



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية

إعداد

سماح حسين مختار متولى العدل

إشراف

أ. د/ أشرف السعيد أحمد  
أستاذ أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ. د/ على عبد ربه حسين اسماعيل  
أستاذ أصول التربية وعميد  
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ - إبريل ٢٠٢٤

---

## معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية

سماح حسين مختار متولى العزل

### الملخص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية ؛ وتحقيقاً لأهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث ، وتم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس المصرية اليابانية بمحافظة الدقهلية و دمياط والجيزة ، وقد بلغ حجم عينة البحث (٣٩٧) معلماً ، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي : اجمالى "معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية " جاءت بدرجة (متوسطة)؛ وقد جاء البعد (معوقات بشرية ) بدرجة متوسطة، والبعدين (معوقات إدارية وتنظيمية ، معوقات مادية وتقنية ) جاءا بدرجة منخفضة، وأوصى البحث بالعديد من التوصيات منها : عقد ندوات علمية وتطويرية لمعلمي المدارس المصرية اليابانية لتطوير أداء المعلمين فى صناعة واتخاذ القرار، وتشجيع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية، وزيادة التعاون والتنسيق بين المعلمين والإدارة للعمل بروح الفريق، وتقديم بعض التوجيهات المهنية للمعلمين التي تساعد على اكتساب الخبرات المختلفة وتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية.

**الكلمات المفتاحية :** القيادة المدرسية، التنمية المهنية المستدامة، المدارس المصرية اليابانية

Abstract:

The aim of the present research is to identify the obstacles for the role of school leadership in the sustainable professional development of teachers in Egyptian-Japanese schools; in order to achieve the objectives of the research, a descriptive method was used by the researcher, and the identification was used as a tool for achieving the research objectives. It was applied to a random class sample of teachers from Egyptian-Japanese schools in the governorates of Al- Dakahlia, Damietta, and Giza. The size of the research sample was 397 teachers. The main findings of the research were as follows: "The total number of obstacles to school leadership roles in the sustainable professional development of teachers in Egyptian-Japanese schools" came to a (medium) degree; the dimension (human disabilities) came at a medium level, and the two dimensions (administrative and organizational constraints, physical and technical constraints) came to a low degree. The research recommended several recommendations, including the holding of scientific and developmental seminars for teachers of Egyptian-Japanese schools to develop the performance of teachers in the decision-making industry, encouraging teachers to discuss and dialogue in order to solve educational problems, increasing cooperation and coordination among teachers and with the Department to work in a team spirit, providing some professional guidance to teachers that will help them to acquire different experiences, achieve their professional and personal objectives and promote actions that will enable school

leadership to develop the skills of time management among teachers of Egyptian-Japanese schools

**Keywords:** school leadership, sustainable professional development, Egyptian-Japanese schools.

## مقدمة

يمثل التعليم عملية مستمرة في حياة الإنسان وهو المحور الأساسي لتقدم الشعوب وتعتبر الحقيقة الأولى التي ظهرت على الأرض عند نزول جبريل عليه السلام لأول مرة على رسول الله صلى الله عليه وسلم حيث نزل الوحي أول ما نزل بخمس آيات تتحدث حول قضية واحدة وهي قضية العلم ومن هنا بدأت رحلة البشرية نحو التعليم والاهتمام به . ويعتبر تقدم أي دولة سواء كانت نامية أو متقدمة يعتمد بدرجة كبيرة على عامل الموارد البشرية وتعليمهم وصاحب اليد العليا في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة التي تنشدها الحكومات والشعوب (عيد عوض، ٢٠١٨، ٢).

ويعتبر التعليم أداة توجيه لتحقيق أهداف التنمية المستدامة كونه الطريق الذي يمكن من خلاله تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات ، والكفاءات والخبرات الضرورية للتكيف مع متطلبات الحياة في المجتمع المعاصر (أحمد سيد ، صابر علام، ٢٠٢٣، ١٦٥).

وتمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تعد عنصرا حيويا وأداة رئيسية تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعتبر استمرار وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بهذه القيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها ( محمد عبود، ٢٠١٢ ، ١٦٥ ). وإذا كانت التنمية المهنية المستدامة للمعلمين عموما ضرورة من ضرورات العصر، فإنها تزداد أهمية لمعلمي المدارس المصرية اليابانية، وذلك لما تستند إليه فلسفة التعليم الياباني من الحرص على التجديد والتطوير المستمر لتوفير مناخ تعليم إيجابي وتحقيق متعة التعلم من أجل تخريج طلاب مؤهلين للعمل مباشرة في سوق العمل، ومجهزين نفسيا واجتماعيا وعلميا .

حيث لا يقتصر دور المعلم بالمدارس المصرية اليابانية على تلقين المعرفة فقط ، ولكن قائم على دعم نمو الطالب بشكل كامل وشامل ، فالمعلم يقع على عاتقه الجانب الأكبر من العملية التعليمية ، فهو يقيم بصفة دائمة مع تلاميذه ، ويخطط ، وينفذ ، ويشرف على تنفيذ كل كبيرة وصغيرة من الأنشطة الأكاديمية والرياضية والفنية لتلاميذ الفصل ، ويشارك في اجتماعات مكثفة للمعلمين المسؤولين عن كل مرحلة للتخصيص والتخطيط والتشاور فيما يجب تقديمه لتلاميذ كل الفصول (علاء محمد، ٢٠٢٠، ٢٧٨).

وتأسيسا على ما سبق فإنّ النظام التعليمي في المدارس اليابانية يقوم على أساس اختيار قائد للمنظومة يتمكن من مواجهة التحديات والتطورات الحديثة والتأثير الإيجابي على اتجاهات المعلمين وتنمية مهاراتهم وتحويل دوافعهم إلى الصالح العام للمؤسسة ويقدم القائد خدمات إشرافية من شأنها أن تسهم في تطوير المعلمين مهنيا وإكسابهم المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية التي تمكنهم من القيام بأدوارهم المختلفة بما يعكس إيجابيا على تحصيل الطلبة وتحسين المناهج ورعاية التلاميذ، ومع كل هذا الجهد المبدول توجد بعض التحديات التي تقف أمام القابات المدرسية ، وتحول دون قيامهم بأدوارها في التنمية المهنية للمعلمين، ومن هذا المنظور ظهرت الحاجة إلى إجراء دراسة للوقوف على معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية لمعلمي المدارس المصرية اليابانية .

## مشكلة الدراسة

يعانى التعليم المصري العديد من المشكلات والتحديات التي تمثل عائقا حقيقيا أمام تطوير المنظومة التعليمية ، وقد تكون تجربة المدارس المصرية اليابانية جزءا من حل لهذه المشكلات ، خاصة في ظل شعور الجميع بأن جودة تجارب التعليم لا تزال متدنية ، ولم يتم توزيعها بصورة عادلة ، أو منصفة وليس عيبا التعلم من تجارب التنمية باليابان والدول المتقدمة (علاء محمد، ٢٠٢٠، ٢٥٠).

كما أوضحت دراسة وفاء ذكي(٢٠٢١ ، ٤٩٠٩ ) بالرغم ما أحدثته المدارس المصرية اليابانية من تطور في منظومة التعليم في مصر يبدو أنها تواجه العديد من المشكلات التي تؤثر على استمرار نجاحها بالشكل المنوط به ، و من أبرز هذه التحديات الإدارية داخل بعض المدارس المصرية اليابانية فما زالت بعض إدارة هذه المدارس في حاجة إلى مزيد من الدعم الفني لمساعدتهم وتدريبهم لتحمل مسؤولياتهم الإدارية وإتمامها على أكمل وجه وفقا للطريقة اليابانية ، بالإضافة إلى عدم اعتماد إدارة بعض هذه المدارس في اختيارها لفرق العمل بداخلها على معايير تراعى قدرات ومهارات المعلمين العاملين بها .

**وعليه تم صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية :**

- ١- ما الإطار الفكري للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين ؟
- ٢- ما التوجهات الفكرية الحاكمة للمدارس المصرية اليابانية؟
- ٣ - ما معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس المصرية اليابانية ؟
- ٤- ما سبل التغلب على معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدارس المصرية اليابانية؟.

## أهداف الدراسة

يسعى البحث الحالي إلى الوقوف على معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية، وسبل التغلب عليها.

## أهمية الدراسة

تتلخص أهمية البحث في الجوانب التالية:

- أهمية التنمية المستدامة للمعلمين إذ أنها تتوافق مع توجهات رؤية ٢٠٣٠ ومع ما يعتري المجتمع من متغيرات متلاحقة تستدعي التنمية المتواصلة للمعلمين باعتبارهم ركيزة أساسية في نجاح المنظومة التعليمية .
- أهمية المدارس المصرية اليابانية باعتبارها أحد النماذج التطويرية التي تعطيها الدولة مساحة من الاهتمام وتستهدف التوسع فيها .
- أهمية القيادة المدرسية باعتبارها أحد عناصر النجاح والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية وللأهمية الجوهرية التي يعطيها نموذج المدارس المصرية اليابانية لدور القيادات المدرسية .
- قد تستفيد من نتائج هذه الدراسة العديد من الجهات لعل أهمها المدارس المصرية اليابانية ومتخذى القرار التربوي بما تقدمه الدراسة من متطلبات لتفعيل دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة.
- ندرة الدراسات التي تناولت المدارس المصرية اليابانية في حدود علم الباحثة والخاصة بدور القيادة في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين .

## منهج الدراسة وأداتها :

وفق طبيعة البحث الحالي ، وما تستلزمه الإجابة علي تساؤلاته وتحقيق أهدافه ، استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي ؛ لفهم وتحليل التوجهات الفكرية الحاكمة للمدارس المصرية اليابانية والوقوف على معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من معلمي المدارس المصرية اليابانية بمحافظة الدقهلية ، الجيزة ، ودمياط والبالغ عددهم ( ٤٦٥ ) معلماً ، طبقاً للإحصاء الصادرة من وحدة المدارس المصرية اليابانية بوزارة التربية والتعليم ( ٢٠٢٣ ) ، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي قوامها ( ٣٧٩ ) ، وتم تحديد عددها باستخدام معادلة ريتشارد جيجر لحساب حجم العينة .

## مصطلحات البحث

### القيادة المدرسية (Educational Leadership)

وتعرفها القيادة المدرسية إجرائياً بأنها أدوار سلوكية قائمة على التفاعل والتعاون والتحلي بالإنسانية بين قائد المدرسة الممثلين في المديرين ، والكلاء ، ورؤساء الأقسام ، وبين معلمي المدارس المصرية اليابانية بهدف توجيه سلوك المعلمين في المدارس المصرية اليابانية، وتحفيزهم، وإثارة دافعيتهم للعمل، وتحقيق الأهداف بنجاح .

### التنمية المهنية المستدامة ( Sustainable Professional Development )

وتعرفها التنمية المهنية المستدامة إجرائياً بأنها : عملية منظمة وهادفة ومستمرة تقوم بها القيادة المدرسية تجاه معلمي المدارس المصرية اليابانية للارتقاء بهم ورفع كفاءتهم ، من خلال رفع كفاياتهم مهنياً وأكاديمياً وذاتياً، بما يُعزز من ثقتهم بأنفسهم ، ويزيد من قدرتهم على ممارسة الأنشطة الخاصة "التوكاتسو" وبكفاءة وفعالية ، وتحقيق النجاح وتحسين ظروف عملهم ورفع مستوى الإنتاجية لديهم .

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تتناول بعض جوانب البحث الحالي ، وقد استفادت منها الباحثة في اختيار موضوعها ، ويمكن عرض هذه الدراسات مرتبة ترتيباً تصاعدياً من الأقدم إلي الأحدث ، وذلك علي النحو التالي :

### هدفت دراسة عوض توفيق وناجي شنودة (٢٠٠٣) : إلى التعرف على واقع التنمية

المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام بأشكالها وبرامجها المختلفة وتحديد جوانب القوة والضعف والكشف عن أهم الأسباب والعوامل التي تعوق عملية التنمية المهنية لهم وعرض الاتجاهات الحديثة في مجال التنمية المهنية . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج تحليل النظم ، وقام الباحث باعداد استبانة عن واقع التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي، وكان من نتائج هذه الدراسة ظهور بعض الإيجابيات في تعديل معتقدات المعلمين وممارساتهم التربوية داخل الفصول بما يتلاءم مع أهداف التربية متعددة الثقافات قبل الخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكان من توصيات هذه الدراسة ضرورة تجديد خبرات معلمي التعليم الثانوي العام ورفع مستواهم عن طريق الدراسات العليا بكلية التربية . والتصدي للمشكلات التربوية نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية وتوفير الخبراء التربويين والقادة في مختلف التخصصات وتوصلت إلى عدم اهتمام نقابة المهن التعليمية بنمو المعلمين مهنيًا.

**دراسة فيونا كينج ( 2011 ) Fiona King** التي سعت إلي زيادة التركيز على التطوير المهني ومدى تأثير مبادرة التطوير المهني التعاوني على تعليم المعلمين وتعلمهم في خمس مدار حضرية محرومة في أيرلندا ، ركزت على تأثير التطور المهني وبشكل حاسم على الاستدامة التي ظهرت منها قضايا القيادة المهمة ، وتركز المقالة على المساهمة المحددة التي قدمتها القيادة لاستدامة الممارسات في المدارس ، ويهدف إلى تحديد ثلاث سمات رئيسية لكيفية مساهمة مديري المدارس في الحفاظ على ممارسات التطوير المهني وقد أجرى المعلمون طوعاً تطورياً تعاونياً بهدف تحسين معرفة القراءة والكتابة لدى التلاميذ وقد لعبت القيادة دوراً محورياً في إنشاء الظروف والثقافة اللازمة لتطوير واستدامة التعلم المهني للمعلمين من خلال التمكين .

**وهدفت دراسة عيد عوض ( ٢٠١٨ )** إلي : محاولة صياغة التصور الأنسب لتفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق التنمية المهنية لمعلمي الصفوف الأولى بالمدارس الحلقة الابتدائية من التعليم الأساسي ، وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي وقام الباحث بإعداد استبانة عن دور الإدارة المدرسية في تحقيق التنمية المهنية لمعلمي الصفوف الأولى بمدارس الحلقة الابتدائية من التعليم الأساسي وقد تكونت عينة الدراسة من أعضاء الإدارة المدرسية (المديرون والوكلاء والمعلمين الأوائل ورؤساء وحدات التدريب ) وكان من نتائج هذه الدراسة التعامل بإيجابية مع المشكلات داخل الصف ، تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في المواقف التدريسية ولا بد من تمكين المعلمين التدريب على استخدام مصادر المعلومات داخل الصف الدراسي وأن أسلوب المحاضرة من أهم الأساليب المستخدمة في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وخاصة عندما يكون عدد المستفيدين من التدريب كبيراً .

**واستهدفت دراسة يوسف محمد (٢٠٢٠)** إلي الكشف عن دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة واستخدم الباحث استبانة اشتملت على (٤٨) فقرة موزعة على (٦) مجالات ومن أبرز النتائج ما يلي : أن دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا جاء بدرجة منخفضة . وأن المديرات يعطين الأولوية في تنمية المعلمين مجال طرائق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية بينما يعطى مديرو المدارس هذا المجال المرتبة الأخيرة وقد أوصى الباحث بالاهتمام بتوعية مدير المدرسة لأهمية دوره الحيوي في تنمية المعلمين مهنيًا وأن يكون له دور فعال في توجيه المعلمين وتدريبهم .

**وسعت دراسة ماهر بن محمد (٢٠١٩)** إلي : التعرف على دور القائد التربوي في تحقيق التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمحافظة المجمع ، وتحقيقاً لهذه الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كأداة أساسية لجمع البيانات ، وقد شارك (٩٨) معلم مرحلة ابتدائية ومتوسطة ، ومن أبرز النتائج : حصل محور دور القائد التربوي في تحقيق التنمية المهنية على درجة توافر متوسطة ، حصل محور الصعوبات التي تواجه القائد التربوي وتحد من تحقيق التنمية المهنية على درجة إعاقة متوسطة ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول دور القائد التربوي (مدير المدرسة) في تحقيق التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمحافظة المجمع باختلاف متغيرات الدراسة ( الوظيفة ، المؤهل الدراسي ، سنوات الخدمة في مجال التعليم ، الحصول على دورات في مجال التنمية المهنية ) . وأوصت الدراسة بتخفيض أنصبة المعلمين ، حتى يتم تأهيلهم بشكل مناسب، وزيادة الدورات التدريبية للمعلمين من أجل تطويرهم .

كما سعت دراسة آمال أحمد (٢٠٢٠) إلي : تعرف أدوار المديرين في التنمية المهنية للمعلمين بوحدات التدريب والجودة ، وذلك من خلال تعرف الأسس النظرية للتنمية المهنية لمعلمي المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، وتعرف واقع التنمية المهنية للمعلمين بوحدات التدريب والجودة والكشف عن مشكلات هذه التنمية من وجهة نظرهم والتوصل إلى مقترحات للتغلب عليها ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وقد تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من المعلمين بهذه الوحدات بنسبة ١٠ % تم اختيارهم من كل إدارة تعليمية من الإدارات العشر لمحافظة المنوفية وبلغ عددها ٦٢٥ معلم وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة التنمية المهنية للمعلمين بوحدات التدريب والجودة تعاني من مجموعة من المشكلات ومنها غياب القناعة الشخصية لدى مدير المدرسة بأهمية التنمية المهنية وضعف نشر ثقافة التنمية المهنية للمعلمين بوحدات التدريب والجودة بالمدرسة وندرة وجود خطة واضحة للتنمية المهنية بالمدرسة .

**أولاً : الإطار النظري للبحث :**

يتناول الإطار النظري للبحث معالجة الموضوعات التالية :

**أولاً: مفهوم المدارس المصرية اليابانية:**

المدرسة المصرية اليابانية هي مدرسة مصرية صدر بها العديد من القرارات الوزارية منها القرار الوزاري رقم (١٥٩) لسنة ٢٠١٧ المنظم لطبيعة عملها ، فهي مدارس نموذجية تطبق المناهج المصرية بجانب الأنشطة اليابانية المعروفة (بالتوكاتسو بلس ) بجميع المراحل التعليمية ( رياض أطفال ، ابتدائي ، إعدادي ، ثانوي ) هدفها تربية وتنشئة التلاميذ على القيم والمبادئ الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية ، وتعزيز انتماء التلاميذ للوطن وغرس روح العمل الجماعي ، والقدرة على حل المشكلات ، وخلق بيئة تعلم جيدة في ظل عدد محدد للتلاميذ داخل الفصل لا يتجاوز (٣٦) ستة وثلاثين تلميذا ، مع التزام كتابي من ولى أمر التلميذ بعلمه بكافة النظم والقواعد المعمول بها بتلك المدارس ( وزارة التربية والتعليم الفني ، ٢٠١٧ ، ١-٣) ، وأيضا جاء بالقرار الوزاري رقم (١٧١) لسنة ٢٠١٩ في المادة الأولى أن المقصود بالمدارس المصرية اليابانية أنها مدارس مصرية حكومية تطبق المناهج المصرية المطورة باللغة الإنجليزية ، وتقوم هذه المدارس بتطبيق أنشطة التوكاتسو اليابانية الكاملة وفق دليل أنشطة التوكاتسو على كل المراحل التعليمية بالمدرسة ، وتشمل المدارس القائمة ، والمدارس الرائدة ، والمدارس الجديدة ، وفي المادة الخامسة أن لهذه المدارس وحدة خاصة بها تتبع مباشرة وزير التربية والتعليم والتعليم الفني من اختصاصاتها اختيار المدارس التي تطبق أنشطة التوكاتسو بها ، مع المتابعة المستمرة وتقويم أداء المعلمين بالمدرسة ، وتنفيذ ومتابعة قواعد وشروط قبول الطلاب بها والتي لا تختلف كثيرا عن باقي المدارس ، مع التأكد من موافقة ولى الأمر على أن يطبق ابنه النموذج الياباني بكافة اعبائه داخل وخارج المدرسة ، وكذلك خدمة ولى الأمر للمدرسة لمدة عشرين ساعة سنويا، وفقا للقواعد التي تضعها المدرسة والتوقيع على إقرار بالموافقة على الشروط والقواعد الخاصة بالمدارس المصرية اليابانية من نسختين نسخة تسلم للمدرسة ونسخة لولى الأمر ، ويكون الالتحاق بهذه المدارس من خلال تسجيل بيانات الطالب على منصة الكترونية مخصصة لذلك (وزارة التربية والتعليم الفني ، ٢٠١٩ ، ٢-٤)

وقد مر مشروع المدارس المصرية اليابانية في بدايته بمرحلة تجريبية بتطبيق أنشطة التعليم الياباني المتمركزة حول الأنشطة الخاصة أو أنشطة بناء الشخصية على تلاميذ بعض المدارس ، وبناء على ذلك قامت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بإدخال تلك الأنشطة تحت اسم "توكاتسو" ضمن مكونات نظام التعليم الجديد "٢،٠" ، بهدف بناء الشخصية ، واكتساب

المهارات الحياتية من خلال التعليم المتكامل والشامل ، والتعلم الممتع الذى يرتبط بحياة المتعلم ( وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ، ٢٠٢٠ ، ٢ ) .  
وأهم ما يميز المدارس المصرية اليابانية أنه لا يمكن تحقيق التعليم على الطريقة اليابانية بمجرد تقديم بعض أنشطة " توكاتسو " لأن هناك عوامل أخرى في المدارس اليابانية تجعل المدارس اليابانية في حاجة إلى تطوير قدرات التلاميذ بشكل شامل، فهناك عاملان أكثر أهمية في المدرسة اليابانية، هما : " التعليم المتحور حول المتعلم ، والتعليم الشامل للطفل (وحدة المدارس المصرية اليابانية ، ٢٠٢٠ ، ٣ ) .

#### ثانياً: فلسفة إنشاء المدارس المصرية اليابانية:

تعتمد فلسفة المدارس المصرية اليابانية على الأنشطة الخاصة (التوكاتسو) التي تستهدف تطوير قدرات التلاميذ بصورة شاملة متكاملة في المجالات الثلاث وهى التطوير المعرفى (تطوير أكاديمي)، والتطوير غير المعرفى (تطوير عقلية التلاميذ وعاداتهم الحياتية وممارستهم اليومية) ، والتنمية البدنية (تنمية القوة البدنية للتلاميذ وصحتهم). ومن المعروف أن التنمية الشاملة لهذه المجالات الثلاث يمكن أن تعزز بعضها البعض فإذا كان التلاميذ يطورون عادات يومية جيدة (مثل النوم والاستيقاظ مبكراً وتناول وجبة الإفطار وغيرها) سيصبحون بالتأكيد أقوى بدنياً وصحياً، وكذلك فإن الأداء الأكاديمي لهم سوف يتحسن وبالنسبة للتطوير الأكاديمي (المعرفى)، و يمكن أن يحسن قضاء عشر دقائق في الصباح في المدرسة (التدريبات الرياضية وقراءة الكتب، وما إلى ذلك) بنظام (التوكاتسو) المهارات الأكاديمية الأساسية للتلاميذ وبالنسبة للتطوير غير المعرفى، يمكن لأنشطة التوكاتسو تحسين مشاعر التلاميذ والارتقاء بها وتنمية القدرات الذاتية، وتنمية القدرة على حل المشكلات، وتطوير الحس الاجتماعى، وبناء التوافق والإجماع، والعمل التعاونى، أما بالنسبة للتطور البدنى، فإن الأنشطة الصحية مثل غسل اليدين والنظافة يمكن أن تحسن الحالة الصحية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩ ، ٣ - ٤).

وفى جوهر أنشطة التوكاتسو يتم التركيز على جعل المدرسة مكاناً ممتعاً، يمكن للجميع الشعور بالراحة فيه بحيث يكون الصف هو النقطة المركزية لاكتشاف النقاط الإيجابية عند المتعلم والعمل على تطويرها، ويجب على المعلم أن يدرك النقاط الجيدة وطريقة التفكير وتشكيل الأفكار لدى كل متعلم، وفى نفس الوقت يجب عليه تنمية الشعور بالثقة (ريوكو تسونيوشى، ٢٠١٢ ، ٩).

#### ثالثاً : مفهوم التنمية المهنية المستدامة:

لقد اهتم الباحثون في مختلف الأزمان بالتنمية المهنية وبشكل خاص التنمية المهنية المستدامة لذا تعددت تعريفاتها نظراً لتعدد وجهات النظر ومن هذه التعريفات :  
تعرف حصة حمود ( ٢٠٢٢ ، ٢٧٠ ) **التنمية المهنية المستدامة**: بأنها جهود منظمة، ومستمرة، ومخطط لها تسهم في رفع كفاءة المعلمين، وتطوير معارفهم، واتجاهاتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وإكسابهم المزيد من الخبرات التربوية، من أجل تحسين العملية التعليمية.

**كما أنها** عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى أداء المعلم من خلال اكسابه المهارات اللازمة وتزويده بالمعلومات وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه لتحسين مستوى التعليم والتعلم استجابة للمتغيرات حاجات المجتمع ( شيماء على ٢٠٢٠ ، ٣٦٨ )  
ومما سبق يمكن التوصل إلى أن مقومات مفهوم التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في أنه:

- جهود منظمة، ومستمرة، ومخطط لها، فهي ليست عشوائية ولكنها تتم وفق رؤية وخطة موضوعية، لتحقيق أهداف محددة.
- الهدف منها تطوير معارف المعلمين، واتجاهاتهم، وقدراتهم التعليمية والتدريسية، ومهاراتهم الأكاديمية والفنية.

- اكساب المعلمين الخبرات التربوية اللازمة لهم وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم.
  - نشر قائد المدرسة ثقافة الجودة بين جميع المعلمين بالمدارس المصرية اليابانية لمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة المدرسية والمجتمع وذلك للارتقاء بمستوى الأداء في أقل وقت ممكن و بأقل مجهود .
  - تحفيز قائد المدرسة المعلمين بتعلم مهارات القرن ٢١ لضمان استمرارية المستوى المتجدد من مهاراته ومعارفه واتجاهاته وذلك لمواكبة الاتجاهات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات وطرق واستراتيجيات التعليم.
- رابعاً: أهمية التنمية المهنية المستدامة:**  
 يذكر (السيد عبد القادر، ٢٠١٩، ١٧١ - ١٧٢) أهمية التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في أنها تمثل الضروريات التالية:

#### (أ) التنمية المهنية ضرورة تربوية وتعليمية:

يمكن النظر إلى التعليم كآلية أو وسيلة مباشرة للتنمية الشاملة والدائمة من خلال الأدوار الاجتماعية والتربوية الجديدة للتعليم، فلقد انفتحت المؤسسات التعليمية على احتياجات المجتمع، وأصبح هناك للتنظيمات الشعبية دوراً في تشجيع التجديد التربوي والمشاركة من جانب المجتمع ، وبخاصة على المستوى المدرسي والمحلي المتمثل في مجالس الآباء والأمناء والمنظمات غير الحكومية المعنية بالتعليم وروابط واتحادات رجال الأعمال والنقابات المهنية والحرفية. فنجاح المعلم في العملية التعليمية يتوقف بالدرجة الأولى على نوع الإعداد والنمو المهني الذي يكتسبه، ومن هنا يمكن أن نتصور أهمية ذلك لدى هذا المعلم، فالمواد الدراسية تساعد على النمو المتكامل والمرتبط بحاجات المتعلم وإيجاد السبل الشتى التي تهتم بتنمية قدراته الفنية والإبداعية من خلال ممارسة النشاطات والمهارات الفنية المختلفة، فضلاً واكتساب رصيد من الخبرة الملائمة، لذا فالحاجة ماسة إلى تبني أطر عملية جديدة تهتم بإعداد ونمو معلمي المستقبل مهنيًا، انطلاقاً من فكرة التنمية المستدامة من خلال أهداف تنمية هذا المعلم والكشف عن مستوى التنمية المهنية المتحققة لديه داخل المؤسسة التعليمية (سهاد جواد، ٢٠١٨، ٥٦١).

فالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين تحقق الاهتمام بتنمية المناهج الدراسية في ضوء الممارسات العملية للمعلم والمتعلم، وتساعد في التغيير التربوي في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة محلياً وعالمياً عن طريق برامج البنك الدولي والاتحاد الأوروبي، والاستفادة من عمليات ونتائج التنمية المهنية المستدامة في توجيه برامج تدريب المعلمين، وتعمل علي تحقيق غايات وأهداف التعليم، ومواكبه التطور في أساليب وتكنولوجيا التعليم الحديث، وتحقيق المعايير القومية والعالمية للمعلم (أسامة محمد، وعباس حلمي، ٢٠١٤، ٢٠٩).

#### (ب) التنمية المهنية ضرورة ثقافية :

إن أهمية التنمية المهنية المستدامة للمعلمين كعمل منظم ومخطط له يمكن المساهمين فيه من النمو في مهنتهم بالحصول على المزيد من الخبرات الثقافية، والمهنية، والتخصصية وكل ما من شأنه أن يرفع من مستوى عملية التعليم والتعلم، ويزيد من طاقات المتدربين الإنتاجية في خطة مدروسة، وفي إطار اجتماعي تعاوني وبموجب فلسفة واضحة وأهداف معينة (سهاد جواد، ٢٠١٨، ٥٦٤).

مهنة التعليم لم تعد مقصورة على المتعلمين فقط وإنما تأسيس الاتجاهات والمهارات والتثقيف للمعلم، وتعطية الجانب الروحي لأداء الفرد أيضاً، وإعداد التلاميذ نفسياً للتعاش مع مجتمع متغير، فالانفجار المعرفي لا يمكن مقابله بزيادة المادة العلمية فقط، بل بمنهجية وأسلوب التدريس، ومن هنا تدخل الأساليب الحديثة في طريق الدراسة عن المعرفة التي يحتاجها المتعلم، حتى يمكن

إعداده لمواجهة مجتمع سريع التغيير، فاقتناء الفرد لمعرفة جديدة ليس مجدياً في حد ذاته ما لم يترجم إلى عمل وقدرة على التصرف في مشكلات الحياة اليومية (رجائي عبد الله ، ٢٠١٧ ، ٣٨١-٣٨٢).

### ج) التنمية المهنية ضرورة اجتماعية واقتصادية:

تقوم التنمية المهنية بإكساب المعلمين معارف، ومهارات، واتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل، مما يطور أدوارهم، وتنمى لدى المعلم المرونة والقدرة على التكيف في حياته العملية، وتسهم في تقليل النفقات، وزيادة المهارات والكفاءات تؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل، ومواكبة التغييرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي نفسه، مثل زيادة سرعة تطوير المعرفة واتساعها، والتقدم التكنولوجي، والتطور في مجال أساليب التقويم إليها (عيد أبو المعاطي، ٢٠١١، ٤٥).

### د) التنمية المهنية ضرورة معرفية وتكنولوجية:

مع الانفجار المعرفي الهائل ودخول العالم عصر المعلوماتية والاتصالات والتقنية العالية، أصبحت هناك ضرورة ملحة إلى معلم متطور بشكل مستمر ليواكب روح العصر؛ معلم يلبي حاجات المتعلم في التعلم ويلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته نحو التقدم والرفق، فالمعلم المبدع، هو طالب علم طوال حياته في مجتمع دائم التعلم والتطور، وفي ظل ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية، وليس المعلم الذي يقتصر في حياته على المعارف والمهارات التي اكتسبها في مؤسسات الإعداد فقط (أسامة رؤوف، ٢٠١٦، ٣٥٥).

وترجع أهمية التنمية المهنية المستدامة للمعلمين أنها تشتمل على اكتساب معارف مهنية وتنميتها، و داعمة للسلوك المهني والحفاظ على أفكار التعلم مدى الحياة، واعتبار المدرسة مثل البيت لتطوير المعلم، والتركيز على مشاركة المعلم في عمليتي التعليم والتعلم (أسامة محمد، وعباس حلمي، ٢٠١٤، ١٩٩ - ٢٠٠).

فالتنمية المهنية المستدامة ليست مرادفاً للحصول على تقنيات جديدة في التربية ولكنها عملية تهيء المعلم للتعامل مع أشكال جديدة من التعلم، وهذا بدوره ينعكس على ممارسته وأدائه المهني بشكل إيجابي بما يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (السيد عبد القادر، ٢٠١٩، ١٦٩).

فمن أهم مبررات التنمية المهنية المستدامة المعلمين أنها تساعدهم في مواكبة الجديد لتطوير العملية التعليمية وفق المعايير الدولية، ومواكبة الثورة المعرفية والتفجر المعرفي في جميع مجالات العلم والمعرفة، والتعرف إلى الثورة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات أدت الي أن يكون العالم مدينة صغيرة تنتقل فيها المعارف المستجدة بسرعة هائلة (وليد هلال، ٢٠١٤، ٤٢٦).

إن تنمية الطاقات البشرية تعتبر أتمن رأس مال لذا فالتربية والتعليم تعتبر نوعاً من أنواع التوظيف المثمر لرؤوس الأموال وهي عملية استثمارية مردودها يكمن فيما تقدمه من طاقات بشرية مبدعة ومفكرة ، لذا فتطوير التعليم لا بد أن نرى ثماره داخل الصفوف ولن يأتي معلماً متمكناً من أدواته بحيث يجعل من القاعات الدراسية محفلاً للاكتشاف والإبداع وأيضا لن نحصل على عطاء المعلم إذا لم يكن هناك قيادة تربوية تترجم البيئة المدرسية إلى أدوات داعمة لما يتم في القاعات الدراسية ، ويقتضى لتحقيق هذه الأهداف الطموحة إعادة النظر في ثلاثية التعليم التقليدية "المعلم - الطالب - المدرسة " و أن يتم تحويلها إلى عملية تعليمية أكثر حداثة وعصرية ، تشتمل عناصرها على " المعلم العصري - الطالب الإيجابي - المدرسة العصرية -تقنية التعليم المتقدمة - المناهج التعليمية المتطورة والتعليم غير النظامي "

إن تنمية القدرات البشرية هي من أثنى رؤوس الأموال التي تسعى التعليم التربوية والتعليمية إلى توظيفها بغية تحقيق المردودات التي تتجسد في الطاقات البشرية المفكرة والمبدعة، لذا فتطوير التعليم لابد أن تنعكس ثماره داخل المواقف التعليمية، وهذا لا يتحقق إلا بوجود المعلم المتمكن من أدواته، حيث يتطلب ذلك وجود قيادات تربوية داعمة ومساندة لمسار البيئة التعليمية، لذا فإن عملية تطوير كفاءات المعلمين التعليمية لا تتم إلا من خلال الجمع بين الجانبين المعرفي والسلوكي لتحقيق أهداف في التنمية المهنية لهذا المعلم (كعملية منظمة ومدروسة في بناء المهارات التربوية والإدارية والشخصية التي تلزم المعلمين بالقيام بالدور الفعال بالمسؤوليات المدرسية اليومية أو ترميم لما يتوافر لهم منها بتجديدها وإنماءها أو سد العجز فيها لتحقيق غرض أسمى هو تحسين فعالية المعلمين وبالتالي زيادة التحصيل الكمي والنوعي لهم. (سهاد جواد ، ٢٠١٨ ، ٥٦٣ - ٥٦٤).

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الركيزة الأساسية في اهتمام مدير المدرسة بالتنمية المهنية للعاملين معه من المعلمين نابعة من عدة اعتبارات أهمها أن التنمية المهنية أصبحت ضرورة تربوية وتعليمية فالمعلمية التعليمية في تغير مستمر وتحتاج إلى معلم مواكب لهذا التغير والتطوير من النواحي المعرفية والمهارية والوجدانية والنفسية، كما أن التنمية المهنية ضرورة ثقافية فتنقيب المعلم بكل ما هو جديد وإطلاعه على كل حديث في مجاله أصبح ضرورة، كما أن التنمية المهنية ضرورة اجتماعية واقتصادية فالجانب الاجتماعي والاقتصادي أصبح ضرورة قصوي في التنمية المهنية المستدامة للمعلم فالمعلم الواعي المستنير المواكب للجديد يوفر في التكلفة والوقت والجهد عن غيره، كما أن التنمية المهنية ضرورة معرفية وتكنولوجية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة والخامسة، وما أدخلته في التعليم من تكنولوجيا ومستحدثات يجب على المعلم التعرف عليها، فالأدوار المتعددة للمعلم والتغيرات التربوية والتكنولوجية المستحدثة، والتي لابد من مواكبتها لتلبية الاحتياجات ورغبات الطلاب كمستفيدين أساسيين من المدرسة واشباع احتياجات المجتمع ككل.

#### **خامساً: التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية:**

يؤمن اليابانيون إيماناً راسخاً أن المدرسة اليابانية هي المسؤولة عن تزويد أبنائها بتعليم جيد ، وأن النظام التعليمي بأجهزته كافة مسئول عن اختيار المعلمين لأبنائهم ، وأصبح عليه أن يعمل جاهداً لمنع تلاميذ اليابان من تلقي تعليم سيء بسبب معلم سيء ، لذلك وضعت قوانين عديدة من أهمها قانون "القواعد الخاصة" بشأن أفراد الخدمة التربوية العاملة من المعلمين ، والذي ينص على ضرورة تتبع تدريب المعلمين أثناء الخدمة بشكل مستمر، ويتم التدريب من خلال وزارة التربية والتعليم ، وإما محلياً من خلال مجالس التعليم المنتشرة باليابان أو عن طريق المدرسة التي يعمل بها المعلمون الجدد(طارق محمد ، ٢٠٠٨ ، ٢٠٩).

و تتعدد أساليب التنمية المهنية للمعلمين داخل المدارس في اليابان لتنفيذ برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في اليابان ومنها: الاجتماعات، دراسة الدرس lesson study ، مشاهدة التدريس ، ممارسة التدريس ، ملاحظة الزملاء ، الدروس النموذجية ، اللقاءات التدريسية، التعليم الإلكتروني (عبر الانترنت) ، الحلقات البحثية(السيمنارات) و المعلم المستشار(فاطمة فتحى ، ٢٠٢٢ ، ١٠٨).

وتشير (داليا السيد، ٢٠٢٢ ، ٤١ ) إلى أهمية الارتقاء بمستوى أداء المعلمين بالمدارس المصرية اليابانية ويتم ذلك من خلال عقد تدريبات دورية للمعلمين لرفع الكفاءة المهنية لتنفيذ المناهج المقررة ، كما يمكن الارتقاء بمستوى أداء المعلمين من خلال ما يسمى بالحصص البحثية وهي نشاط من أنشطة التعلم الياباني هدفها إعداد درس أكاديمي مسبقاً من خلال فريق العمل بالمادة بالمدرسة وتنفيذها لتبادل الخبرات ويمكن تنفيذها بالتنسيق مع مدارس بالإضافة الى أنه يندرج ضمن

الخطة الزمنية لليوم الدراسي في المدارس المصرية اليابانية ما يسمى باجتماع المساء للمعلمين ويتم عقده بعد انتهاء اليوم الدراسي وانصراف التلاميذ ويتم من خلال إدارة المدرسة ( مدير المدرسة ووكيل المدرسة) مع معلمين المدرسة لعقد نقاش موسع وعمل تغذية راجعة عن ما تم إنجازه خلال اليوم الدراسي من مهام وتكليفات وأيضا عمل ورش مصغرة لتبادل الخبرات بين المعلمين .

سادساً: دور القيادة المدرسية بالمدارس المصرية اليابانية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين

أوضحت سارة الحضري (٢٠٢٣، ٦١) أن القيادات بالمدارس المصرية اليابانية تسعى إلى تحقيق التنمية المهنية بشكل مستدام لكافة المعلمين بالمؤسسة وذلك من خلال :

- (١) الزيارات الصفية : وتهدف هذه الزيارات الإرشاد والتشجيع وتحسين الأداء الوظيفي للمعلم ولا تكون أداة من أدوات التفتيش وإظهار السلطة .
- (٢) الورش التربوية : وتتضمن إتاحة الفرصة للمعلمين لكي يستزيدوا من المعلومات والخبرات والتطلع إلى أحدث المستجدات التربوية مع أهمية التغيير في العمل مما يساهم في تحسن أدائهم الوظيفي
- (٣) الدراسات والبحوث : وذلك للاطلاع على الخبرات الجديدة من أجل تحقيق النمو المهني للمعلمين
- (٤) الاجتماعات : لتقصي حاجات المعلمين في المدرسة ومعرفتها والتعبير عنها ومناقشتها
- (٥) التدريب : من أجل اتخاذ القرارات الصائبة وتطوير الأداء .
- (٦) المعلم الجديد : لتوجيه المعلمين المستجدين والتعاون معهم ومساعدة المعلم المستجد في حل المشكلات التي يواجهها ( Davies , 2005 ) .

#### المحور الثاني : الإطار الميداني للبحث :

يتناول هذا المحور أهداف البحث الميداني ، وعينته ، وأداته ، والنتائج وتفسيرها كما يلي :

#### أولاً : أهداف البحث الميداني :

تمثل الهدف الرئيس في الدراسة الميدانية علي الوقوف على معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية.

ثانياً : عينة البحث :

يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في معلمى المدارس المصرية اليابانية البالغ عددهم ٤٦٥ معلماً موزعين على محافظات الدقهلية والجيزة ودمياط ، بما يمثل (٨١,٥%) من المجتمع المختار لتطبيق أدوات البحث .

#### ثالثاً : أداة البحث ( الاستبانة ) :

■ اعتمد البحث على الاستبانة في مسعى لتحقيق أهدافه الميدانية ،التمثلة في التعرف علي معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية. ويتضمن (٢٣) عبارة مقسمة إلى ثلاث معوقات رئيسية على النحو التالي:

- معوقات إدارية وتنظيمية، وتتضمن (٨) مفردات.

- معوقات مادية وتقنية وتتضمن (٦) مفردات.

- معوقات بشرية، وتتضمن (٩) مفردات.

وكانت الاستبانة على عبارات المحورين في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (موافق – موافق إلى حد ما-غير موافق) وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة من خلال الإطار النظري للدراسة، والاطلاع على الدراسات السابقة، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على البيانات الديموجرافية التالية: (النوع، سنوات الخبرة في المدرسة) ، إذ تكونت من (٢٣) عبارة، ذات الأرقام من ( ١ \_ ٢٣) ، حيث تدرج هذه العبارات تحت ثلاثة أبعاد، هي كالتالي:

- ١- **البعد الأول:** معوقات إدارية وتنظيمية وتتضمن العبارات من (١ إلى ٨) .
  - ٢- **البعد الثاني:** معوقات مادية وتقنية وتتضمن العبارات من (٩ إلى ١٤) .
  - ٣- **البعد الثالث:** معوقات بشرية وتتضمن العبارات من (١٥ إلى ٢٣) .
- ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق؛ للتعرف على درجة الموافقة على كل مفردة من مفردات محاور الاستبانة.

#### رابعاً: إجراءات تفتين الاستبانة :

اعتمدت الباحثة للتأكد من صدق أداة الدراسة على طريقتين، هما:

- **صدق المحكمين :** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، وبناء عباراتها، وعرضها على المشرفين على الدراسة، ثم عرضها في صورتها الأولية على (٢٠) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وعدد من الجامعات المصرية الأخرى ، وبعد استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين ، وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعادت الباحثة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه غالبية السادة المحكمين .

**صدق الاتساق الداخلي :** تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بالنسبة بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والمحور الذي ينتمي إليه البعد (٠,٦٠٠-٠,٦٩٢) حيث كانت موجبة ودالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد محور معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية وبين المحور ككل يتضح أيضاً أن جميع قيم معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني للاستبانة كانت موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد الأول ( معوقات إدارية وتنظيمية ) بين (٠,٦٢٩-٠,٧٨٩) ، وتراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد الثاني ( معوقات مادية وتقنية ) بين (٠,٦٣٧-٠,٧١٧) ، وتراوحت قيم معاملات ارتباط عبارات البعد الثالث ( معوقات بشرية ) بين (٠,٥٥٥-٠,٧٥٧) ، ويدل ذلك على وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بين كافة عبارات المحور الثاني والأبعاد التي تنتمي إليها العبارات و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات أفراد العينة وفقاً للأنواع (ذكر-أنثى) على جميع الأبعاد (معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة)، كما اتضح وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير سنوات الخبرة عند مستوى (٠,٠٥) بين فئتي (أقل من سنة ٣ سنوات فأكثر) على معوقات مادية وتقنية لصالح فئة ٣ سنوات فأكثر للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية). مما يعكس درجة عالية من الصدق بين فقرات وأبعاد الاستبانة .

وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة حيث اتضح أن قيمة معامل الثبات للمحور معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية ككل بلغت (٠,٩٧) ، وأبعاد هذا المحور تراوحت بين (٠,٨٩-٠,٩٣) وهي قيمة عالية مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق ، وإمكانية الوثوق فيها، والاعتماد على نتائجها .

#### خامساً : نتائج البحث الميداني :

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في ما يلي:

- ١- ترتيب أبعاد محور " معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية " من حيث أهميتها طبقاً للمتوسط الحسابي لكل بعد، وذلك على النحو التالي:

تم ترتيب أبعاد المحور الأول المتمثل في " معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية ، وذلك من خلال جدول (١) التالي:

#### جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أبعاد محور معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
البعء الأول: معوقات إدارية وتنظيمية	1.66	0.61	٢	منخفضة
البعء الثاني: معوقات بشرية	1.78	0.63	١	متوسطة
البعء الثالث: معوقات مادية وتقنية	1.61	0.58	٣	منخفضة
إجمالي المعوقات	1.68	0.54	-	متوسطة

من جدول (١) السابق يتضح أن درجة موافقة أفراد العينة على وجود معوقات لدور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية جاءت (متوسطة) ، حيث أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (١,٦٨) بانحراف معياري قدره (٠,٥٤) وتشير هذه القيمة المنخفضة للانحراف المعياري إلى درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول هذا المحور، وربما ترجع تلك المعوقات إلى أن دور القيادة بالمدارس المصرية اليابانية لها متطلباتها وثقافتها وفلسفتها المغايرة والتي ربما لا تكون متاحة بالبيئة المصرية، ويتفق ذلك مع دراسة علاء محمد (٢٠٢٠ ، ١٩) التي أشارت إلى أن تطبيق التوكاتسو بالمدارس اليابانية يتطلب عدة متطلبات بالمبنى المدرسي والمقررات والمناهج الدراسية، والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور.

- جاء البعء الثاني " المعوقات البشرية " في المرتبة الأولى وذلك بدرجة ممارسة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٧٨)، والانحراف المعياري (٠,٦٣) وذلك يرجع إلى وجود عجز في عدد المعلمين، وذوي الخبرة في المدارس اليابانية وهذا ما أكدت عليه دراسة سهاد جواد فرج (٢٠١٨ ، ٥٦٣) .

- جاء البعء الأول " المعوقات الإدارية والتنظيمية في المرتبة الثانية ، وذلك بدرجة ممارسة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( ١,٦١ ) ، والانحراف المعياري ( ٠,٥٨ ) وقد يرجع ذلك إلى تسهيل بعض الصعوبات المتعلقة ببعض الإجراءات المتعلقة بالإدارة والنظام ، والروتين ، وقد أكدت منال السيد (٢٠٢١ ، ٢٩٦) أحيانا على تهميش استخدام أساليب الإدارة الحديثة كأسلوب القيادة التشاركية واعتماد استراتيجيات تعاونية وتشاركية لصنع القرار مع المعلمين من أجل أداء المهمات الإدارية جيدا، والتي بدورها ستعكس على العملية التعليمية ، و أداء المعلمين عامة .

- جاء البعء الثالث المعوقات المادية والتقنية في المرتبة الثالثة ، وذلك بدرجة ممارسة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( ١,٦٦ ) ، والانحراف المعياري ( ٠,٦١ ) وقد يرجع ذلك بالرغم من توفير الإدارة الموارد المادية المناسبة لإحداث التطوير المطلوب ، كتوفير التجهيزات من معامل ، وورش ، ومكتبة و ألعاب رياضية ، وفنية ، وفصول دراسية مناسبة ، وغيرها و أنشطة تعليمية مختلفة ومدربين يابانيين ومدربين توكاتسو إلا أنه محرم على القيادة المدرسية السماح لأمين العهدة داخل المدرسة استخراج أي من هذه الموارد للمعلمين الا بعد السماح من شركة اميرالد المسئولة ماديا عن تلك المدارس باستخدامها وفي أغلب الأحيان تقابل هذه الطلبات بالرفض والخوف من فقد أي مورد ولو استهلاكى وبعض الأدوات قد تنتهي صلاحيتها ولا تستعمل وقد يضطر المعلم في بعض الأحيان للشراء من الخارج لأنه مجبر

لاستكمال العملية التعليمية على أكمل وجه وإلا يعاقب لعدم استكمال مهمته المطلوبة منه بلائحة الجزاءات المنشورة بالمدرسة، وأكدت دراسة ( Burkel,2019,22 ) أن المدارس اليابانية في حاجة إلى توفير موارد مادية متاحة لتنفيذ استراتيجيات منظمة داخل المدارس اليابانية. وللتعرف على دلالة الفروق في متوسطات الاستجابات بين أفراد عينة الدراسة على المحور المتعلق بمعوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية، تم استخدام اختبار "ت" T.test ، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ( ANOVA )، للوقوف على مدى إمكانية معالجة العينة وفق لمتغيراتها ( النوع ، سنوات الخبرة ) ، للوقوف على مدى إمكانية معالجة العينة وفقا لمتغيراتها، كل على حده أم في ضوء العينة الكلية؟ وقد جاءت النتائج كالتالي:

- الكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المحور المتعلق بواقع معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية، حسب متغيرات الدراسة (النوع، سنوات الخبرة).  
أ) دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المحور المتعلق بمعوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية، حسب متغير النوع.  
تم استخدام اختبار (ت) لتحديد دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغير النوع (ذكر - أنثى) على محوري الاستبانة، كما هو موضح بجدول (٢):

#### جدول (٢)

اختبار "ت" T.test للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية والتي تعزى لاختلاف النوع

المحور	البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المحور الثاني: معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية	معوقات إدارية وتنظيمية	ذكر	٥٤	١,٧١	٠,٦٧	٠,٦٦	٠,٢٢٥
		أنثى	٣٢٥	١,٦٥	٠,٦٠		
	معوقات مادية وتقنية	ذكر	٥٤	١,٩٦	٠,٧٣	٢,٠٠	٠,٠١٣
		أنثى	٣٢٥	١,٧٥	٠,٦١		
	معوقات بشرية	ذكر	٥٤	١,٧٦	٠,٦٨	١,٧٦	٠,١٠
		أنثى	٣٢٥	١,٥٨	٠,٥٦		
الدرجة الكلية للمحور الأول	ذكر	٥٤	١,٨١	٠,٦٩	١,٤٧	٠,٠٣٧	
	أنثى	٣٢٥	١,٦٦	٠,٥٩			

غير دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠١)

من خلال نتائج جدول (٢) يتضح : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات أفراد العينة وفقا للنوع (ذكر - أنثى ) على جميع الأبعاد الفرعية للمحور الثاني ( معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية ) ، وعلى المحور الثاني ككل ، وقد يرجع ذلك إلى أن الذكور والإناث يعملان في نفس البيئة التنظيمية بما فيها من إجراءات عمل ومسؤوليات لا تفرق بين الذكور والإناث ، و تتفق رؤية كلا من الذكور والإناث لمعوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة نظرا لعملهم في نفس البيئة التنظيمية والظروف المهنية. وقد اتفقت تلك الدراسة مع دراسة أحمد (٢٠١٥، ٣٨٠) على عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم الذكور والإناث بالنسبة لمعوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية للمعلمين.

المحور الأول: معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية:

جاء هذا المحور لوصف طبيعة استجابات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات أبعاد محور "معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية" وذلك على النحو التالي:

البعد الأول: المعوقات الإدارية والتنظيمية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاي<sup>٢</sup> والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات بعد (المعوقات الإدارية والتنظيمية)، وذلك على النحو التالي:

### جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية وقيمة (كاي<sup>٢</sup>) والترتيب لآراء أفراد العينة حول عبارات بعد المعوقات الإدارية والتنظيمية كأحد أبعاد

مستوى الدلالة	قيمة كاي <sup>٢</sup>	العينة الكلية (ن=٣٧٩)								العبارة	م
		الترتيب	الأهمية النسبية	موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠١	١٥٦,٩٢٠	٢	٥٧,٨٧	٤٤,٣	١٦٨	٣٧,٧	١٤٣	١٨	٦٨	صعوبة التقويم الموضوعي للمعلمين من قبل القيادة المدرسية.	١
٠,٠١	١٦٠,٦٦٧	١	٥٨,٢٢	٤٧,٥	١٨٠	٣٠,٣	١١٥	٢٢,٢	٨٤	ندرة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية.	٢
٠,٠١	٢١٣,١٩٦	٤	٥٦,٩٩	٥٠,١	١٩٠	٢٧,٨	١٠٩	٢١,١	٨٠	صعوبة توزيع الأدوار على المعلمين في المدرسة بعدالة وموضوعية.	٣
٠,٠١	٤٤٠,٢٠٧	٧	٥٢,١٥	٦٠	٢٢٧	٢٤	٩٠	١٦	٦٢	ندرة وجود بيئة إيجابية صحية تعزز الإبداع والابتكار للمعلمين.	٤
٠,٠١	٢٩٣,١٢٦	٦	٥٤,٧٩	٥٤	٢٠٣	٢٨	١٠٨	١٨	٦٨	غياب الاستقلالية في القرارات المدرسية.	٥
٠,٠١	٦٠٣,٦٤٨	٨	٤٩,٤٢	٦٤,٩	٢٤٦	٢١,٩	٨٣	١٣,١	٥٠	ضعف اهتمام الإدارة بتقديم الدعم اللازم للمعلمين لتحقيق الأهداف التنظيمية.	٦
٠,٠١	١٨١,٥٧٥	٣	٥٧,٢٥	٤٧,٥	١٨٠	٣٣,٢	١٢٦	١٩,٣	٧٣	قلة الوقت المتاح للمعلمين والقيادة المدرسية للتخطيط الجيد وتحقيق الهدف التعليمي.	٧
٠,٠١	٢٦٦,٩٣٣	٥	٥٥,٩٣	٥٣,٥	٢٠٢	٢٤,٢	٩٧	٢١,٣	٨٠	صعوبة استقرار التنظيم بسبب الغيابات والإجازات ونقل المعلمين أو الاستغناء عنهم.	٨

معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية من خلال نتائج الجدول (٣) السابق أظهرت استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات الإدارية والتنظيمية، على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في كل العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة صغيرة).

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

جاءت العبارة (٢) ومحتواها " ندرة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات الإدارية والتنظيمية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (58.22%) ، وتشير هذه العبارة إلى مشكلة حقيقية بالمدارس المصرية اليابانية ليس من إمكان القيادة المدرسية أو المعلمين المشاركة في صناعة القرارات المدرسية ولكن وحدة المدارس المصرية اليابانية هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات والقيادة المدرسية والمعلمين هم مجرد منفذين لتلك القرارات ، وقد اتفقت تلك الدراسة مع أشارت إليه (سمية حمزة السطحي، ٢٠١٩ ، ١٦٥) أن من أهم معوقات القيادة المدرسية الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية.

- جاءت العبارة (١) ومحتواها " صعوبة التقويم الموضوعي للمعلمين من قبل القيادة المدرسية. " في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات الإدارية والتنظيمية حيث بلغت الأهمية النسبية (57.87%) ، ويعود ذلك إلى كثرة بنود التقويم وتعدد واختلاف آراء القيادة المدرسية من مدير أو وكيل أو في بعض المدارس وكيولين والإدارة مما يؤدي إلى صعوبة التقويم الموضوعي للمعلمين و أيضا قلة توفر الدليل الإرشادي لتطبيق التقويم الموضوعي بالمدارس، و قلة توفير الأدوات اللازمة لأنشطة التقويم الموضوعي، وقد اعتقد البعض بعدم أهمية التقويم وانه مضيعة للوقت .

جاءت العبارة (٧) ومحتواها " قلة الوقت المتاح للمعلمين والقيادة المدرسية للتخطيط الجيد وتحقيق الهدف التعليمي " في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات الإدارية والتنظيمية حيث بلغت الأهمية النسبية (57.87%) ، ويعود ذلك إلى تعدد المسؤوليات وضغوط العمل يؤثر على الوقت المتاح للتخطيط الجيد ، وبالرغم من تعدد أنواع الاجتماعات من اجتماع الصباح واجتماع نهاية اليوم واجتماعات معلمى المواد واجتماع مسئولى التوكاتسو واجتماع الفرق المدرسية وغيرها أثناء اليوم الدراسى إلا أنها لا توتى ثمارها بسبب كثرة المهام المحددة في بنود كل اجتماع، يؤدي إلى ضياع الوقت وعدم التمكن من تحقيق كل البنود الخاصة بالاجتماعات والمتفق عليها وأيضا كثرة الخلافات التي تحدث بين المعلمين والقيادة المدرسية مما يؤدي إلى تضييع وقت كبير.

(١) المعوقات المادية والتقنية التي تؤثر على دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية:

التعرف على حساب التكرارات، والنسب المئوية، قيمة ( ك<sup>٢</sup> ) والوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات هذا المحور لوصف طبيعة استجابات أفراد العينة حول المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية وذلك كما هو موضح بجدول (٤) التالى :

#### جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا<sup>٢</sup>)، والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول بعد المعوقات المادية والتقنية كأحد أبعاد معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية

م	العبارة	العينة الكلية (ن=٣٧٩)						مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الترتيب	الأهمية النسبية
		متحقق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة صغيرة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	نقص الوسائل التعليمية والتجهيزات اللازمة لتوفير بيئة تعليمية مناسبة.	٧١	١٨,٧	١٠٣	٢٧,٢	٢٠٥	٥٤,١	٥٤,٨٨	٥	٢٥٩,٦	٠,٠١
٢	افتقار مكتبة المدرسة لمعظم الكتب والأبحاث والكتب الإلكترونية.	٦٢	١٦,٤	١١٣	٢٩,٨	٢٠٤	٥٣,٨	٥٤,١٧	٦	٢٦٥,٩	٠,٠١
٣	قلة الموارد المالية المتاحة للمدرسة لتلبية احتياجاتها.	٨٧	٢٣	١٢٢	٣٢,١	١٧٠	٤٤,٩	٥٩,٣٦	٢	١٠٢,٤	٠,٠١
٤	نقص الإمكانيات المادية والتكنولوجية التي تسهم في تحسين أداء المعلمين.	٧٨	٢٠,٦	١٣٠	٣٤,٤	١٧١	٤٥	٥٨,٤٨	٤	١٢٤,٤	٠,٠١
٥	قلة الحوافز المالية لتشجيع المعلمين المتميزين.	١٥٤	٤٠,٦	١١٤	٣٠,١	١١١	٢٩,٣	٧٠,٤٥	١	١٢,٠٧	٠,٠١
٦	قلة الموارد المالية المتاحة لتوفير فرص التنمية المهنية للمعلمين.	٧٩	٢٠,٧	١٣٠	٣٤,٤	١٧٠	٤٤,٩	٥٨,٦٦	٣	١٢٠,٢	٠,٠١

من خلال نتائج الجدول (٤) السابق أظهرت استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات المادية والتقنية، على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في العبارة (٥) لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) وفي باقى العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة صغيرة). أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة (٥) ومحتواها " قلة الحوافز المالية لتشجيع المعلمين المتميزين." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات المادية والتقنية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٤٥%)، وتشير هذه العبارة إلى مشكلة حقيقية بالمدارس المصرية اليابانية إلى المعلمين المتميزين ولكن التركيز الأكبر على تنفيذ لائحة العقاب المادى ويقوموا بخصم اليوم

ببومين في حالة الغياب بإذن أو بدون إذن وقلة مراعاة إنسانية لأي ظروف طارئة تحدث للمعلمين. وقد أكدت على ذلك دراسة (منال سيد، ٢٠٢٢) الاهتمام الغير كافي للتحفيز والتشجيع وربما يرجع ذلك إلى اتباع المدارس المصرية اليابانية إلى التحفيز الجماعي وليس الفردي.

- جاءت العبارة (٣) ومحتواها " قلة الموارد المالية المتاحة للمدرسة لتلبية احتياجاتها." في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات المادية والتقنية حيث بلغت الأهمية النسبية (59.36%) ، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الطلبات والاحتياجات المطلوب توفرها لعمل الأنشطة المدرسية والاحتفالات المدرسية المنظمة كل عام وغيرها.

وأكدت دراسة (Burke,L,2019,20) أن المدارس اليابانية في حاجة إلى توفير موارد مادية متاحة لتنفيذ استراتيجية منظمة داخل المدارس اليابانية.

- جاءت العبارة (٦) ومحتواها " قلة الموارد المالية المتاحة لتوفير فرص التنمية المهنية للمعلمين." في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات المادية والتقنية حيث بلغت الأهمية النسبية (58.66%) ، ويعود ذلك إلى أن المدارس اليابانية في حاجة إلى تخصيص بعض من مواردها المالية لتوفير فرص التنمية المهنية للمعلمين وتوفير بدلات السفر للمعلمين .

## (٢) المعوقات البشرية التي تؤثر على دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية:

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، قيمة (كا<sup>٢</sup>) والوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات هذا المحور لوصف طبيعة استجابات أفراد العينة حول المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية وذلك كما هو موضح بجدول (٥) التالي :

### جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا<sup>٢</sup>)، والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول بعد المعوقات البشرية كأحد أبعاد معوقات دور القيادة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية

م	العبارة	العينة الكلية (ن=٣٧٩)						الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة
		متحقق بدرجة كبيرة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة صغيرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	شخصيات الصراعات بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين القيادات المدرسية.	٦٦	١٧,٤	٩٢	٢٤,٣	٢٢١	٥٨,٣	٣	٣٨٧,٤٥	٠,٠١
٢	ضعف العلاقات الاجتماعية بين المعلمين.	٤٠	١٠,٦	٨٢	٢١,٦	٢٥٧	٦٧,٨	٩	٦٦٣,٠٧	٠,٠١
٣	اتساع الفجوة بين القيادة المدرسية والمعلمين في المدرسة.	٦٢	١٦,٤	٧٢	١٩	٢٤٥	٦٤,٦	٦	٥٧٤,٣٢	٠,٠١

م	العبارة	العينة الكلية (ن=379)						مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	الترتيب	الأهمية النسبية
		موافق بدرجة صغيرة		موافق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
٤	ندرة الكوادر بشرية مدربة تسهم في تحسين الأداء المدرسي.	١٥	٤.٠	٢٣٢	٦١.٢	٨٩	٢٣.٥	٠,٠١	٤٥٤,٣٦	٥	٥١,٣٦
		٥٨	١٥.٣								
٥	شعور المعلمين بتدني مكانتهم الاجتماعية في المجتمع.	١٦	٤.٢	٢٤٨	٦٥.٠	٧١	١٩.٠	٠,٠١	٥٦٩,٤٥	٨	٥٠,١٣
٦	قلة الاستفادة من خبرات المعلمين المتدربين والمبتعثين إلى اليابان	٨٢	٢١.٥	١٩٩	٥٢.٥	٩٨	٢٦.٠	٠,٠١	٢٢٧,٦٤	٢	٥٦,٣٧
٧	زيادة الأعباء الوظيفية والمهنية على العاملين بالمدرسة.	١٦٢	٤٢.٧	١١٢	٣٠.٠	٣٠	٨.٠	٠,٠١	١٥,٢٤٣	١	٧١,٦٧
٨	قلة إلمام القيادة المدرسية بالمستجدات في علم الإدارة.	١٦	٤.٢	٢٣٩	٦٤.٠	٧٥	٢٠.٠	٠,٠١	٥١٨,٢٨	٤	٥١,٣٧
٩	ندرة استقطاب خبرات يابانية لإفادة المعلمين	٥٤	١٤.٢	٢٤١	٦٣.٦	٨٤	٢٢.٢	٠,٠١	٤٦٣,٦١	٧	٥٠,٢١

من خلال نتائج الجدول (٥) السابق أظهرت استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات البشرية، على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في العبارة (٧) لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) وفي باقي العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة صغيرة)، أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة (٧) ومحتواها " زيادة الأعباء الوظيفية والمهنية على العاملين بالمدرسة." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات البشرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (71.67%)، ويرجع ذلك إلى فلسفة المدارس اليابانية في التزام المعلم بتوفير الأنشطة التعليمية الكثيرة أثناء اليوم الدراسي للطلبة وضرورة حضور الاجتماعات اليومية والأسبوعية والشهرية المستمرة طوال العام مما يؤدي إلى زيادة الأعباء على المعلمين وقد اتفقت تلك الدراسة مع دراسة أربو وفران (Arbaugh & Fran, 2016: 539) أن الأدوار المهنية للقيادة المدرسية داخل المدارس اليابانية ترتبط بعدد من المهام المتعددة، والمسؤوليات المتجددة التي تقع على عاتقها.

- جاءت العبارة (٢) ومحتواها " قلة الاستفادة من خبرات المعلمين المتدربين والمبتعثين إلى اليابان." في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات البشرية حيث بلغت الأهمية النسبية (56.37%)، وقد تأتي جملة الأسباب الرئيسية الدافعة إلى ذلك في عدة نواحي

منها ضعف رؤية القيادة المدرسية في تلبية احتياجات المعلمين التدريسية ، وغياب التواصل الجيد بين القيادة المدرسية وبين المعلمين المبتعثين للخارج وافتقار القيادة المدرسية لمهارات الإدارة العامة والخاصة ويظهر جليا في بعض الأحيان غياب التواصل الجيد بين الإدارة المدرسية والشركة الأم المديرية لمجموعة من المدارس في توفير معلومات دقيقة وحقيقية عن بيانات المعلمين والمعلمات داخل المدارس ومدى تأثيرهم وإنجازهم داخل بيئة العمل وقد يعود ذلك في بعض الأحيان إلى قلة سماح القيادة المدرسية المعلمين المتدربين والمبتعثين إلى اليابان بنقل الخبرة التي اكتسبوها خلال بعثتهم التعليمية أو أن تستفيد من خبراتهم.

- جاءت العبارة (1) ومحتواها " شيوع الصراعات بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين القيادة المدرسية." في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات البشرية حيث بلغت الأهمية النسبية (53.03%)، وقد يعود ذلك إلى محاولة بعض القيادات المدرسية في فهم وتطبيق التعليمات الموجهة من قبل وحدة المدارس المصرية اليابانية مما يؤدي الى الاختيار غير الصائب لبعض المعلمين لأداء تلك المهام وقد يشعر المعلمين الآخرين بأحقيتهم لعمل تلك المهمة لذا تقوم الصراعات بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين القيادات المدرسية.

#### نتائج البحث :

- تحفز القيادة المدرسية المعلمين لحضور الحصص البحثية للاطلاع على طرق واستراتيجيات التدريس المستخدمة، وتتابع القيادة المدرسية التطور المهني للمعلمين
- تحث القيادة المدرسية المعلمين على استخدام أنشطة التوكاتسو داخل المدرسة مثل (الريادة اليومية، التنظيم، المناقشة التوجيهية، مجلس الفصل...)، وتحث القيادة المدرسية المعلمين على تنوع النشاطات التعليمية.
- تشجع القيادة المدرسية المعلمين على تبادل الخبرات وطرق التدريس المختلفة لاكتساب مهارات جديدة. و" تهتم القيادة المدرسية بالجلسات الانعكاسية للوقوف على نقاط القوة والضعف لدى المعلمين
- تشجع القيادة المدرسية المعلمين على استخدام وسائل تعليمية متنوعة في تدريس المادة وتساعد القيادة المدرسية المعلمين على استخدام أساليب تدريسية جديدة
- ندرة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية و صعوبة التقويم الموضوعي للمعلمين من قبل القيادة المدرسية و قلة الوقت المتاح للمعلمين والقيادة المدرسية للتخطيط الجيد وتحقيق الهدف التعليمي
- و قلة الحوافز المالية لتشجيع المعلمين المتميزين وقلة الموارد المالية المتاحة للمدرسة لتلبية احتياجاتها و قلة الموارد المالية المتاحة لتوفير فرص التنمية المهنية للمعلمين
- زيادة الأعباء الوظيفية والمهنية على العاملين بالمدرسة و قلة الاستفادة من خبرات المعلمين المتدربين والمبتعثين إلى اليابان و شيوع الصراعات بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين القيادة المدرسية .

#### توصيات البحث :

تتمثل أبرز توصيات البحث في الآتي

- توضيح أهداف التعليم والقواعد والإجراءات التعليمية الواجب على المعلمين الالتزام بها داخل الفصل.

- تدريب المعلمين على ترتيب الفصل وتنظيمه بالشكل الذي يسهل من توظيف التكنولوجيا والعروض التدريسية؛ مما يؤدي إلى تحسين مستوى التلاميذ والعمل بروح الفريق.
- تزويد المعلمين بقراءات تربوية لإثراء أساليبهم وطرق التدريس والتقويم لديهم.
- تشجيع المعلمين على المناقشة والحوار لحل المشكلات التعليمية.
- حث المعلمين على حسن التصرف مع المواقف الطارئة التي تحدث داخل غرفة الصف.
- تشجيع المعلمين على الابتكار والتطوير والتجديد في طرق التدريس.
- دعم المعلمين في حل المشكلات الصفية وأداء مهامهم داخل الفصل بطريقة نموذجية حال وقوعها.
- وضع ميثاق يشتمل على معظم القيم والسلوكيات الحميدة التي ينبغي على المعلمين أن يغرسوها في نفوس طلابهم ليتعاملوا بها في فصولهم ومع أقرانهم.
- زيادة التعاون والتنسيق بين المعلمين ومع الإدارة للعمل بروح الفريق.
- تشكيل فرق عمل متخصصة وأخرى متنوعة التخصصات لبناء علاقات مهنية قوية بين المعلمين لتبادل الرؤى والخبرات التعليمية وتنسيق الأنشطة التدريسية بينهم.
- تدريب المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع التلاميذ، ومعالجة مشكلاتهم السلوكية للتلاميذ مثل الاندفاع، واللامبالاة، ونوبات الغضب، وعدم الالتزام والعدوان وغيرها من المشكلات.
- تحفيز المعلمين داخل المجتمع المدرسي على العمل التعاوني لإخراج أفضل الأفكار الإبداعية، والسعي لتوفير بيئة آمنة تشجع على العمل بروح الفريق.
- حث المعلمين على تبادل الزيارات مع زملائهم للاطلاع على طرق واستراتيجيات تدريسية متنوعة.
- حث المعلمين على المشاركة بجلسات عصف ذهني للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه المعلم الجديد.
- تشجيع المعلمين على الحصول على مؤهلات علمية أعلى.
- تقديم بعض التوجيهات المهنية للمعلمين التي تساعدهم على اكتساب الخبرات المختلفة، وتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية.
- توجيه المعلمين نحو استخدام الموقع الإلكتروني للمدرسة ووسائل التواصل الاجتماعي بهدف تبادل الخبرات وتشارك المعارف فيما بينهم.
- وضع نموذج مدرسي للتقويم الذاتي معتمد، يمكن للمعلمين استخدامه، مع نشر وتشجيع ثقافة التقويم الذاتي بين المعلمين.
- تفعيل دور وحدة التدريب والجودة على مستوى المدرسة من خلال عمل مسح للاحتياجات التدريبية والتنموية للمعلمين بالمدرسة والتنموية من خلال استطلاع آرائهم حول المعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم بكفاءة، ودراسها بشكل دوري لتوفير برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجاتهم الفعلية.
- تفعيل إجراءات تمكن القيادة المدرسية من تنمية مهارة إدارة الوقت لدى معلمي المدارس المصرية اليابانية.

- وضع نظام اداري يحفز أعضاء المجتمع المدرسى على التعاون والثقة والانسجام؛ لإطلاق أفكارهم الإبداعية فى طرق واستراتيجيات التدريس بما يتماشى مع المدارس المصرية اليابانية.
- عقد ندوات علمية وتطويرية لمعلمى المدارس المصرية اليابانية لتطوير أداء المعلمين فى صناعة اتخاذ القرار.

#### البحوث والدراسات المقترحة

- بعد الانتهاء من الدراسة بجوانبها المختلفة وبعد التعمق فى الدراسة فى كافة الأبعاد المتعلقة بها يمكن للباحثة اقتراح بعض الموضوعات البحثية ، والتي يمكن توضيحها على النحو التالى :
- العلاقات الإنسانية من منظور القيادات الإدارية بالمدارس المصرية اليابانية.
- دور القيادة المدرسية فى تعزيز الممارسات والسلوكيات الإبداعية للمعلمين بالمدارس المصرية اليابانية .
- دور الجلسات الانعكاسية فى تحسين الأداء المدرسي بالمدارس المصرية اليابانية .
- الضغوط الوظيفية على المعلمين وعلاقتها بالأداء الوظيفي والإنتاجية بالمدارس المصرية اليابانية .
- متطلبات تفعيل التنمية المهنية الذاتية لدى معلمي المدارس المصرية اليابانية.
- متطلبات تعزيز التنمية المهنية الرقمية لدى معلمي المدارس المصرية اليابانية فى ضوء خبرات بعض الدول.

#### مراجع البحث

- 1- عيد عوض الله الحديدي (٢٠١٨) . دور الإدارة المدرسية فى التنمية المهنية المستدامة لمعلمى الصفوف الأولى بالحلقة الابتدائية من التعليم الأساسى دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية . رسالة ماجستير فى التربية .كلية التربية جامعة المنصورة .
- 2- إبراهيم ، أحمد سيد محمد ،علام،صابر علام عثمان ، والموسى ، دعاء أحمد على عبد الناصر .(٢٠٢٣) برنامج قائم على أنشطة التوكاتسو لتنمية مهارات الفهم الاستماعى الإبداعى لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية .مجلة كلية التربية ،مج٣٩،٤٤، ١٦٢-١٠٩ .  
مسترجع من <http://1382968/Record/com.mandumah.search/>
- 3- محمد عبود الحراشة (٢٠١٢) : السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد العاشر، العدد (٤) .
- 4- علاء محمد ربيع (٢٠٢٠) : واقع الاستيراد التربوى لتطبيق التوكاتسو بلس دراسة نقدية لمشروع "المدارس المصرية اليابانية " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج ١٤ ، الجزء الأول،جامعة الفيوم .
- 5- وفاء زكى بدروس بشاى (نوفمبر ٢٠٢١) . أنشطة التوكاتسو لحل مشكلات التعليم الأساسى وتبنى نظام التعليم الجديد ٠,٢ فى مصر : دراسة مقارنة بين المدارس اليابانية والمدارس المصرية اليابانية ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، المجلد ٩١، ص ٤٧٧٥:٤٩٣٠
- 6- عوض توفيق عوض، وناجي شنودة نخلة (٢٠٠٣) : التنمية المهنية لمعلمى التعليم الثانوى العام . القاهرة : المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية .

- ٧- يوسف محمد أبو علوش (٢٠٢٠): دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في لواء بنى كنانة . الأردن -مجلة العلوم التربوية والنفسية مجلد(٤).العدد(١٩).
- ٨- ماهر بن محمد بن علي بكر (٢٠١٩) : دور القائد التربوي في تحقيق التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية والمتوسطة بمحافظة المجمععة . جامعة أسيوط -المجلة التربوية لتعليم الكبار . المجلد الأول . ع ٤ .
- ٩- أمال أحمد العجوز (٢٠٢٠): دور المدير في التنمية المهنية للمعلمين بوحداث التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية – دراسة ميدانية .
- ١٠- شيماء على عبدالله (٢٠٢٠) : التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدرسة الثانوية لتدريس التعليم من أجل مهارات الحياة بمصر في ضوء التجربة الرواندية،مجلة كلية تربوية ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع والاربعون ، الجزء الثالث ،ص ٣٦٨
- ١١- السيد عبد القادر شريف (٢٠١٩). ضرورات التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال في عالم متغير، المؤتمر الدولي الثاني: بناء طفل الجيل الرابع في ضوء رؤية التعليم ٢٠٣٠، جامعة أسيوط – كلية رياض الأطفال، يوليو، ص ص ١٦٦ – ١٨٩ .
- ١٢- سهاد جواد فرج ألساكني (٢٠١٨). التنمية المهنية لمعلمي التربية الفنية في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة، مجلة الآداب، جامعة بغداد – كلية الآداب، حزيران، ص ص ٥٥٩ – ٥٩٦ .
- ١٣- أسامة محمد سيد، وعباس حلمي الجمل (٢٠١٤). التدريب والتنمية المهنية المستدامة، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- ١٤- رجائي عبد الله إبراهيم (٢٠١٧). التنمية المهنية المستدامة لمعلمات الروضة قبل الخدمة في التربية الفنية ومواجهة محدودية التمويل، مجلة دراسات عربية التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع٨٥، ص ص ٣٧١ - ٣٩٠ .
- ١٥- عيد أبو المعاطي الدسوقي (٢٠١١): معلم المستقبل والتعليم، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- ١٦- أسامة رؤوف علي (٢٠١٦). دور الأكاديمية المهنية للمعلمون في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التعليم بمراحل التعليم قبل الجامعي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم – كلية التربية، ع٦، ج٢، ص ص ٣٤٢ - ٣٨٩ .
- ١٧- وليد هلال محمود (٢٠١٤). التنمية المهنية الإلكترونية المستدامة للمعلمين في ضوء متطلبات العصر الرقمي والمعلوماتي، المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، جامعة بنها – مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، مج٢، ع٤، أبريل، ص ص ٤١٧ – ٤٣٦ .
- ١٨- طارق محمد محمود نور (٢٠٠٨). التنمية المهنية لمعلم التعليم الابتدائي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ،مجلة كلية التربية ببورسعيد ، ع٥، ص٢٠٩
- ١٩- فاطمة فتحى عبد الحميد علوان (٢٠٢٢) . التنمية المهنية للمعلمين كأحد مداخل الإصلاح المتمركز على المدرسة في اليابان وإمكانية الإفادة منها في مصر ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، مج (٦) ، ع (٢٦) ، ٩١-١٢٨
- ٢٠- داليا السيد الفقى (٢٠٢٢).المدارس المصرية اليابانية ومدخل التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠ . المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مصر، ٦(٢٦)فبراير ، ٣٣-٤٦

- 
- ٢١-سارة حمدى الحضرى (٢٠٢٣). دور الاتصال الإدارى في تعزيز ثقافة التطوع بالمدارس المصرية اليابانية . جامعة دمياط .
- ٢٢-منال سيد يوسف . التطوير التنظيمى للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتى بمحافظة الإسكندرية. مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس، ع٤٦ ، الجزء الأول
- ٢٣-أحمد بن محمد الزائدى – أشرف السعيد أحمد (٢٠١٥،ابريل) . التنمية المهنية المستدامة لمعلمى المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء متطلبات معايير الاعتماد المهني : تصور مقترح .المركز العربى للتعليم والتنمية .مج٢٢.٩٤ع .
- ٢٤-سمية حمزة السحلي، (٢٠١٩): القيادة المدرسية ورضا المستفيد في ظل رؤية التحول الوطني، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب**، ٩٤، ص ص ١٥٣ – ١٩٥ .
- ٢٥-القرشى ، سلطنة حسين حامد ، و كريم ،منى خالد .(٢٠١٩) : دور القيادة المدرسية في تعزيز القيم من خلال التجربة اليابانية "التوكاتسو" على طالبات المرحلة الثانوية .مجلة البحث العلمى في التربية، ع٢٠٤، ج١٢٤، ١١-١٤٦ .
- مسترجع من <http://1029628/Record/com.mandumah.search/>
- 26-. Fiona King( October 2011 ) .The role of leadership in developing and sustaining teachers' professional learning. Article in Management in Education.pp149-154
- 27-Davies, B,(2005) ,The essentials of school leadership : Paul Chapman Educational Publishing.
- 28-Farah, A. School management, (2013): characteristics of effective principal. Global journal of human social scieence. 13 (13) version.
- 29-Arbaugh, F . (2016) .Supporting university content specialists in providing effective professional development: the educative role of evaluation, Teacher Development; Abingdon20.4.