التجريبية - مدير وحدة ضمان الجودة - مدير الإدارة التعليمية - مدير إدارة الجودة التعليمية - مدير المدرسة - وكيل مدرسة - معلمين) في صورتها النهائية .

§ وصف الصورة النهائية للاستبانة :

- تتكون الاستبانة في صورتها النهائية المطبقة على أفراد عينة من (مدير إدارة المدارس التجريبية - مدير وحدة ضمان الجودة - مدير الإدارة التعليمية - مدير إدارة الجودة التعليمية - مدير المدرسة - وكيل مدرسة - معلمين) من الأجزاء الرئيسية التالية :
- خطاباً موجهاً لعينة الدراسة (مدير إدارة المدارس التجريبية - مدير الإدارة التعليمية - مدير إدارة الجودة التعليمية - مدير المدرسة - وكيل مدرسة - معلمون) يتضمن

هدف الاستبانة وحثهم على إبداء الرأي والتأكيد على ضمان سرية المعلومات التي يدلي بها المشارك .

- البيانات الأساسية .

- أسئلة الاستبانة ، وتتكون من (٢٠) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

المحور الأول: التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات ويتضمن (١٢) عبارة

المحور الثاني: أهم المعوقات التي تواجه مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات وتؤثر على تمتيتهم مهنيًا ، ويضم هذا المحور (٩) عبارات.

المحور الثالث: أهم المقترحات التي يمكن طرحها لتنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيًا ويضم هذا المحور (٩) عبارات.

- صيغت أسئلة الاستبانة في صورة عبارات يستجيب لها أفراد العينة من خلال وضع علامة (√) أمام العبارة وفي الخانة التي تتناسب مع آرائهم ، وذلك من خلال مقياس من ثلاث درجات (نعم - إلى حد ما - لا) بالنسبة للمحاور الثلاث بحيث تكون الدرجات المقابلة هي (٣،٢،١) على الترتيب ، وقد تم التعامل مع هذا الأمر عند المعالجة الإحصائية، ولم يطلب من أفراد العينة ذكر الاسم حتى يجيبوا على أسئلة الاستبانة بإطمئنان تام .

§ صعوبات تطبيق الاستبانة :

واجهت الباحثة بعض الصعوبات أثناء تطبيق استبانة الدراسة ومن أهمها :

- بعد المسافة بين سكن الباحثة وأماكن التطبيق إضافة إلى صعوبة المواصلات .

- صعوبة وروتينية الإجراءات اللازمة لأخذ الموافقات الأمنية لدخول المدارس والتطبيق فيها .

- تحديد يوم واحد فقط للتطبيق في بعض المحافظات .

- ضعف الإهتمام من بعض أفراد العينة للإجابة على الاستبانة ، وعدم تفهم بعض

مديري المدارس ورفض وخوف البعض الآخر من أفراد العينة نتيجة عدم اقتناعهم

بأن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

- توافق موعد التطبيق مع امتحانات الفصل الدراسي الثاني في بعض المحافظات مما أدى إلى صعوبة التطبيق على بعض أفراد العينة .

هـ - صدق وثبات العينة :

١- ثبات الاستبانة :

لحساب ثبات الاستبانة قامت الباحثة بتطبيقها في شكلها النهائي على عينة مكونة من (١٨) فرداً مقسمين إلى (٢) مديرومدرسة - ٦ وكلاء - ١٠ معلمين) مرتين وباستخدام معادلة بيرسون Pearson تم حساب معامل الثبات للاستبانة وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$r = \frac{\text{مج س ص} - \text{ن س} - \text{ص} - \text{ص}}{\text{ن ع س ع ص}}$$

حيث :

ر: معامل الارتباط (معامل الثبات) .

مج س ص : مجموع حاصل ضرب درجات أفراد العينة في التطبيقين .

ن : عدد أفراد العينة (١٨) فرداً .

س⁻ : الوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة في التطبيق الأول .

ص⁻ : الوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة في التطبيق الثاني .

ع س : الانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة في التطبيق الأول .

ع ص : الانحراف المعياري لدرجات أفراد العينة في التطبيق الثاني .

وقد تبين أن معامل الثبات $r = 0.989$ وهو معامل ثبات عالٍ .

كما تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة سبيرمان كما يلي :

$$r = 1 - \frac{6 \text{ مج ف}^2}{\text{ن} (\text{ن}^2 - 1)}$$

حيث :

ر : معامل الارتباط (معامل الثبات) .

مج ف ٢ : مجموع مربعات فروق رتب درجات الأفراد في التطبيق الأول والثاني .

ن : عدد أفراد العينة (١٨) فرداً .

وقد تبين أن معامل الثبات = ٠.٩٨٠ وهو معامل ثبات عالٍ أيضاً .

٢- صدق الاستبانة :

تم حساب صدق الاستبانة باستخدام طريقتين هما الصدق الذاتي وصدق المحكمين .

- الصدق الذاتي : تم حسابه من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة

كما يلي :

$$\sqrt{0.989} = \sqrt{0.980} = \text{معامل الثبات} = \text{الصدق الذاتي}$$

يلاحظ إرتفاع الصدق الذاتي للأداة مما يؤكد ارتفاع ثبات الاستبانة كما ذكر من قبل .

٣- صدق المحكمين :

بعد إعداد الصورة المبدئية للاستبانة وعرضها على السادة المشرفين وإجراء التعديلات اللازمة ، تم عرض الصورة المعدلة على مجموعة من السادة المحكمين للحكم على مدى صحة ووضوح صياغة عبارات الاستبانة ومدى تمثيل تلك العبارات لمحاورها ، ومدى ملاءمتها لتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله ، وبناء على آراء السادة المحكمين أجريت بعض التعديلات اللازمة ، حيث قامت الباحثة بتفريغ ملاحظات السادة المحكمين ، واتضح منها الإجماع على محاور الاستبانة الثلاث إلا أنهم أشاروا إلى بعض الملاحظات الخاصة بالصياغة اللفظية واللغوية لبعض عبارات الاستبانة ، كما أشاروا إلى تقسيم المحور الأول إلى سبعة محاور فرعية ، وبإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحات السادة المحكمين اعتبرت الاستبانة صادقة في تحقيق الغرض الذي وضعت من أجله .

و- المعالجة الإحصائية :

تضمنت الاستبانة نوع واحد من الأسئلة :

وهي الأسئلة ذات الإجابة المحددة (نعم - إلى حد ما - لا) ، فقد تمت معالجة استجابات أفراد العينة عليها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المتقدمة والمناسبة لطبيعة العلاقات بين المتغيرات والصالحه لها كما يلي:

١- حساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وتحويلها إلى الدرجات الخام المقابلة باستخدام برنامج (Excel) وقد افترضت الباحثة الدرجات المقابلة لكل بدائل كما يلي :

$$- \text{ (نعم = ٣ / إلى حد ما = ٢ / لا = ١) } .$$

٢- النسبة المئوية الوزنية للعبارات : تم حسابها كما يلي :

- بالنسبة للعبارات ثلاثية الاستجابة : النسبة المئوية الوزنية =

$$\frac{١ \times ك_١ + ٢ \times ك_٢ + ٣ \times ك_٣}{٣ \times ن}$$

حيث: ك_١ = تكرار (نعم) ، ك_٢ = تكرار (إلى حد ما) ، ك_٣ = تكرار (لا) ، ن = عدد الأفراد .

وقد تم حساب النسبة المئوية الوزنية = النسبة المئوية الوزنية × ١٠٠

وعليه تكون العبارة كثيرة الحدوث إذا كانت النسبة المئوية الوزنية لها أكبر من ٦٦,٦٦% .
وتكون العبارة متوسطة الحدوث إذا كانت النسبة المئوية الوزنية لها من ٣٣,٣٣% إلى ٦٦,٦٦% .

وتكون العبارة قليلة أو ضعيفة الحدوث إذا كانت النسبة المئوية لها أقل من ٣٣,٣٣% .

٢- استخدام مربع (ك^٢) Chi- Square للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حدة باستخدام المعادلة :

$$ك^٢ = \text{مج (التكرار التجريبي - التكرار المتوقع)}^٢$$

التكرار المتوقع

حيث : (ك^٢) Chi- Square الكلية لكل عبارة تتضمن مجموع ثلاث قيم وهي (ك^٢) للإختيار "نعم" ، (ك^٢) للإختيار "إلى حد ما" ، (ك^٢) للإختيار "لا" . وقد تم حساب درجات الحرية باستخدام المعادلة :

د ح = عدد الاستجابات - ١

ويستخدم اختبار (كا^٢) Chi- Square بهدف المقارنة بين التوزيع التكراري الملاحظ أو التجريبي والتوزيع التكراري المتوقع ، للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة أو استجابات العينة في أقسام المتغير والتكرارات المتوقعة في ضوء الفرض الصفري^(١٨).

١- اختبار (One-Way Anova) للكشف عن الفروق بين استجابات أعضاء المديرية والإدارة التعليمية من جانب ومديري المدارس التجريبية من جانب آخر والوكلاء والمعلمين من جانب وذلك حول :

- التنمية المهنية اللازمة لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات .

وتم حسابه عن طريق إدخال الدرجات الخام في برنامج (SPSS) للمعالجة الإحصائية .

ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية :

أ- التحليل باستخدام التكرارات والنسب المئوية واختبار كا^٢ :

الفئة الثالثة (وكيل - معلم)				الفئة الثانية (مدير مدرسة)				الفئة الأولى (مدير إدارة المدارس التجريبية - مدير وحدة ضمان الجودة - مدير إدارة تعليمية)				العبارات	م
النسبة المئوية الوزنية	الدالة	كأ	الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	الدالة	كأ	الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	الدالة	كأ	الترتيب		
٦٥%	غير دالة	٣.٠٢ ٢	٥	٨١%	دالة ٠.٠١	١٠.٦ ٤٣	٥	٦٢%	غير دالة	١.٥٩ ٣	١	يحرص على تطوير وتنمية أداء العاملين بالمدرسة	١
٥٢%	غير دالة	٣.٢٨ ٩	٥م	٨١%	دالة ٠.٠١	١٠.٦ ٤٣	٤	٦٤%	غير دالة	٠.٣١ ٨	٢	يساعد على التنمية المهنية للمعلمين	٢
٦٠%	غير دالة	٤.١٢ ٥	١	٨٢%	دالة ٠.٠١	١٣.٧ ٦٤	٢	٦٦%	غير دالة	٠.٠٧ ٩	٣	يسعى إلى تمكين معلمى المواد التى تدرس باللغة الأجنبية من التدريس بها	٣
٦٠%	دالة ٠.٠٥	٦.١٩ ٤	١٠	٧٤%	غير دالة	٢.٢٣ ٩	٨	٥٨%	دالة ٠.٠٥	٦.٤٧ ٣	٤	يتيح الفرصة للعاملين لتبادل الخبرات داخل وخارج المدرسة .	٤
٦١%	غير دالة	٣.٠٢ ٢	٩	٧٦%	دالة ٠.٠٥	٦.٣٢ ١	٧	٦٠%	دالة ٠.٠٥	٥.٩٩ ٩	٥	يشجع العاملين وحفزهم على بناء تقييم موضوعي للاداء .	٥
٥٨%	دالة ٠.٠٥	٨.٨٠ ٥	١م	٨٢%	دالة ٠.٠١	١٣.٧ ٦٤	١	٦٩%	غير دالة	٠.٥٥ ٩	٦	يساعد المعلمين على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية	٦
٥٣%	دالة ٠.٠١	٢١.٦ ٨٣	١١	٦٩%	غير دالة	٠.٥٥ ٩	١١	٤٥%	دالة ٠.٠١	١٥.٤ ٤	٧	يقيم علاقات مهنية مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية	٧
٥٩%	دالة ٠.٠٥	٦.٤٣ ٩	١٢	٥٧%	دالة ٠.٠٥	٦.٩٢	١٢	٤٢%	دالة ٠.٠١	١٩.٧ ٦	٨	يربط مدرسته بكلية التربية التى تقع فى نطاقها	٨
٥٩%	دالة ٠.٠٥	٦.٥٨ ٤	٨	٧٨%	دالة ٠.٠٥	٨.٢٤ ١	١٠	٤٨%	دالة ٠.٠١	١١.٨ ٤	٩	يدعو أصحاب الخبرة والمهتمين بالعملية التعليمية للإدلاء بأرائهم لتحسين العملية التعليمية .	٩
٥٩%	دالة ٠.٠٥	٦.٥٨ ٤	٧	٨٠%	دالة ٠.٠٥	٢٢.٦ ٤٨	٨م	٥٨%	دالة ٠.٠٥	٦.٤٣ ٩	١٠	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	١٠
٥٧%	دالة ٠.٠٥	٦.٤ ٨٧	١م	٨٢%	دالة ٠.٠٥	١٨. ٣٢٦	٢م	٦٦%	غير دالة	٠.٠ ٧٩	١١	يتقن احده اللغات الأجنبية	١١
٥٩%	دالة ٠.٠٥	٦.٥ ٨٤	١م	٨٢%	دالة ٠.٠١	١٣. ٧٦٤	٦	٦١%	دالة ٠.٠٥	٦.٨ ٧٣	١٢	يمتلك كفايات استخدام التكنولوجيا فى الادارة .	١٢

نتائج المحور الثاني : المعوقات التي تواجه مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات وتؤثر على تنميتهم مهنيًا

تضمن هذا المحور (٩) عبارة متعلقة بالمعوقات التي تواجه مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات ، ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة:

جدول (٥) استجابات أفراد العينة حول محور المعوقات التي تواجه مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات وتؤثر على تنميتهم مهنيًا

م	العبارات	الفئة الأولى (مدير إدارة المدارس التجريبية - وحدة ضمان الجودة - مدير إدارة تعليمية)	الفئة الثانية (مدير مدرسة)	الفئة الثالثة (وكيل - معلم)
---	----------	---	----------------------------	-----------------------------

الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	الدلالة	كأ	الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	الدلالة	كأ	الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	الدلالة	كأ	الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	الدلالة	كأ
١	١٩,٧ ٦٢	دالة ٠,٠١	٩٠	٣	٩٠	دالة ٠,٠١	٩,٩٢ ٣	٣	٩٠	دالة ٠,٠١	٢٤,٣ ١١	٤	٨٢	دالة ٠,٠١	٧
٢	١٠,١ ٦٣	دالة ٠,٠١	٨٤	٨	٨٤	غير دالة	١,٩٩ ٩	٨	٧٣	غير دالة	٣,٨٢ ٧	١٢	٧٣	غير دالة	١٢
٣	٨,٩٦ ٢	دالة ٠,٠٥	٨٢	٩	٨٢	دالة ٠,٠١	٩,٩٢ ٣	٩	٨٢	دالة ٠,٠١	٣١,٠ ٥١	٤م	٨٢	دالة ٠,٠١	٤
٤	٣,٩١ ٩	غير دالة	٧٧	١٢	٧٧	دالة ٠,٠١	١٤,٠ ٠	١٢	٨٨	دالة ٠,٠١	١٦,٥ ٦١	٢	٨٨	دالة ٠,٠١	١٠
٥	٨,٢٤ ١	دالة ٠,٠١	٧٨	١٠	٧٨	غير دالة	٥,١٣ ١	١٠	٧٨	غير دالة	٣٧,٨ ١٣	٨	٧٨	غير دالة	٢
٦	٢٦,٠ ٠	دالة ٠,٠١	٩٣	٢	٩٣	غير دالة	٤,١٦ ٩	٢	٧٨	غير دالة	٤١,٠ ٣١	٩	٧٨	غير دالة	٢م
٧	٢٠,٧ ٢	دالة ٠,٠١	٨٦	٧	٨٦	دالة ٠,٠٥	٦,٧٦ ٠,٥٥	٧	٧٧	دالة ٠,٠٥	٤٧,٦ ١٧	٦م	٧٧	دالة ٠,٠١	١
٨	٢١,٤ ٤١	دالة ٠,٠١	٩٠	٣م	٩٠	دالة ٠,٠١	١٢,٠ ٨٤	٣م	٨٥	دالة ٠,٠١	٢٥,٠ ٥١	٣	٨٥	دالة ٠,٠١	٩
٩	٣٣,٦ ٩	دالة ٠,٠١	٩٤	١	٩٤	دالة ٠,٠١	٢٥,٢ ٩٩	١	٩٢	دالة ٠,٠١	٢٦,٨ ٠٦	١	٩٢	دالة ٠,٠١	٥

تضمن هذا المحور (٩) عبارات متعلقة بالمعوقات التي تواجه مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات ، ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بذلك :

نتائج المحور الثالث : أهم المقترحات التي يمكن طرحها لتنمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات :
تضمن هذا المحور (٩) عبارة متعلقة بالمقترحات التي يمكن طرحها لتنمية كفايات مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات ، ويوضح الجدول التالي استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بذلك .
جدول (٦) استجابات أفراد العينة الثالث حول محور (المقترحات التي يمكن طرحها لتنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيًا)

م	العبارات	الفئة الأولى (مدير إدارة المدارس التجريبية – مدير وحدة ضمان الجودة – مدير إدارة تعليمية- مدير إدارة الجودة)	الفئة الثانية (مدير مدرسة)	الفئة الثالثة (وكيل – معلم)
---	----------	---	----------------------------	-------------------------------

	كأ	الدلا	النسبة المئوية	الترتيب	كأ	الدلالة	النسبة المئوية	الترتيب	كأ	الدلا	النسبة المئوية	الترتيب
١	١٦,٨	دالة	٨٦ %	٨	٢٩,١	دالة ٠.٠١	٩٣ %	٤	٤٨,٣	دالة	٨٤ %	٤
	٨	٠.٠			٣				٢١	٠.٠		
٢	٢٦,٠	دالة	٩٣ %	١	٢٩,٨	دالة ٠.٠١	٩٤ %	٢	٣٩,٣	دالة	٨٣ %	٦
	٠.١	٠.٠			٥				١٩	٠.٠		
٣	٢١,٤	دالة	٩٠ %	٣	١٨,٣	دالة ٠.٠١	٨٩ %	٧	١٦,٤	دالة	٨١ %	٨
	٤١	٠.٠			٢٦				١٥	٠.٠		
٤	١٥,٦	دالة	٨٨ %	٦	١٣,٧	دالة ٠.٠١	٨٥ %	١٠	١٩,٧	دالة	٧٦ %	١٢
	٨٥	٠.٠			٦٤				٧٨	٠.٠		
٥	١٩,٧	دالة	٩٠ %	٣	١٣,٥	دالة ٠.٠١	٨٤ %	١١	٢٢,٧	دالة	٨٠ %	١١
	٦٢	٠.٠			٢٣				٠.٨	٠.٠		
٦	١٣,٦	دالة	٨٦ %	٨	٢١,٤	دالة ٠.٠١	٩٠ %	٦	٣٦,١	دالة	٨٢ %	٧
	٤٢	٠.٠			٤١				٧٣	٠.٠		
٧	٢٢,٦	دالة	٩٢ %	٢	٢٢,٦	دالة ٠.٠١	٩٢ %	٥	٤٨,٣	دالة	٨٤ %	٤
	٤١	٠.٠			٤١				٢١	٠.٠		
٨	١٢,٠	دالة	٨٥ %	١١	٢٠,٧	دالة ٠.٠١	٨٩ %	٧	٥١,٦	دالة	٨٥ %	٣
	٨٤	٠.٠			٢				١٤	٠.٠		
٩	٢١,٤	دالة	٩٠ %	٣	٣٨,٩	دالة ٠.٠١	٩٧ %	١	٥٣,٢	دالة	٨٨ %	١
	٤١	٠.٠			٧				١٠	٠.٠		

يتضح من جدول (٤) أن أعلى نسبة مئوية وزنية كانت للعبارة رقم (٦) والتي حصلت على ٦٩% بالنسبة للفئة الأولى وحصلت على ٨٢% بالنسبة للفئة الثانية ، أما الفئة الثالثة فقد حصلت العبارة رقم (١) على أعلى نسبة مئوية وزنية وكانت ٦٥% .

كما يتضح من جدول (٥) أن أعلى نسبة مئوية وزنية كانت للعبارة رقم (٩) والتي حصلت على ٩٤% بالنسبة للفئة الأولى وحصلت على ٩٢% بالنسبة للفئة الثانية ، أما الفئة الثالثة فقد حصلت العبارة رقم (٧) على أعلى نسبة مئوية وزنية وكانت ٨٥% .

ويتضح من جدول (٦) أن أعلى نسبة مئوية وزنية كانت للعبارة رقم (٢) والتي حصلت على ٩٣% بالنسبة للفئة الأولى ، بينما حصلت العبارة رقم (٩) على أعلى نسبة مئوية وزنية وكانت ٩٧% بالنسبة للفئة الثانية وعلى ٨٨% بالنسبة للفئة الثالثة .

ملخص نتائج الدراسة الميدانية :

أسفرت نتائج الدراسة عن ضعف التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات في بعض محافظات جمهورية مصر العربية ، كما كشفت الدراسة الميدانية عن وجود معوقات كثيرة تقف عائقاً أمام تنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيًا ، بعضها خاص بالتشريعات والقوانين والمركزية في إتخاذ القرارات الإدارية و قصورالتدريبات والتدخل الزائد لأولياء الأمور ومجلس الأمناء ، والبعض الآخر خاص بالمباني المدرسية والصرف المالى وضعف الحوافز المادية ، كما توصلت الدراسة لبعض الحلول والمقترحات التي يمكن من خلالها مواجهة المعوقات

المحور الرابع : مقترحات تنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيًا:

من خلال البحث الحالي يمكن إعداد طرح بعض المقترح لتنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيًا ، وفيما يلي بعض المقترحات :

التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات :

تعتبر التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية من أهم العوامل التي تساعد على تنمية أدائهم حيث تستهدف تطويركفاءاتهم ومعارفهم وطاقاتهم وجميع جوانب شخصيتهم ، وتطوير أساليب الإدارة ، والإعتماد على التخطيط في أعمالهم الإدارية ، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، مما يجعلهم قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية ، وبالتالي ينعكس كل ذلك على المدارس التجريبية حيث يجعلها منافساً عالمياً متميزاً في مجال التعليم ، ومن خلال ما يلي سوف نعرض بعض الإجراءات لتنمية مديري المدارس مهنيًا :

أ- نشر ثقافة التغيير:

إن عملية التغيير تهدف إلى تحسين الواقع الحالي من خلال بعض الأنشطة التي يقوم بها بعض الأفراد داخل وخارج المدرسة ، وذلك عندما يشعر الأفراد بتدني الأداء بالمقارنة بالأداء السابق أو بالمقارنة بأداء الآخرين ، أو عندما يشعر الأفراد بالحاجة إلى تنمية المستوى الثقافي والتعليمي للمدرسة ، وتنمية كفايات مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات تحتاج إلى التغيير في بعض اتجاهات وسلوكيات وممارسات حالية لمدير المدرسة وللعاملين داخل وخارج المدرسة من أجل التكيف مع المتغيرات التي تواجه تلك المدارس ، وتحسين مناخ العمل الذي يتسم بالثقة المتبادلة وإيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين مديري المدارس التجريبية والعاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي والقيادات المختلفة ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لتلك المدارس وحدث تحول في الفكر التربوي لمديري المدارس و القضاء على الصراعات والأزمات التي تحدث داخل وخارج المدرسة والتي تؤثر على الكفايات الإدارية لمديري تلك المدارس ، ويكمن هذا التغيير في نوعين رئيسيين هما :

- التغيير الداخلي : وهو الذي يحدث داخل المدرسة نتيجة شعور مدير المدرسة والعاملين بوجود عدة معوقات بالمدرسة والذي يتطلب منهم احداث تغير جذري بالمدرسة للتغلب على تلك المعوقات .

- التغيير الخارجي : وهو التغيير الذي يحدث خارج بيئة المدرسة ويؤثر على المدرسة وينتقل إلى داخلها .

ويمكن توضيح بعض النقاط التي يمكن تنفيذها داخل وخارج المدرسة لنشر ثقافة التغيير من أجل تنمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات كما يلي :

١- الإرادة والقناعة الذاتية من جميع الجهات التي لها علاقات متبادلة مع المدرسة بأهمية التغيير .

٢- توفير قيادات مثالية تحقق مفهوم التغيير وتعمل على نشر ثقافته في المدرسة والمجتمع المحلي .

٣- اتخاذ القرار الجاد للبدء في التغيير .

- ٤- الشعور بأضرار الواقع الحالي وما يترتب عليه من مشاكل .
- ٥- تحديد مجالات التغيير وأولوياته .
- ٦- تحديد الهدف الرئيسي من التغيير .
- ٧- عمل خطة استراتيجية تشمل أهداف مرحلية لجوانب التغيير المراد تحقيقها.
- ٨- البدء بتغيير الأفراد قبل تغيير المدرسة حيث أن تغيير المدرسة يتوقف على تغير عدد كبير من أفرادها أولاً .
- ٩- التركيز على دور العمل الجماعي لإحداث التغيير المطلوب .
- ١٠- عمل مطويات ونشرات بأهمية أحداث تغيير بالمدرسة .
- ١١- نشر بعض المقالات والعبارات عن ثقافة التغيير بالمدرسة على الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة .
- ١٢- تنظيم الندوات واللقاءات والتوعية بأهمية التغيير من خلالها .
- ١٣- نشر قصص التغيير الناجحة للمدارس الأخرى .
- ١٤- توزيع المسؤوليات بشكل صحيح حيث يفضل اختيار أفراد قادرين على وضع الحلول المناسبة للتغيير ولهم قوة التأثير على المحيطين .
- ١٥- المتابعة الواعية والإشراف المباشر على المستجدات التي تطرأ من حين لآخر .
- ١٦- تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار لمديري المدارس .
- ١٧- فتح قنوات اتصال بين مدير المدرسة والقيادات العليا من جانب ، وبين مدير المدرسة والعاملين من جانب آخر، مما يعطى الشعور بأن التغيير نابع من داخل الأفراد والتعرف على أفكارهم ومقترحاتهم.
- ١٨- توفير فرص التدريب لثقل المهارات المختلفة .
- ١٩- اختيار الوقت المناسب للتغيير بحث لا يؤثر على سير العمل .
- ٢٠- استقطاب عاملين لهم قوة التأثير على الآخرين واسناد الأدوار الرئيسية لهم في تخطيط وتنفيذ التغيير مما يجعل التغيير أمراً مرغوباً .
- ٢١- تنفيذ التغيير المراد احداثه بالمدرسة على مراحل متدرجة ومتسلسلة لزيادة قدرة العاملين على التكيف مع الطرق الجديدة .

من خلال تحقيق النقاط السابقة يمكن المساهمة في زيادة التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية ، حيث أن التغيير الإيجابي للمدرسة يساعد مدير المدرسة على مواجهة الكثير من المعوقات داخل وخارج المدرسة ، كما يساعده على تقبل أن يطور من ذاته والمحاولة في تنمية كفاياته الإدارية لمواجهة التغييرات الجديدة التي تحدث في المدرسة .

ب- تطوير معايير اختيار مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات :

وضعت وزارة التربية والتعليم قراراً وزارياً رقم (١٩٦) لسنة ٢٠١١ م لإختيار مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات وفق معايير محددة ، وتم تعديل بعض المعايير من خلال القرار الوزاري رقم (٢٨٥) لسنة ٢٠١٤ م ، وبالرغم من ذلك اتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية وجود ضعف في بعض الكفايات الإدارية لمديري المدارس التجريبية ، حيث لا يتم تطبيق جميع شروط الاختيار ويكتفي بإنطباق إحدى الشروط على المتقدم للوظيفة ، ويتم عمل مقابلة شخصية لمدير المدرسة والتي تختلف معايير القائم بالمقابلة من شخص لآخر ، كما أن المقابلة الشخصية لا يمكن أن تقيس بعض الجوانب الهامة في شخصية مدير المدرسة مثل :

- ١- مهارات استخدام الاساليب التكنولوجيا المختلفة .
- ٢- اتخاذ القرار الصائب أثناء الأزمات .
- ٣- الإلمام بطرق التدريس المختلفة .
- ٤- التنبؤ بحدوث مشكلة والعمل على حلها بمرونة .
- ٥- امتلاك مهارات التخطيط .
- ٦- الإلمام بالأمر المالية والإدارية .
- ٧- القدرة على تقويم ومتابعة العاملين .
- ٨- إدارة الاجتماعات وكتابة التقارير .
- ٩- إدارة الصراع .
- ١٠- إدارة التغيير .

لذلك يجب تطوير معايير اختيار مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات ، ووضع معايير يمكن عن طريقها قياس معظم كفايات مديري المدارس التجريبية ، لذلك سوف يتم عرض بعض المقترحات لمعايير اختيار مديري المدارس التجريبية إلى جانب المعايير التي ذكرت في القرارين الوزاريين السابقين ، وذلك من أجل اختيار مديري مدارس تجريبية على قدر عال من الكفايات الإدارية .

ب/١ شروط التقدم لوظيفة مدير مدرسة تجريبية يقترح الآتي:

- § عدد سنوات الخبرة في العمل في المدارس التجريبية لا تقل عن ٨ سنوات .
- § تقدير التقارير السنوية لا يقل عن جيد جدا لمدة ٥ سنوات متتالية .
- § أن يكون تقديره في البكالوريوس جيد جدا فأكثر .
- § لا يقل عمر المتقدم عن (٤٠) عامًا .
- § خلو ملفه الوظيفي من المخالفات الإدارية والقانونية .
- § يقوم كل فرد من المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة تجريبية بترشيح ثلاث مدارس على أن تقوم وزارة التربية والتعليم باختيار مدرسة واحدة من المدارس الثلاث التي تم ترشيحهم من قبل .

ب/٢ إجراء امتحان كتابي يشتمل على الآتي :

- § امتلاكه لمهارات اللغة الأجنبية الأولى التي تدرس في المدرسة التجريبية التي يريد العمل بها.
- § أسئلة تقيس القدرة على التصرف في المواقف المختلفة .
- § القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الأزمات المختلفة ، واستخدام سلطته بطريقة صحيحة
- § الإلمام بطرق التدريس المختلفة ، وطرق متابعة المعلمين داخل الصفوف .
- § القدرة على حل المشكلات بمرونة وتوقعها قبل حدوثها .
- § امتلاكه مهارات التخطيط المختلفة .
- § الإلمام بالأمور المالية والإدارية والقرارات الوزارية .

§ مهارة كتابة التقارير المختلفة .

§ اختبار على جهاز الحاسب الآلي لقياس قدرته على استخدامه في الأعمال الإدارية.

ب/ ٣ المقابلة الشخصية :

§ قدرته على الإقناع والتأثير في الآخرين .

§ قابليته لتحمل المسؤولية ومواجهة الواقع وعدم التهرب من المشاكل المختلفة .

§ قدرته على الحديث والمناقشة بشكل جيد .

§ تقبله للرأى الآخر والنقد من الآخرين .

§ الأسباب التى دفعته للتقدم للعمل كمدير لمدرسة تجريبية .

§ الإترانالانفعالي وضبط النفس .

§ القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين .

بعد تجميع درجات الإمتحان الكتابي والحاسب الآلي والمقابلة الشخصية يتم عمل فرز للمتقدمين واختيار أعلى الدرجات ويتم اختيار مدرسة واحدة من الثلاث مدارس التى تم اختيارها ، ويتم اختيار المدرسة المناسبة على حسب مجموع درجات الإمتحان والمنطقة السكنية للمتقدم ، ويتم عمل فترة تجريبية للمدير لمدة ثلاث شهور يتم فيها اختبار المدير بشكل عملى وبعد انتهاء الفترة التجريبية يتم تعيين المدير في المدرسة التجريبية التى تم اختيارها .

ج- البرامج التدريبية :

البرامج التدريبية من أهم الوسائل التى تساعد على التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية ، حيث تعطيمهم الفرصة لتنمية مهاراتهم وقدرات والحصول على المعارف التى تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق الأهداف المرجوة ، كما تساعدهم على تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء والتي تجعلهم قادرين على مزاولة أعمالهم بكفاءة عالية، كما تساعدهم أيضا على التعرف على مدى امتلاكهم للكفايات المختلفة وتعطيمهم الفرصة لتنمية تلك الكفايات ، وتطوير ذاتهم والإرتقاء بها ، وذلك عن طريق إعداد دورات

تدريبية قائمة على الكفايات تكون متسلسلة ومنظمة ، ويقوم بإعدادها خبراء في مجال الكفايات الإدارية ، كما يفضل أن يتم حضور هذه البرامج قبل إستلامه العمل كمدير للمدرسة وعمل فترة تجريبية لمدير المدرسة بعد الإنتهاء من حضور البرنامج التدريبي حتى يتم التأكد من قدرة مدير المدرسة على التنفيذ العملي للبرنامج التدريبي ، ولنجاح تلك البرامج التدريبية يجب توافر الآتي :

- مدربين على قدر عال من الكفاءة ولديهم الخبرة الجيدة في مجال التدريب .
- المكان والوقت المناسب للبدء في البرنامج التدريبي.
- عمل تقييم قبل البدء في البرنامج التدريبي للتعرف على مدى امتلاك مديري المدارس التجريبية للكفايات الإدارية .
- تقسيم مديري المدارس على عدة قاعات تدريبية حسب نتيجة التقييم القبلي لضمان تساوي أو تقارب الكفايات الإدارية لهم .
- تقديم الكفايات الإدارية بشكل متسلسل من السهل إلى الصعب .
- عمل تقييم بعد الإنتهاء من كل كفاية للتأكد من تمكن مدير المدرسة منها والقدرة على تطبيقها عملياً في مجال عمله .
- عمل ورش عمل مجمعه لجميع القاعات التدريبية لنقل الخبرات بينهم ومناقشة المشاكل والآراء المختلفة لحل هذه المشاكل .
- عمل تقييم نهائي يقيس قدرة مديري المدارس على مدى اكتسابهم للكفايات الإدارية التي تم تقديمها من خلال البرنامج التدريبي .
- المتابعة المستمرة لمديري المدارس داخل مدارسهم وكتابة تقرير عن تحسين أدائهم الإداري وقدرتهم على حل المشاكل المختلفة .

د- التنمية الذاتية :

تعتمد التنمية الذاتية على رغبة الفرد في تلبية طموحه والرغبة في التفوق والنجاح وتحقيق أهداف مستقبلية ، لذلك فإن للتنمية الذاتية دور هام وفعال في تنمية الكفايات الإدارية

- لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات ، لذلك يجب على مدير المدرسة التجريبية أن يسعى لتنمية ذاته ، ويمكن ذلك من خلال :
- التحديد الدقيق للأهداف المراد تحقيقها .
 - الثقة بالنفس والتأكد من قدرته على تحقيق الأهداف الموجودة .
 - التخطيط المنظم لتحقيق تلك الأهداف .
 - وضع البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف .
 - الإطلاع المستمر على كل جديد في مجال الإدارة المدرسية سواء من خلال قراءة الكتب أوالإطلاع على مواقع الإنترنت .
 - الإقتداء بنماذج لأشخاص تتوافر فيهم مواصفات التفوق والنجاح ، والتركيز على الصعوبات التى واجهت تلك النماذج والبحث عن الطرق لتجاوز تلك الصعوبات من أجل بلوغ الأهداف.
- هـ - تطوير نظام الحوافز :**

- تعتبر الحوافز من العوامل الخارجية التى تساعد على رفع كفاءة العنصر البشري للوصول إلى الكفاية المطلوبة في وظيفته ، فهي مدخلاً إنسانياً يلبي ويشبع حاجات العاملين ويحفزهم على أداء أعمالهم بشكل أفضل ، لذلك يجب أن تتناسب الحوافز المقدمة مع حاجات ورغبات العاملين من حيث الكم والكيف، وحيث أن مدير المدرسة التجريبية يقع عليه عبء كبير في إدارة مدرسته التى تتكون من أربع مراحل تعليمية ، لذلك يجب أن تتسم هذه الحوافز بمجموعة من الخصائص حتى تحقق الغرض منها ويمكن توضيح هذه الخصائص كما يلي:
- أن يتناسب الحافز مع رغبات وحاجات مدير المدرسة .
 - أن ترتبط هذه الحوافز بالجهود الذهنية والبدنية التى يبذلها مدير المدرسة التجريبية .
 - أن ترتبط بالوضوح لجميع العاملين ولا يتم إنقاصها أو إلغائها إلا في حالة عدم الإلتزام بالشروط.
 - أن تواكب المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية .
 - أن تتسم بالمرونة حتى تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي في العمل .
 - أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو المحسوبيات في منحها .

- أن يتم منح هذه الحوافز بناءً على التميز في الأداء .

فإذا تحققت تلك الخصائص في نظام الحوافز المقدمة لمديري المدارس التجريبية فإن ذلك سوف يؤدي إلى شعور مدير المدرسة بالتقدير والولاء والانتماء للمدرسة وتجعله قادرًا على مواصلة العمل في تلك المدارس ومواجهة التحديات التي تقف أمامه ، كما تعطيه الثقة في النفس وتجعله يسعى لتتمية كفاياته ، ويمكن تقسيم الحوافز التي يمكن أن تقدم لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات إلى ثلاثة أقسام :

١- حوافز مادية :

الحوافز المادية من أهم العوامل وأكثرها تأثيرًا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد لأنها تعطي للفرد إحساسًا بالراحة نتيجة التقدير الفوري للجهود ، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل لا يليب مطالب الفرد وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته ، لذلك فإن مدير المدرسة التجريبية بحاجة إلى حافز مادي يناسب المجهود الذي يقوم به حتى يستطيع مواصلة عمله بجدية ونشاط ، وتتمثل الحوافز المادية التي يمكن تقديمها لمدير المدرسة التجريبية في الآتي :

§العلاوات مثل (علاوة الكفاءة - علاوة الأقدمية - العلاوة الاستثنائية) ، ويجب عند تقديم العلاوة لمدير المدرسة التجريبية أن تكون مناسبة للمجهود الزائد الذي يقدمه في مدرسته ، وأن تزيد بشكل مناسب عن باقي العلاوات المقدمة لباقي المديرين .

§الحوافز الشهرية : يجب أن تمنح الحوافز الشهرية بناءً على الأداء المبذول داخل المدرسة ، وليس على عدد أيام الحضور بالمدرسة ، فقد يقوم المدير بالحضور اليومي ولكن بدون أداء فعلي للعمل ، وقد يحضر المدير متأخرًا عن المدرسة نتيجة حدوث أى ظرف مفاجئ أو ظروف مرضية ولكنه قام بأداء عمله بشكل جيد في أيام الحضور ويحرم من الحافز نتيجة تأخره يوم أو يومان عن العمل ، لذلك يجب مراعاة الظروف التي قد تؤدي إلى حرمان المدير النشط الذي يقوم بعمله على أكمل وجه .

§ مكافأة الامتحانات : يجب أن تزيد مكافأة الامتحانات للعاملين بالمدارس التجريبية وذلك لإجراء الامتحانات لثلاث مراحل تعليمية (الإبتدائي - الإعدادي - الثانوي) بإختلاف باقي المدارس ، حيث يكون المجهود المبذول ثلاثة أضعاف المجهود المبذول في باقي المدارس .

٢- حوافز معنوية:

لا تقل أهمية الحوافز المعنوية عن الحوافز المادية ، حيث أن الحوافز المعنوية هي التى تشبع الحاجات الاجتماعية والذاتية مثل التقدير والاحترام والقبول الاجتماعي ، فيجب على جميع القيادات والعاملين في المدارس التجريبية أن يشعروا بمديري المدارس بقيمة العمل الذي يقومون به وفعالية الانجازات التى حققها في المدرسة حتى يشعروا بالثقة في نفسه ويكون أكثر حماساً وتقرباً لمواجهة المشاكل التى تقف عائقاً أمامه ، وللحوافز المادية أشكال مختلفة منها (شهادات التقدير - التكريم في الحفلات المختلفة - الهدايا التذكارية مثل الدروع أو الميداليات - اشراك المدير في وضع الخطط الاستراتيجية بالوزارة - إدراج أسماء المديرين المتميزون بالوحة الشرف بالوزارة أو المديرية التعليمية - اللامركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة)

٣- حوافز الخدمات الاجتماعية :

وهي حوافز غير مباشرة حيث لا ترتبط بمستوى أداء معين ، فهى الحوافز التى تشبع حاجات ذاتية وتساعد على حل مشاكل خاصة ، وتقدم هذه الحوافز بدون مقابل أو بمقابل بسيط ، ومن أمثلة تلك الحوافز مايلى :

- الخدمات الطبية عن طريق التعاقد مع المركز الصحية والمستشفيات ، وتقديم الخدمات العلاجية والجراحية التى يحتاج إليها المديرين .
- بناء مساكن خاصة باجور زهيدة وفي أماكن مناسبة .
- تقديم السلف المالية والقروض والإعانات .
- إنشاء جمعيات تعاونية استهلاكية لشراء الاحتياجات التموينية اليومية.
- تقديم الخدمات الثقافية عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية وأساليب الإدارة الحديثة ، والمساهمة بجزء من النفقات الدراسية لمن لديهم الرغبة في استكمال الدراسات العليا أو الماجستير والدكتوراه .
- توفير وسائل مواصلات للمدارس البعيدة عن العمران .

خلاصة البحث :

تأتي أهمية البحث من منطلق أهمية تطوير المدارس التجريبية الرسمية للغات من خلال تنمية مديري تلك المدارس مهنيًا ولذلك تحددت خطوات البحث في المحاور الآتية :

- **المحور الأول :** ماهية التنمية المهنية لمديري المدارس .

- **المحور الثاني :** أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات .

- **المحور الثالث :** واقع التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات (الدراسة الميدانية)

- **المحور الرابع :** مقترحات لتنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيًا وتوصي الباحثة بالإهتمام بتنمية مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات مهنيًا من أجل الارتقاء بتلك النوعية من المدارس التي تهدف إلى تخريج جيل على قدر عالي من الكفاءة .

المراجع :

١- محمد محروس الأصمعي : أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام بين النظرية والممارسة ، مجلة البحث التربوي ، العدد الأول ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م ، ص ١١ .

٢- لورنس بسطا ذكري :المدارس التجريبية الرسمية في مصر : المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٨ .

٣- عبد العزيز الطويل تنمية نظام المدارس التجريبية الرسمية للغات ، دراسة ميدانية ، مجلة البحث التربوي ، العدد الأول ،المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، يناير ٢٠٠٣م ، ص ١٦٨ .

٤- وزارة التربية والتعليم ج.م.ع :قرار وزاري رقم ٦٥ ، بشأن انشاء وحدة للتجربيات بالمديريات التعليمية بالمحافظات .

٥- أسامة باهي حسين : البحث التربوي وكيفية إعداده وكتابة تقريره العلمي ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٢م ، ص ٢٠ .

- ٦- إيهاب صبيح محمد رزيق : الإدارة " الاسس والوظائف " ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص ١٣ .
- 7-Bezzina Michael : " Empowering the principal through professional development " New South wales Australian teacher Education Association, 2010,p48
- ٨- محمد محمود يوسف : البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٥م ، ص ٤٣ .
- ٩- محمد منير مرسي : الإدارة المدرسية الحديثة ، دار عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠١م ، ص ٤٥
- ١٠- محمد محمود يوسف : البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٥م ، ص ٣٤ .
- ١١- ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل " أصول نظرية وقضايا معاصرة " ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٤م ، ص ٢٨ .
- ١٢- عزت محمد جردات ، ومنى مؤتمن عماد الدين : التجارب العالمية المميزة في الإدارة التربوية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، ٢٠٠٠م ، ص ١٦ .
- ١٣- وزارة التربية والتعليم ج.م.ع : قرار رقم (٢٨٥) بتاريخ ٢٨/٦/٢٠١٤ بشأن المدارس الرسمية للغات والمدارس المتميزة للغات ، مادة (٣) .
- ١٤- يمكن الرجوع إلى :
- وزارة التربية والتعليم ج.م.ع :قرار وزاري رقم (١٩٦) لسنة ٢٠١١م ، بشأن ضوابط ومعايير اختيار مديري المدارس التجريبية الرسمية للغات ، مادة رقم (١،٢) .
- _____ :قرار وزاري رقم (٢٨٥) لسنة ٢٠١٤م ، بشأن المدارس للغات والمدارس المتميزة للغات ، الفصل الثالث .
- ١٥- يمكن الرجوع إلى :
- وزارة التربية والتعليم ج.م.ع :قرار وزاري رقم ٦٥ ، مادة ٢ ، مرجع سابق .

- _____ : قرار وزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢ ، بشأن إنشاء وحدات للتدريب والجودة بالمدارس ، مادة ٢ .
- _____ : البرنامج التدريبي لمديري ووكلاء المدارس التجريبية ، المقام بمدارس الجيل الجديد الدولية ، القاهرة ، ١٥/٤/٢٠١٥ م .
- ١٦- وزارة التربية والتعليم ج.م.ع : قرار وزاري رقم ٣١٨ بشأن إنشاء مدرسة تجريبية متميزة للغات بمحافظة الفيوم ، مادة ٩ .
- ١٧- وزارة التربية والتعليم ج.م.ع : قرار وزاري رقم ٢٠ بتاريخ ١٧/١/١٩٩٨ م ، بشأن البعثات الخارجية ، مادة ٣ .
- ١٨- مجدي عبد الكريم حبيب : الإحصاء اللابارامتري الحديث في العلوم السلوكية، مكتبة النهضة ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٩٧ .