

تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية علي ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية للأكاديمية المهنية للمعلمين

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

إعداد

الباحث/ أسامة رءوف علي إبراهيم

د/ سميحة علي مخلوف

أ.د/ أسامة محمود قرني

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

أستاذ الإدارة التعليمية ووكيل الكلية للدراسات العليا

كلية التربية - جامعة الفيوم

كلية التربية - جامعة بنى سويف

ملخص البحث :

هدف البحث الحالى إلى التعرف برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية (أنواعها- خصائصها-أساليبها-ومراحل تصميمها)، ومعايير اعتماد جودة خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم، والواقع الفعلى لتنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية فى ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية لأعضاء، وذلك بهدف التوصل إلى آليات لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية علي ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية، اعتمد البحث المنهج الوصفى لملائمته لطبيعة وأهداف البحث، واعتمد فى إداره الميدانى على تطبيق إستبانة موجهة لأعضاء الإدارة المدرسية (مديرين- وكلاء) بمدارس التعليم قبل ، وتوصلت الدراسة إلى تطابق تنفيذ برامج التنمية لأعضاء الإدارة المدرسية مع ومعايير اعتماد جودة خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط المرجح للمحور (٢.٢٢)، ومتوسط النسبة المئوية الوزنية للمحور ٧٤.٠٤% ، و تم تقديم مجموعه من الآليات لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية من أهمها مراعاة أن تتلاءم الأنشطة التدريبية من حيث الكم والكيف مع نواتج التعلم المخطط لها وفقاً للبرنامج التدريبي، بناء الأنشطة اعتماداً على المعارف والمهارات السابقة للمتدربين، مراجعة جميع الأنشطة التدريبية بحيث تدور هذه الأنشطة حول الاهتمامات الوظيفية الحقيقية للمتدربين، وبما يتلاءم مع دوافع المتدربين، الحرص على التنوع فى أساليب تنفيذ الأنشطة، وأن يتحقق فى النشاط التدريبي الاتساق بين عنوانه وأهدافه وإجراءاته وأدواته.

الكلمات المفتاحية : برامج إعداد القيادات المدرسية ، معايير اعتماد التنمية المهنية -

الأكاديمية المهنية للمعلمين

Developing school leadership preparation programs in light of the professional development accreditation standards for the Teachers' Professional Academy

Abstract

This research aims to identify professional development programs for members of the school, and the criteria for accrediting the quality of professional development services provided to the Education Authority, and the actual reality of implementing professional development programs for school administration, With the aim of arriving at mechanisms to develop school leadership preparation programs in the light of the criteria for adopting the professional development of members of the school administration, the research adopted a descriptive approach to its relevance to the nature and objectives of the research, and it was adopted in the field administration to apply a questionnaire directed to members of the school administration (principals - agents) in pre-school education, this study found that the implementation coincides with the criteria for accrediting the quality of professional development services provided with a medium degree, where the weighted average of the axis is 2.22, and the average weighted percentage is 74.04%, and a set of mechanisms were presented to develop school leadership preparation programs, the most important of which is that training activities fit in terms of quantity and quality with the planned learning outcomes, building activities based on previous knowledge and skills of the trainees, reviewing all training activities so that these they revolve around interests The real job of the trainees.

مقدمة :

يبدى علماء التربية والاقتصاد اهتماما كبيرا بدراسة سبل تطوير التعليم من منطلق تحسين عملياته، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه التعليم في التنمية الشاملة والتطوير، الأمر الذي يجعل من الضروري أن تكون عوائد التعليم أعلى من تكاليفه، وإذا كان الاستثمار يتطلب استخداماً أمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة فإن الهدر التربوي يعد عقبة في طريق هذا الاستثمار ويحمل ميزانية التعليم تكاليف باهظة تؤثر على العائد مما يعنى تدنى جودة مخرجاته. (محمود عباس عابدين، 2005، ص ٥٥).

ونظراً لقيام أعضاء الإدارة المدرسية بمهام إدارية متعددة فإن عطائهم وأدائهم لهذه المهام مرهوناً بما لديهم من معلومات وخبرات ومهارات علمية ومهنية، لذا تتأكد حقيقة أنهم من أكثر الفئات التي تحتاج إلى البرامج التدريبية المتتالية؛ باعتبارها مفتاح التجديد والتطوير لهم؛ بهدف الوصول إلى مخرجات عالية من الكفاءة، ويؤكد الخبراء على أن العالم يتطلب قادة ذوي كفاءة عالية علي كل المستويات الإدارية للمؤسسات التعليمية، الأمر الذي يفرض علينا اتخاذ خطوات جادة في تدريب أعضائها باعتبارها من المؤسسات الكبرى لتشكيل قادة الأمم وعلماؤه . (عبد السلام الحسيني ، ٢٠٠١، ص ٥٠)

مشكلة الدراسة :

لم يعد خافياً على أحد أن ضعف الاهتمام بعملية تقويم ومتابعة برامج التنمية المهنية يؤدي إلى أن تفقد هذه البرامج أهم أهدافها، ألا وهي رفع كفاءة أداء المتدربين والتي لا بد أن تنعكس على أداء المؤسسة التعليمية المنتمين لها ككل . ولا ينبغي للمؤسسات التعليمية أن تتساق وراء ما قد يسمى بمجارة موضة التدريب دون قناعة حقيقية بجذواه، لأن التدريب يعد وسيلة وليس غاية، والغاية هي حسن الأداء الذي ينعكس على الخدمات المقدمة. (محمد قاسم ، ٢٠١٠، ص ١٧١)

أضحى تفعيل البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء الإدارة المدرسية حتمياً وليس خياراً تربوياً لمواجهة تلك المشكلات من خلال قياس أثر تلك البرامج والحكم على مدى جودة هذه البرامج بالمقارنة بمعايير جودة اعتماد برامج التنمية المهنية لهيئة التعليم قبل

الجامعي بمصر ومدى سيرها نحو الأهداف التي رسمت لها أم أنها حادت عن الطريق المنشود.

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث وتمثل في الأسئلة التالية:

- ١- ما الأطار الفكرى لبرامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية (أنواعها- خصائصها-أساليبها- ومراحل تصميمها)؟
- ٢- ما معايير اعتماد جودة خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم؟
- ٣- ما واقع تنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية فى ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة البحث ؟
- ٤- ما آليات تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية علي ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية ؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية (أنواعها- خصائصها- أساليبها-ومراحل تصميمها).
- ٢- التعرف معايير اعتماد جودة خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم.
- ٣- التعرف على واقع تنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية فى ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة البحث.
- ٤- التوصل إلى آليات لتطوير برامج إعداد القيادات المدرسية علي ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي فى الجوانب التالية:

١. يستمد البحث أهميته من خلال أهمية الدور الذي تلعبه برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية فى تطوير وتنمية مهارات وقدرات أعضاء الإدارة المدرسية.
٢. يوجه البحث نظر متخذي القرار إلى أهمية برامج التنمية المهنية للقيادات فى تطوير الأداء المهني للقيادات المدرسية.

٣. تعتبر عملية تقييم ومناخعة برامج التنمية المهنية للقيادات من العوامل المؤثرة فيها، والتي يمكنها أن تتيح فرصا متكافئة للمتدربين من حيث التوازن والعدالة فى مدخلات التدريب والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية.

٤. إن التوسع فى أسلوب تقييم مستوى المخرجات واستخدامه فى التربية والتعليم يساعد القيادات التعليمية فى الاختيار بين بدائل السياسات التربوية

منهج البحث وأدواته :

منهج البحث: اتبع هذا البحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة وأهداف البحث، فهو يساعد فى التعرف على تنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية فى ضوء ضوء معايير اعتماد خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم نظر عينة البحث .

أدوات البحث : تم تطبيق إستبانة موجهة لأعضاء الإدارة المدرسية (مديرين- وكلاء) بمدارس التعليم قبل الجامعى بمحافظة (بنى سويف ، الجيزة والأسكندرية).

حدود البحث : تمثلت حدود البحث فى الجوانب التالية:

الحد الموضوعي: يقتصر البحث الحالي على عرض برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية ، ومعايير اعتماد جودة خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم ، والوقوف على واقع تنفيذ هذه البرامج، وتقديم مقترحات لتفعيلها.

الحد البشرى : يقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من المتدربين من أعضاء الإدارة المدرسية (مدير- وكيل) فى مراحل التعليم قبل الجامعى

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة ميدانية فى بعض مدارس التعليم قبل الجامعى بمحافظة (بنى سويف، الجيزة، الأسكندرية) ، تم اختيار محافظة الأسكندرية كمحافظة ممثلة لشمال مصر والوجه البحرى ، محافظة الجيزة ممثلة لمحافظة القاهرة الكبرى ، محافظة بنى سويف باعتبارها ممثلة لمحافظة الصعيد وقريبة لموطن الباحث.

مصطلحات البحث:

١- برامج التنمية المهنية: يمكن تعريفها بأنها كل برنامج منظم ومخطط ، يمكن عضو هيئة التعليم من النمو فى المهنة التعليمية ، للحصول على مزيد من الخبرات الثقافية ، وكل ما من شأنه أن يرفع من مستوى عملية التعليم والتعلم ، ويزيد من طاقات

المعلمين الإنتاجية، وتعرف بأنها: " الارتقاء بمستوى عضو هيئة التعليم بما يحقق الخصائص والكفايات المعرفية والشخصية والمهنية اللازمة لاضطلاحه بمسئوليياته والإسهام فى إصلاح وتطوير التعليم (محمد الطيطي، ٢٠١٢، ص ٢٠٦)

٢- **معايير الاعتماد:** يشير الاعتماد إلى أنه طريقة أو مجموعة إجراءات يتم من خلالها وبها إعطاء تقييم شامل يتبين من خلاله نقاط القوة والضعف ، مما يترتب عليه إعطاء حكم حول أهلية وكفاءة هذه المؤسسة. (الأكاديمية المهنية للمعلمين ، ٢٠١٦، ص ٢٢)

والتعريف الإجرائي الذي يأخذ به البحث الحالى أنه هو عملية تقويم واعتراف واجازة ببرنامج تعليمي تقوم به مؤسسة أو هيئة علمية متخصصة ونقر بأن البرنامج يحقق أو يصل إلى الحد الأدنى من معايير الكفاءة والجودة الموضوعة سلفاً من قبل الهيئة أو المنظمة.

٣- الأكاديمية المهنية للمعلمين : Professional Academy for Teachers

هى مؤسسة تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية والتعليم، ويصدر بتنظيمها وبتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية، على أن يكون مقرها مدينه القاهرة، وتكون لها فروع فى مختلف أنحاء الجمهورية، وتعمل بالتعاون مع كليات التربية، على أن تتولى هذه الأكاديمية منح شهادة الصلاحية المنصوص عليها في المادة (٧٤،٧٥) من هذا القانون.(جمهورية مصر العربية قانون التعليم رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧م)

الدراسات السابقة:

١- دراسة (مشعان بن صيف الله مقبل الشمري ٢٠١٧):هدفت الدراسة إلى:

- تحديد الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية فى ضوء الاتجاهات العالمية.
- عرض بعض الاتجاهات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدرس.
- تقديم رؤية مستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس .

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- ضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية لقادة المدارس وفق رؤية تطويرية شاملة لكافة الاحتياجات المهنية لقادة المدارس، ووفق أحدث التطورات .

٢- دراسة (نانا أنور فتح الله ٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى: تسعى البحث الحالي إلى وضع آليات وإجراءات لتفعيل البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة وفقاً لنموذج كيريك باتريك، وذلك من خلال:

- التعرف على طبيعة التدريب على ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- التعرف على طبيعة المدرسة الثانوية العامة في مصر في الوقت الحاضر.
- التعرف على واقع برامج تدريب مديري المدارس الثانوية العامة في مصر.
- الكشف عن أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في تقويم البرامج التدريبية.

وأسفرت البحث عن عدد من النتائج من أهمها:

- وجود متابعة مستمرة لأداء المدير بعد البرنامج التدريبي.
- أوجد البرنامج التدريبي لدى المدير التجاوب الفعال مع العاملين في مدرسته.

٣- دراسة (دعاء محمد فتحي محمد سعدون ٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى:

- وضع تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي الخاص في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة ، والكشف عن واقع البرامج التدريبية، وبرامج التنمية المهنية المقدمة حالياً، بما يتوافق مع متطلبات العملية التعليمية.

وأسفرت البحث عن عدد من النتائج من أهمها:

- يعاني واقع التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي الخاص من بعض القصور في الإمكانيات المادية ، وأيضاً القصور في الإمكانيات البشرية.

٤- دراسة (Ayanna Hamilton. 2016): هدفت الدراسة إلى: وضع أداة تقييم منهجية

لتقييم جودة برامج التدريب المقدمة للعاملين، والاستفادة من نتائج التقييم في التطوير المستقبلي، وزيادة فاعلية هذه البرامج.

-الوقوف على الاختلافات في توقعات المشاركين في التدريب قبل بداية التدريب، والمقارنة بينها وبين النتائج التي تم تحقيقها من خلال التدريب.

-الوقوف على المعوقات التي تحول دون تحقيق برامج التدريب لفاعليتها القصوى.

وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج من أهمها :

-أن المشاركين قد أكدوا على فاعلية البرنامج التدريبية تتحقق بدرجة فوق المتوسطة.

وجود توجه لدي الأفراد المشاركين في الدراسة نحو وجود علاقة ارتباطية بين الحصول على التدريبات التنموية وبين زيادة فرص الحصول على عمل أفضل .
خطوات السير في البحث :

سوف يسير البحث الحالي وفق الآتي:

المبحث الأول : برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية (أنواعها- خصائصها- أساليبها-مراحل تصميمها).

المبحث الثاني : اعتماد خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم.

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية . واقع تنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة البحث.

المبحث الرابع : متطلبات تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية علي ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية.

المبحث الأول: برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية.

تتعدد برامج التدريب المقدمة للقيادات المدرسية لتنميتهم مهنيًا بصورة مستمرة، وذلك التعدد والتنوع في البرامج التدريبية يساعد في نجاح عملية التنمية المهنية بحيث تقابل الأنواع المختلفة من هذه البرامج الاحتياجات التدريبية المختلفة للقيادات المدرسية. (سالم محمد العلواني، ٢٠١٠، ص٧٢)

أولاً: أنواع برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات المدرسية.

يتم تصنيف برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية من حيث:

- ١- يمكن تصنيف البرامج من حيث الهدف إلى: (علي السيدالشخبي، ٢٠٠٥، ص١٠٥)
 - أ- برامج تأهيلية (Qualified Programs): وتشمل: برامج للتأهيل المهني، برامج لاستكمال التأهيل، برامج التأهيل النوعي .
 - ب- برامج تجديدية: يقصد بها تجديد معلومات ومعارف القيادات المدرسية.
 - ت- برامج توجيهية : تهدف إلى توجيه وإرشاد المرشحين إلى وظائف أعلى.
- ٢- يمكن تصنيف البرامج من حيث الشكل إلى: (أمين عبدالعزيز، ٢٠٠١، ص ص ٣٠-٣١) برامج رسمية ، برامج غير الرسمية

٣- يمكن تصنيف البرامج من حيث مضمون البرامج إلى: (أمين عبدالعزيز، ٢٠٠١، ص٣٢)
- المحتوى الإداري. - المحتوى الإشرافي. - المحتوى التخصصي.

٤- يمكن تصنيف البرامج من حيث المشاركة إلى: (أمين عبدالعزيز، ٢٠٠١، ص٣٣)
- مشاركة فردية. - مشاركة جماعية .

ثانياً: أساليب برامج التنمية المهنية للتنمية المهنية للقيادات المدرسية.
يوجد عدد من الأساليب الفعالة يمكن أن تعتمد عليها برامج التنمية المهنية، ويعتبر اختيار الأسلوب المناسب أحد المعايير الأساسية، التي تحكم في النهاية على درجة فاعلية برامج التنمية المهنية المستخدمة، ويتوقف اختيار أحد الأساليب على مجموعة من العوامل منها:

- الاحتياجات التدريبية المطلوبة، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، طبيعة برامج التنمية المهنية والهدف منها، مدتها، والأعداد المستهدفة لهذه البرامج وطبيعة عملها، ومدى انتشارها الجغرافي واختلاف خبرتهم المهنية والثقافية والعلمية، وغير ذلك. (رانيا عبد المعز ، ٢٠٠٥ ، ص٣٩٩-٤٠٠)

ولا تقتصر التنمية المهنية بمفهومها الصحيح على حضور البرامج و الدورات التدريبية في مجال العمل سواء كانت هذه البرامج والدورات داخلية (داخل المؤسسة التعليمية) أو خارجية (خارج المؤسسة التعليمية)، فحضور البرامج و الدورات التدريبية الداخلية و الخارجية يظل من الأساليب التي لها أهميتها للتنمية المهنية، ولها مزاياها و فوائدها العديدة، فهي تفيد المتدرب في تلقي تدريباً على أيدي متخصصين وخبراء في المجال، إلا أن التنمية المهنية لها أساليبها الأخرى بخلاف التدريب و التي من أهمها و أكثرها شيوعاً وانتشاراً ما تم حصره من خلال الكتابات و الأدبيات في مجال التنمية المهنية، ويمكن توضيحها كالتالي: (أحمد إبراهيم ، ٢٠١٢، ص٣٦-٣٩)

أ- **التدريب (الدورات التدريبية):** يهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، و تعمل على رفع الكفاءة المهنية للقيادات المدرسية. (ثابت إدريس، ٢٠١٣، ص ٢١-٢٢)

ب- عقد وحضور الندوات و المؤتمرات العلمية وورش العمل و البعثات الدراسية : من أساليب التنمية المهنية للقادة عقدهم لمثل هذه الندوات و المؤتمرات وورش العمل و البعثات الدراسية و الإشراف عليها و حضورها. (عبد العزيز الحر، ٢٠٠٣، ص ص ٢٣-٢٤)

ج- عقد الاجتماعات و المشاركة في اللجان و فرق العمل: اجتماعات يتم عقدها للحوار و المناقشة حول قضية أو مشكلة من قضايا ومشكلات العمل من أهم أساليب التنمية المهنية. (محمد العجمي، ٢٠٠١، ص ٥٥)

د- تقديم العروض و تبادل الخبرات " تدريب الأقران ": عند تقديم عرض إلى الزملاء أو رؤساء العمل حول قضية من القضايا أو مشكلة من المشكلات المتعلقة بمهام العمل أو الوظيفة، يضطر أن يعد لهذا العرض إعدادا مسبقا بشكل دقيق، مما يضطره إلى القراءة و الاطلاع على آخر المستجدات في المجال (حسن الطعاني، ٢٠١٠، ص ٤١) ه- البحث العلمي و الحصول على درجات علمية أكاديمية أعلى: حصول الفرد على درجات أو شهادات علمية أكاديمية أعلى (سواء من خلال ما يتاح له داخل الدولة أو من خلال إيفاده في بعثات خارجها). (محمد مدبولي، ٢٠٠٢، ص ١٩٥)

و- إعداد البحوث الإجرائية: البحث الإجرائي هو نشاط يقوم به مجموعة صغيرة من الأفراد، لحل مشكلة تواجه بيئة العمل التي يعملون فيها، والعمل على تطوير الأداء من خلال مواجهة هذه المشكلات و التغلب عليها وحلها. (طارق نور، ٢٠٠٩، يناير، ص ٢٠٦)

ز- التدريب الذاتي و التدريب عن بعد: يعتمد هذا الأسلوب على تمكين المتدرب من تعليم نفسه، عن طريق اتباع سلسلة من الخطوات المحددة مسبقاً، التي تؤدي لتحقيق أهداف تم تحديدها بعناية، ومن أنماط تحقيق التدريب الذاتي ما يلي: (حسين طه، ٢٠٠٩، ص ص ٣٢-٣٣)

التدريب عن بعد - التدريب الذاتي بالحاسب الآلي - المادة المطبوعة - الأشرطة السمعية والمرئية - الإنترنت - التعلم الذاتي المبرمج.

ثالثاً : خصائص برامج التنمية المهنية الفعالة للقيادات المدرسية.

أشارت بعض الدراسات إلى الخصائص التي يجب أن تتسم بها برامج التنمية المهنية لكي تصبح فعالة في تحقيق أهدافها، ما يلي : (Amy Wilson,2012, pp. 896-895)

١. التركيز على حاجات الفرد نفسه باعتباره هو محور عملية التنمية .
٢. التركيز على تقدم الفرد، والمجموعات، والقيادات، والمؤسسات أو المنظمات ككل.
٣. تحترم وترعى القدرات العقلية والذهنية والقيادية للمدراء و القادة .
٤. تعكس نتائج البحوث والدراسات الهامة التي أجريت في مجال التخصص .
٥. تتم البرامج في إطار خطة متماسكة طويلة المدى نسبياً، ليست وليدة اللحظة .

وقد أضاف آخرون: (Daniella Molle,2013,p198)

رابعاً:مراحل تصميم برامج التنمية القدمة للقيادات المدرسية .

يتم تخطيط برامج التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية ضمن تخطيط شامل، يستند إلى تقدير أوضاع هذه القيادات، وتتم عملية التخطيط لتنمية للقيادات المدرسية مهنيًا على أسس سليمة من الدراسات العلمية(خالد طه ، ٢٠٠٥ ، ص٣١٨) ،وتمر عملية التخطيط لبرامج التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية بالمراحل التالية: (رشدي أحمد طعيمة ، ٢٠٠٠ ، ص ص٢٥٢-٢٥٥)

أ- مرحلة الإعداد: يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية وتحليلها وتحديد محتوى البرامج، والأساليب المناسبة لكل جزء من هذا المحتوى .

ب-مرحلة تحديد الأهداف: عند التخطيط لبرامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية يجب وضع أهداف محددة واضحة وقابلة للتنفيذ.

ج- مرحلة التنفيذ: بعد الأعداد والتحديد الدقيق للأهداف واختيار أفضل الأساليب للتنمية المهنية للقيادات المدرسية وتحديد جميع عناصر عملية التنمية المهنية يبدأ التنفيذ الفعلي لهذه البرنامج وفق ما تم تحديده. (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٣ ، ص٧٣)

د- مرحلة التقويم والمتابعة:

تتم في ضوء الأهداف التي حددت للوقوف على مدى صلاحية الأساليب والوسائل

خامساً : المشكلات التي تعاني منها برامج اعداد القيادات المدرسية في مصر .

أشارت العديد من الدراسات في التنمية المهنية إلى أننا نواجه العديدة من نواحي القصور التي تؤدي إلى خفض مستوى كفاءة عملية تنفيذ برامج التنمية المهنية ، المتمثلة في :

- قدرتها على إكساب المتدربين داخل قاعات التدريب المعرفة والمهارة والسلوكيات المستهدفة بما يتوافق وكفاءة دور المتدرب الوظيفي
- تحقيق التفاعل المطلوب بين عناصر عملية التدريب المتمثلة في: المتدرب، جماعة التدريب، المدرب، مواقف التفاعل، المادة التدريبية. (افراح محمد علي محمد ٢٠٠٩، ص٥٤)
- لهذا تعدد مصادر القصور في عملية تنفيذ برامج التنمية المهنية فمن ناحية المتدربين يرجع ذلك إلى الاختلاف والتباين في خلفياتهم الدراسية (العلمية) ومستوى حصيلتهم الإدارية بما يؤدي إلى خفض أهداف المادة التدريبية، وزيادة عدد أعضاء جماعة التدريب عن حد الأمان لكفاءة قيام عملية التدريب، وخروج العدد عن نطاق تمكن المدرب من السيطرة والتفاعل البناء وإدارة الجماعات الصغيرة للتدريب، كما أن تقدم المادة العلمية في برامج التنمية المهنية دون تحليها إلى وحداتها من المعرفة والمهارة والسلوك تفقد عملية التدريب كفاءتها بفقد المادة التدريبية التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف الإجرائية. (جمال محمد أبو الوفا ،، ص ص ٢٢٣ - ٢٤٦)
- وتؤكد عدة دراسات والبحوث أن عمليات التنمية المهنية للقيادات التربوية لا تحقق أهدافها نتيجة عدة عوامل منها: (عماد صموئيل وهبه ٢٠١١، ص ص ٢٥٣-٢٥٤).

- وجود نسبة من القيادات المدرسية ذوي المؤهلات غير التربوية.
- كثافة الدورات التدريبية على مستوى اغلب المحافظات.
- التحديد غير الدقيق للاحتياجات التدريبية اللازمة لنمو القيادات التربوية مهنية.
- إهمال دور التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة كأحد متطلبات شغل الوظائف القيادية
- عدم وضع آلية لتدريب تتسم بالاستمرارية ،والشمول من خلال خطط التدريب القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل .
- عدم الاهتمام بقياس أثر التدريب وتقييم نتائجه.

المبحث الثاني : اعتماد خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم.

أولاً : الأكاديمية المهنية للمعلمين: تهدف الأكاديمية المهنية للمعلمين إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام التعليم وقانون إعادة تنظيم الأزهر، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية، والأكاديمية في سبيل تحقيق ذلك القيام بما يلزم من أعمال واتخاذ ما تراه من قرارات، وعلى وجه الخصوص تعنى الأكاديمية ؛ بما يلي: (قرار جمهورى (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨ بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها)

- المشاركة فى وضع معايير جودة أداء أعضاء هيئة التعليم ، وتطويرها.
- اقتراح سياسات ، ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم ، وتطويرها.
- وضع سياسات جودة برامج التنمية المهنية ، وخططها ، ومعاييرها.
- إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، وإدارتها عبر شراكة فاعلة مع الجامعات ، ومراكز البحوث ، والتنمية المهنية ، والجمعيات الإقليمية ذات الصلة.
- دعم وحدات التدريب فى المدارس؛ للارتقاء بالأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم .
- توفير استشارات فنية لوزارة التربية والتعليم، والمديريات، والادارات ، والمؤسسات المعنية
- التعاون مع كليات التربية ، ومراكز البحوث ، والتنمية المهنية فى كل ما يحقق أهداف الأكاديمية.

ويشير الواقع الفعلى الممارس أن الأكاديمية المهنية للمعلمين قد حققت إنجازات ملحوظة بالنسبة للأهداف المتعلقة ببرامج تدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا، والأهداف المتعلقة بوضع معايير جودة اعتماد خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم ، واقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم، دعم وحدات التدريب، والتقويم فى المدارس؛ للارتقاء بالأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم.

أولاً : الشروط الأساسية للتقدم للحصول على اعتماد خدمات التنمية المهنية : تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة يجب الحرص على توحيد إجراءات الاعتماد واتساقها، ومن ثم وضعت الأكاديمية المهنية للمعلمين الإجراءات التالية لاعتماد المحاور الثلاثة للتنمية

المهنية (مقدم خدمات التنمية المهنية - البرنامج التدريبي - المدرب)، وتطبيقاً لمبدأ الشفافية آلت الأكاديمية على نفسها الإعلان عن هذه الإجراءات ونشرها وإتاحتها لمن يرغبون في التقدم للحصول على الاعتماد، حتى يتسنى لهم الاستعداد له، مما ييسر عملية التقويم الذاتي والمراجعة الخارجية ومنح أو حجب الاعتماد، وهي كالاتي : (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٦، ص ص ٢٢-٢٣)

أ. **مقدم خدمات التنمية المهنية** : مقدمو خدمات التنمية المهنية إما أن يكونوا مؤسسات حكومية أو أهلية، مصرية أو أجنبية. تتقدم المؤسسات المصرية مباشرة إلى الأكاديمية بطلب الاعتماد، أما المؤسسات الأجنبية فتتقدم بمستندات ترخيص مزاولة المهنة لها، بالإضافة إلى طلب الاعتماد. و يُشترط في المؤسسة لكي تتقدم للأكاديمية للاعتماد أن يكون لديها:

- مقر ثابت.
- قائمة بمدرسين معتمدين.
- موارد مالية كافية لتقديم برامج تدريبية بما يتناسب مع خطط المؤسسة للعمل.
- سجل تجارى ولوائح مالية.

ب. **البرنامج التدريبي** :يشترط في البرنامج التدريبي لكي يقدم للأكاديمية للاعتماد

- أن يرفق به بيانات الجهة أو الأفراد الذين قاموا بإعداده ومسئوليتهم عن حقوق الملكية الفكرية للبرنامج.

ت. **المدرب** : يُشترط في المدرب لكي يتقدم للأكاديمية للاعتماد ما يلي:

- أن يكون حاصلاً على درجة علمية جامعية،
- أن يكون قد اجتاز دورة واحدة على الأقل لإعداد المدربين لمدة ٥ أيام من جهة معتمدة.

ثانياً: خطوات اعتماد خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم : تسير عملية اعتماد خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم وفق عدة خطوات تهدف لاعتماد المحاور الثلاثة للتنمية المهنية (مقدم خدمات التنمية المهنية - البرنامج التدريبي - المدرب) ويمكن عرض ذلك كالاتي :

أ- خطوات اعتماد مقدم خدمات التنمية المهنية

تتلخص خطوات اعتماد مقدم خدمات التنمية المهنية في الآتي : (الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١٦، ص ص 25-26)

- تحصل المؤسسة على دليل اعتماد مقدمى خدمات التنمية المهنية لهيئة التعليم من الأكاديمية المهنية للمعلمين أو من موقعها الإلكتروني،
- تقوم المؤسسة بالاستعداد للاعتماد عن طريق مراجعة معايير ومؤشرات ومحكات الاعتماد بالدليل، وإجراء دراسة تقويم ذاتي تبين الوضع الراهن، ونقاط القوة والضعف، وفجوات الأداء، وخطة التحسين،
- تقوم المؤسسة بملء استمارات التقدم لطلب الاعتماد والمتوفرة في الأكاديمية أو على موقعها الإلكتروني،
- تتقدم المؤسسة بطلب للأكاديمية يوضح رغبة المؤسسة في الاعتماد مع تحديد محور/ محاور الاعتماد، و دفع الرسوم المقررة لذلك إلى الأكاديمية المهنية للمعلمين،
- تقوم المؤسسة بتسليم الأكاديمية المهنية للمعلمين عدد لا يقل عن ثلاث نسخ (٣) من ملف التقدم،
- توضح المؤسسة في طلبها استكمالها لمتطلبات الاعتماد واستعدادها لاستقبال المراجعين،
- ترد الأكاديمية على المؤسسة بقبول طلبها للتقدم للاعتماد، ويكون ذلك خلال شهر من تاريخ وصول طلب المؤسسة إلى الأكاديمية، وتحدد لها في الرسالة نفسها موعد زيارة فريق المراجعين المعتمدين من الأكاديمية، بحيث تكون الزيارة في مدة أقصاها ثلاثة أشهر من تاريخ وصول طلب المؤسسة إلى الأكاديمية،
- يقوم رئيس فريق المراجعين بزيارة تنسيقية للمؤسسة المطلوب اعتمادها لمدة يوم واحد، بهدف الإعداد للزيارة الميدانية.
- يقوم المراجعون بزيارة المؤسسة المطلوب اعتمادها، ويقوم فريق المراجعون في هذه الزيارة بالآتي:

- فحص سجلات المؤسسة،

- عقد لقاءات مع المسؤولين والعاملين بالمؤسسة

- تقويم أداء المؤسسة عن طريق فحص أنشطتها وإجراءاتها ونتائجها، مستخدمين أدوات التقويم الواردة في هذا الدليل،
 - يقدم المراجعون تقريراً وافياً يحدد حيثيات حكمهم بمنح أو حجب الاعتماد عن المؤسسة، وفي حالة حجب الاعتماد يذكر التقرير نقاط الضعف وتوصيات التحسين،
 - تقوم الأكاديمية بإصدار شهادة الاعتماد عند استيفاء شروط الاعتماد (توفر الحد الأدنى للاعتماد وهو ٨٥ % فئة أ)
 - تقوم الأكاديمية بإرسال خطاب للمؤسسة التي حُجب عنها الاعتماد تعلن فيه الحكم بحجب الاعتماد، مع إعطائها فرصة لإعادة التقدم للاعتماد خلال ستة أشهر إذا كانت قد صنفت فئة ب (هي الفئة التي تحصل على أقل من ٨٥% إلى ٦٠%)، وخلال سنة إذا كانت قد صنفت فئة ج (هي الفئة التي تحصل على أقل من ٦٠%).
 - يراعى تجديد الاعتماد كل ثلاث سنوات.
- ب- خطوات اعتماد البرنامج التدريبي : تتلخص خطوات اعتماد البرنامج في الآتي :
- (الأكاديمية المهنية للمعلمين ، ٢٠١٦ ، ص ٢٨)
- تحصل المؤسسات أو الهيئات أو الأفراد أصحاب البرامج التدريبية على دليل اعتماد مقدمى خدمات التنمية المهنية لهيئة التعليم من الأكاديمية المهنية للمعلمين أو من موقعها الإلكتروني،
 - تتقدم المؤسسات أو الهيئات أو الأفراد أصحاب البرامج التدريبية بطلب اعتماد البرامج التدريبية الخاصة بهم وذلك بملء الطلب الخاص بذلك على الموقع الإلكتروني للأكاديمية،
 - ترد الأكاديمية بخطاب قبول طلب التقدم لاعتماد البرنامج وإرسال نسخة من متطلبات وإجراءات اعتماد البرامج التدريبية، ويكون هذا الرد خلال شهر من تاريخ وصول الطلب للأكاديمية، وتُحدد في الرسالة نفسها موعد ومكان إطلاع فريق المراجعين على البرنامج المطلوب اعتماده، ويُحدّد المكان إما بالمقر الرئيسي للأكاديمية بالقاهرة أو بأقرب فرع معتمد لها في المحافظات، وأن تتم مراجعة الفريق للبرنامج في مدة لا تتعدى شهرين من تاريخ وصول طلب اعتماد البرنامج للأكاديمية،

- تقوم المؤسسات أو الهيئات أو الأفراد أصحاب البرامج التدريبية المطلوب اعتمادها بتوفير خمس نسخ ورقية و خمس نسخ إلكترونية بالمكان والموعد الذي تحدده الأكاديمية وفقاً للبند السابق .
 - يقوم فريق المراجعين المُعتمد من قبل الأكاديمية بمراجعة البرامج وكتابة توصياته بإصدار الحكم عليها (إما بمنح أو حجب الاعتماد) وكتابة تقرير مفصل في الحالتين
 - في ضوء توصيات فريق المراجعين تصدر الأكاديمية الحكم بمنح أو حجب الاعتماد للبرامج التدريبية وترسل خطابات بذلك لأصحاب هذه البرامج،
 - تصدر شهادة اعتماد البرامج التي اجتازت المراجعة والصالحة للاعتماد لمدة عام وترسل إلى أصحاب البرامج مع التقرير المفصل لنقاط القوة والضعف .
 - أما البرامج التي يُحجب عنها الاعتماد فيُرسَل لأصحابها خطاب يُعلمهم بذلك ويُرفق به التقرير المفصل لنقاط القوة والضعف وتوصيات التحسين،
- ت- خطوات اعتماد المدرب : تتلخص خطوات اعتماد المدرب في الآتي : (الأكاديمية المهنية للمعلمين ، ٢٠١٦ ، ص ٣٠)
- يحصل المدرب أو المؤسسة أو الهيئة التابع لها على دليل اعتماد مقدمى خدمات التنمية المهنية لهيئة التعليم من الأكاديمية المهنية للمعلمين أو من موقعها الإلكتروني،
 - يتقدم المدرب أو المؤسسة أو الهيئة التابع لها بطلب التقدم للاعتماد بملء الطلب الخاص بذلك على الموقع الإلكتروني للأكاديمية،
 - ترد الأكاديمية بخطاب قبول طلب التقدم لاعتماد المدرب وإرسال نسخة من متطلبات وإجراءات الاعتماد إلى الأفراد أو المؤسسات أو الهيئات صاحبة الطلب، ويكون هذا الرد في خلال شهر من تاريخ وصول الطلب للأكاديمية، وتُحدد في نفس الرسالة موعد ومكان المقابلة الشخصية والاطلاع على ملف الإنجاز والملاحظة العملية في قاعة التدريب، ويُحدّد المكان إما بالمقر الرئيسي للأكاديمية بالقاهرة أو بأقرب فرع معتمد لها في المحافظات، وأن يتم ذلك في مدة لا تتعدى شهرين من تاريخ وصول طلب الاعتماد للأكاديمية،

- يقوم فريق المراجعين المُعتمد من قبل الأكاديمية بمراجعة ملف الإنجاز وإجراء المقابلة الشخصية والملاحظة العملية في قاعة التدريب للمطلوب اعتمادهم كمدرسين وكتابة التوصيات بإصدار الحكم عليهم (إما بمنح أو حجب الاعتماد) وكتابة تقرير مفصل في الحالتين يشرح حيثيات الحكم، ونقاط القوة والضعف، وتوصيات التحسين،
- في ضوء توصيات فريق المراجعين تُصدر الأكاديمية الحكم بمنح أو حجب الاعتماد للمدرب وترسل خطاباً بذلك لمن تم تقديم الطلب باسمه (سواء كان فرداً أو مؤسسة أو هيئة)،

- تصدر شهادة اعتماد المدرب للذين اجتازوا المراجعة لمدة عامين وترسل هذه الشهادة إليهم أو إلى المؤسسات أو الهيئات التابعين إليها مع التقرير المفصل لنقاط القوة والضعف وتوصيات التحسين المستمر،

- تقوم الأكاديمية بجدولة زيارات دورية يقوم بها ممثلو فريق المراجعين المعتمدين .
- أما المدربين الذين حُجب عنهم الاعتماد فيُرسل لهم أو للمؤسسات خطاب يُعلمهم بذلك ويُرفق به التقرير المفصل لنقاط القوة والضعف وتوصيات التحسين.

ثالثاً : معايير التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم: التنمية المهنية بصفة عامة، عملية ارتقاء بقدرات وكفاءات العاملين بما يلبي احتياجاتهم الفردية، ومساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية، ويستوفى احتياجات المؤسسة التي يعملون بها والمجتمع الذي يعيشون فيه. والتنمية المهنية لهيئة التعليم، على نحو خاص، تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتحسين مخرجاتها، مما يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات، وتوفير فرص التعلم المستمر.

تتمثل خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم في ثلاثة محاور: مقدم خدمات التنمية المهنية، والبرنامج التدريبي، والمدرّبون الذين يضطلعون بمهمة التدريب وعملياته، ولضمان جودة خدمات التنمية المهنية التي تقدمها المؤسسات التي أخذت على عاتقها هذه المهمة، وضعت الأكاديمية المهنية للمعلمين من خلال مسؤوليها، وخبرائها، وفرق العمل المشكلة لهذا الغرض، والمحكمين مجموعة من المجالات، والمعايير التي تندرج تحت كل من المحاور الثلاثة، وكذلك المؤشرات التي يُستدل منها على تحقق كل من هذه المعايير.

محاور التنمية المهنية ومعاييرها ومؤشراتها : وفيما يلي عرض تفصيلي للمعايير التي تدرج تحت كل مجال من مجالات المحاور الثلاثة، ومؤشرات تحقق كل منها :
(الأكاديمية المهنية للمعلمين ، ٢٠١٦ ، ص ص -٣٤-٣٨)

المحور الأول: مقدم خدمات التنمية المهنية : يقصد بمقدم خدمات التنمية المهنية مؤسسة ذات كيان قانوني، وفني، وإداري متخصص، قادر علي تنفيذ برامج التنمية المهنية. وذلك من خلال المؤسسة ذاتها بالكامل، أو عن طريق الغير من أفراد أو مؤسسات مثيلة، تحت إشراف المؤسسة وعلي مسئوليتها.

١- المجال الأول: الكفاءة المؤسسية

١-١ المعيار الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المؤشرات:

١-١-١ يوجد هيكل تنظيمي ملائم لطبيعة نشاط المؤسسة.

١-١-٢ توجد توصيفات وظيفية واضحة.

١-١-٣ يوجد نظام فاعل لاختيار العاملين وتخصيص الوظائف.

١-١-٤ تتوافر قواعد بيانات بالمؤسسة.

١-٢ المعيار الثاني: أمن المؤسسة وسلامتها.

المؤشرات:

١-٢-١ يوجد نظام للأمن والسلامة بالمؤسسة.

١-٢-٢ تتوافر الأجهزة والتجهيزات اللازمة لتحقيق الأمن والسلامة.

١-٢-٣ يستطيع العاملون استخدام أجهزة الأمن والسلامة، وإدارة الأزمات

والكوارث بكفاءة.

١-٣ المعيار الثالث: الإعلام بالمؤسسة وتسويق خدماتها.

المؤشرات:

١-٣-١ توجد آلية للإعلام بالمؤسسة بوسائل مختلفة.

١-٣-٢ توجد آلية لتسويق خدمات المؤسسة.

٢- المجال الثاني: إدارة التدريب**١-٢ المعيار الأول: تلبية الاحتياجات التدريبية لهيئة التعليم.**

المؤشرات:

١-١-٢ ١-٢ تلتزم المؤسسة بتقديم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية المحددة من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين.

٢-٢ المعيار الثاني: إدارة البرامج التدريبية.

المؤشرات:

١-٢-٢ ١-٢ تتوافر القاعات التدريبية المناسبة.

٢-٢-٢ ٢-٢ تتوافر المصادر والمواد والأدوات اللازمة للتدريب.

٣-٢-٢ ٣-٢ يوجد نظام لإدارة تنفيذ البرامج التدريبية.

٤-٢-٢ ٤-٢ يوجد نظام لتقويم البرامج التدريبية.

المحور الثاني: البرنامج التدريبي: يقصد بالبرنامج التدريبي الوحدة أو مجموعة الوحدات التدريبية التي تحقق هدفاً واضحاً، على أن يكون للبرنامج التدريبي أهداف عامة وإجرائية، واقعية، قابلة للتحقيق والقياس، وأن يكون محدداً بزمان معين.

١- المجال الأول: الأهداف

١-١ المعيار الأول: توجد أهداف للبرنامج التدريبي.

المؤشرات:

١-١-١ ١-١ يتضمن البرنامج التدريبي هدف عام.

٢-١-١ ٢-١ يتضمن البرنامج التدريبي نواتج تعلم.

٢- المجال الثاني: المحتوى

١-٢ المعيار الأول: ملائمة محتوى البرنامج التدريبي للأهداف.

المؤشرات:

١-١-٢ ١-١ يعكس محتوى البرنامج الهدف العام ونواتج التعلم.

٢-٢ المعيار الثاني: ملائمة محتوى البرنامج التدريبي للمتدربين.

المؤشرات:

٢-٢-١ محتوى البرنامج مناسب للمندربين.

٢-٢-٢ يخلو المحتوى من التمييز بين المتدربين.

٢-٢-٣ المعيار الثالث: تنظيم المحتوى وحدائته

المؤشرات:

٢-٣-١ ينطوي المحتوى على بنية صحيحة ومنظمة.

٢-٣-٢ يواكب المحتوى المستجدات العلمية.

٣- المجال الثالث: الأنشطة والأساليب والوسائل التدريبية

١-٣-١ المعيار الأول: مناسبة الأنشطة التدريبية للأهداف

المؤشرات:

١-٣-١ ترتبط الأنشطة بالأهداف.

المعيار الثاني: مناسبة الأنشطة التدريبية للمتدربين.

المؤشرات:

١-٢-٣ تراعي الأنشطة مستوى المتدربين واحتياجاتهم وبيئة عملهم.

٢-٢-٣ تتوافر أنشطة استهلاكية و ختامية للمتدربين.

المعيار الثالث: بنية الأنشطة التدريبية وخصائصها.

المؤشرات:

١-٣-٣ ينطوي النشاط على بنية منظمة.

٢-٣-٣ تتوافر خصائص النشاط التدريبي الجيد.

٤-٣ المعيار الرابع: مناسبة الأساليب التدريبية

المؤشرات:

١-٤-٣ تتلاءم الأساليب التدريبية مع أهداف التدريب ومحتواه والمتدربين.

٥-٣ المعيار الخامس : مناسبة وسائل التدريب.

المؤشرات:

١-٥-٣ تتلاءم الوسائل التعليمية مع أهداف التدريب ومحتواه والمتدربين.

٤- المجال الرابع: المادة التدريبية

١-٤ المعيار الأول: تكامل المادة التدريبية.

المؤشرات:

- ١-١-٤ تشتمل المادة التدريبية على دليل المدرب.
 ٢-١-٤ تشتمل المادة التدريبية على دليل المتدرب.
 ٣-١-٤ يتوافر ضمن المادة التدريبية مادة مرجعية تغطي موضوع التدريب.
 ٤-١-٤ تتضمن المادة التدريبية برنامج عرض تقديمي وأوراق عمل وأدوات تقويم.

- ٤- 2 المعيار الثاني: مناسبة اللغة المستخدمة في المادة التدريبية
 ١-٢-٤ تتسم اللغة المستخدمة في المادة التدريبية بالسهولة والوضوح.
 ٢-٢-٤ تخلو المادة التدريبية من الأخطاء الهجائية والمطبعية.
 ٣- ٤ المعيار الثالث: مراعاة التوثيق في إعداد المادة التدريبية.
 ١-٣-٤ يوجد توثيق لمحتوى المادة التدريبية والأنشطة.
 ٢-٣-٤ يُدرج بالمادة التدريبية قائمة بالمراجع العلمية والمصادر الأخرى ذات الصلة بموضوع التدريب.

- ٤- ٤ المعيار الرابع: إخراج المادة التدريبية
 ١-٤-٤ تحتوي صفحة الغلاف المعلومات الأساسية عن البرنامج.
 ٢-٤-٤ تصدر المادة التدريبية مقدمة.
 ٣-٤-٤ تتضمن المادة التدريبية قائمة محتويات.
 ٤-٤-٤ تحتوي المادة التدريبية أجندة عمل البرنامج.
 ٥-٤-٤ جودة تصميم المادة التدريبية وإنتاجها وإخراجها.
 ٦-٤-٤ تتضمن المادة التدريبية أشكالاً بصرية توضيحية ذات صلة بموضوع التدريب.

- ٧-٤-٤ تتوافر المادة التدريبية وتُتاح في أكثر من شكل.
 ٨-٤-٤ تُعزز المادة التدريبية بقائمة مصطلحات.

٥- المجال الخامس: التقويم

- ١ - ٥ المعيار الأول: احتواء المادة التدريبية أساليب تقويم متنوعة لقياس مدى تحقق الأهداف.

المؤشرات:

- ١-١-٥ تشمل المادة التدريبية المراحل المختلفة للتقويم.
٢-١-٥ تحتوي المادة التدريبية أساليب وأدوات تقويم مناسبة لنواتج التعلم.
٣-١-٥ توضح المادة التدريبية الأساليب الإحصائية المناسبة لحساب فاعلية البرنامج التدريبي.

المبحث الثالث : البحث الميدانية .

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية :

تسير الدراسة الميدانية وفق الخطوات التالية:

أ- أهداف الدراسة الميدانية :

يهدف هذا الجانب الميدانى من البحث إلى:

١. تهدف البحث الميدانية الحالية إلى التعرف على واقع تنفيذ برامج التنمية المهنية وفق معايير التنمية المهنية لاعتماد البرنامج التدريبي لأعضاء الإدارة المدرسية فى ضوء معايير الاعتماد من وجهة نظر عينة البحث .
 ٢. التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد العينة حول بنود الاستبانة.
 ٣. التعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة بمحافظات (بنى سويف – الجيزة – الأسكندرية) حول محاور الاستبانة
- ب- مجتمع الدراسة:
- مجتمع البحث الحالية يتمثل فى أعضاء الإدارة المدرسية من مديريين، وكلاء بمراحل التعليم قبل الجامعى بجمهورية مصر العربية.
- ت- عينة الدراسة :

تتطلب دراسة أى ظاهرة فى مجتمع ما تحديد عينة البحث، والتي يتم اختيارها من المجتمع الأصلي، ويجب اختيار العينة بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً حتى يتم تعميم النتائج التي يتم الحصول عليها من هذه العينة على باقى أفراد المجتمع الأصلي الذى اختيرت منه العينة ، وقد تم اختيار عينة البحث باستخدام طريقة العينة العشوائية متعددة المراحل Multiple – Stage Sample ، قد تم اختيار عينة الدراسة كما يلى:

جدول (١)

عدد أفراد المجتمع الأصلي وعدد أفراد العينة ونسبتهم المئوية بالنسبة

م	عدد المدارس التي تم ترشيح قيادتها لبرامج التنمية المهنية	المجتمع الأصلي	أفراد العينة	النسبة المئوية
١	محافظة بنى سويف	٦٠	٣٥	%٥٨
٢	محافظة الجيزة	١٠٧	٦٥	%٦١
٣	محافظة الاسكندرية	١٠٥	٦٥	%٦٢
	الإجمالي	٢٧٢	١٦٥	%٦٠

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد أفراد العينة (١٦٥) مفردة بنسبة مئوية ٦٠% من إجمالي عدد أعضاء المجتمع الأصلي (٢٧٢)

ث- أداة الدراسة : حيث قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (٣٥) بند وفيما يلي خطوات بناء الاستبانة وحساب معامل الصدق والثبات لها :

خطوات بناء الاستبانة : تم بناء الاستبانة وتحديد محاورها وبنودها في ضوء ما يلي :

- الاطلاع على الأدبيات التربوية الخاصة ببرامج التنمية المهنية المعتمدة
- الاستفادة من الدراسات السابقة والأدوات التي استخدمت فيها

وصف الصورة النهائية للاستبانة : تتكون الاستبانة في صورتها النهائية المطبقة على أفراد العينة من الأجزاء التالية : خطاباً موجهاً لعينة البحث يتضمن هدف الاستبانة ، والثاني خاص بأسئلة الاستبانة، وهو يتكون من (٣٥) عبارة تتعلق واقع إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة

المعالجة الإحصائية: تضمنت الاستبانة مجموعة من الأسئلة ذات الإجابة المحددة (يتحقق - يتحقق إلى حد ما - لا يتحقق) ، فقد تمت معالجة استجابات أفراد العينة عليها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المتقدمة والمناسبة لطبيعة العلاقات بين المتغيرات والصالحه لها

ثانياً: نتائج البحث الميدانية وتفسيرها .:

١. التحليل باستخدام التكرارات والنسب المئوية كا ٢١ :

جدول (٢)

نتائج واقع تنفيذ برامج التنمية المهنية وفق معايير التنمية المهنية لاعتماد البرنامج التدريبي

مديرين - وكلاء				واقع تنفيذ برامج التنمية المهنية وفق معايير التنمية المهنية لاعتماد البرنامج التدريبي	م
ترتيب	% وزنية	الدالة (٠.٠١)	كا		
أ- الأنشطة التدريبية					
٣٠	76.7	دالة	80.42	1	تتلاءم الأنشطة من حيث الكيف مع نواتج التعلم للبرنامج
١٠	79.3	دالة	94.02	2	تقدم الأنشطة في تسلسل منطقي وفقاً لنتائج نواتج التعلم
٣١	76.1	دالة	84.86	3	تُبنى الأنشطة على المعارف والمهارات السابقة للمتدربين.
٤	80.6	دالة	79.38	4	تتلاءم الأنشطة مع دوافع المتدربين
٥	80.2	دالة	75.38	5	تدور الأنشطة حول الاهتمامات الوظيفية الحقيقية للمتدربين
٢٧	77.1	دالة	52.82	6	يحدد لكل نشاط تدريبي رقم خاص به.
١٨	78.0	دالة	53.52	7	عنوان يعبر عن أهدافه و محتواه.
٢	82.2	دالة	100.1	8	يحدد لكل نشاط تدريبي زمن محدد لتنفيذه.
٢٣	77.5	دالة	52.88	9	إجراءات منطقية واضحة ومحددة.
٢١	77.7	دالة	63.5	10	يحدد لكل نشاط تدريبي مواد وأدوات وأجهزة.
٣	81.1	دالة	84.56	11	يحدد لكل نشاط تدريبي ملاحظات للمدرب.
ب- خصائص النشاط التدريبي					
١	82.6	دالة	104.6	12	يسمح تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات في عملهم.
١٥	78.2	دالة	88.64	13	تتنوع الأنشطة التدريبية من حيث طبيعتها
٢٦	77.1	دالة	52.82	14	تتنوع الأنشطة التدريبية من حيث أسلوب تنفيذها.
١٢	78.5	دالة	96.26	15	يراعي الاتساق بين عنوانه وأهدافه وإجراءاته
٢٥	77.2	دالة	129.5	16	تتضح الخطوات الإجرائية في النشاط التدريبي.
٣٥	75.3	دالة	84.42	17	يحقق النشاط التدريبي أكثر من ناتج للتعلم.
٣٣	75.4	دالة	34.58	18	يثير النشاط التدريبي التفكير التأملي لدى المتدربين.
ج - مناسبة الأساليب التدريبية.					
٢٢	77.6	دالة	101.2	19	تتنوع أساليب التدريب المستخدمة في الأنشطة التدريبية.
٧	79.8	دالة	106.8	20	تتلاءم الأساليب التدريبية مع الأهداف.

مديرين - وكلاء				واقع تنفيذ برامج التنمية المهنية وفق معايير التنمية المهنية لاعتماد البرنامج التدريبي	م
ترتيب	% وزنية	الدالة (٠.٠١)	كا		
١١	78.8	دالة	101.0	تتلاءم الأساليب التدريبية مع المحتوى.	21
٣٤	75.3	دالة	67.92	تتلاءم الأساليب التدريبية مع خصائص المتدربين.	22
د- مناسبة وسائل التدريب					
١٦	78.1	دالة	62.42	تنوع الوسائل المستخدمة في الأنشطة التدريبية	23
٩	79.6	دالة	81.06	تتلاءم الوسائل التعليمية مع الأهداف.	24
٨	79.6	دالة	79.38	تتلاءم الوسائل التعليمية مع المحتوى.	25
٣٢	75.7	دالة	77.36	تتلاءم الوسائل التعليمية مع خصائص المتدربين.	26
٦	80.1	دالة	73.94	تتسم اللغة المستخدمة بالسهولة والوضوح.	27
١٣	78.4	دالة	67.94	تخلو المادة التدريبية من الأخطاء الهجائية والمطبعية.	28
ه- المادة التدريبية					
٢٤	77.3	دالة	83.58	تتضمن المادة التدريبية أجندة عمل البرنامج.	29
٢٨	76.7	دالة	49.34	يراعي جودة تصميم المادة وإنتاجها وإخراجها.	30
٢٠	77.8	دالة	81.38	تتضمن المادة أشكال بصرية توضيحية ذات صلة بالموضوع	31
١٩	78.0	دالة	62.16	تتوافر المادة التدريبية وتتاح في أكثر من شكل.	32
٢٩	76.7	دالة	77.42	تُعزز المادة التدريبية بقائمة مصطلحات.	33
١٧	78.1	دالة	63.98	التدريب باستخدام الوسائط المتعددة.	٣٤
١٤	78.3	دالة	73.5	التدريب من خلال المحاضرة وورش العمل.	٣٥
٧٤.٠٤%				الاجمالي	

يتضح من الجدول السابق ما يلي : جاءت موافقة أفراد العينة على تنفيذ برامج التنمية لأعضاء الإدارة المدرسية متوسطة حيث بلغ المتوسط المرجح للمحور (٢.٢٢)، ومتوسط النسبة المئوية الوزنية للمحور ٧٤.٠٤% ، كما جاءت قيم (كا) Chi-Square بالنسبة لجميع البنود دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، إذ أن قيم (كا) المحسوبة أكبر من قيم (كا) الجدولية ، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة (مدراء - وكلاء - رؤساء الأقسام المشرفين) حول البنود، كما يؤكد أن آراء عينة البحث متسقة مع نفسها، وهذه البنود تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين، وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار (يتحقق - إلى حد ما - لا يتحقق)

٢. التحليل باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه .

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

جدول (٢) حساب التباين بين المجموعات وفقاً لمتغير المحافظة

محافظة الاساس	محافظة المقارنة	متوسط الفرق	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	المتوسط الحسابي	اتجاه الفروق
بنى سويف	الجيزة	8.680*	2.269	.00	١٠١.٣٠	دالة لصالح بنى سويف
	الأسكندرية	-6.590*	2.269	.011	١١٦.٥٧	دالة لصالح الأسكندرية
الجيزة	بنى سويف	-8.680*	2.269	.000	١٠٩.٩٨	دالة لصالح بنى سويف
	الأسكندرية	-15.270*	2.269	.000	١١٦.٥٧	دالة لصالح الأسكندرية
الأسكندرية	بنى سويف	6.590*	2.269	.011	١٠٩.٩٨	دالة لصالح الأسكندرية
	الجيزة	15.270*	2.269	.000	١٠١.٣٠	دالة لصالح الأسكندرية

ملخص نتائج البحث الميدانية: يمكن تلخيص نتائج البحث كما يلي:

جدول رقم (٤) ملخص لأهم نتائج البحث الميدانية

المحور الفرعي	المتوسط المرجح	نسبة مئوية وزنية	درجة التحقق	الفروق بين استجابات المحافظات
أ. الأنشطة التدريبية	2.24	%74.74	متوسطة	✓ توجد فروق بين بنى سويف والجيزة لصالح بنى سويف
ب. خصائص النشاط التدريبي	2.17	%72.27	متوسطة	✓ توجد فروق بين بنى سويف و الأسكندرية لصالح الأسكندرية
ج. مناسبة الأساليب التدريبية	2.34	%77.95	مرتفعة	
د. مناسبة وسائل التدريب	2.35	%78.30	مرتفعة	
هـ. المادة التدريبية	2.24	%74.86	متوسطة	✓ توجد فروق بين الجيزة الأسكندرية لصالح لأسكندرية
الإجمالي	٢.٢٢	%74.04	متوسطة	

المبحث الرابع : آليات تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية علي ضوء معايير اعتماد التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية :

يتضح من خلال التحليل الميدانى حول مدى تطابق تنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية مع معايير اعتماد التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية من عينة البحث قد تحقق ذلك بدرجة متوسطة ، ومن ثم يتضمن هذا المحور مجموعة من الإجراءات والآليات اللازمة عند تنفيذ برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة اعتماداً على معايير اعتماد التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية:

- مراعاة أن تتلاءم الأنشطة التدريبية من حيث الكم مع نواتج التعلم المخطط لها وفقاً للبرنامج التدريبي.
- مراعاة أن تتلاءم الأنشطة التدريبية من حيث الكيف مع نواتج التعلم المخطط لها وفقاً للبرنامج التدريبي.
- بناء الأنشطة اعتماداً على المعارف والمهارات السابقة للمتدربين والتي يتم الوقوف عليها قبل بداية تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال الاختبارات القبليّة.
- مراعاة الخصائص النفسية للكبار عند تصميم وتنفيذ الأنشطة التدريبية.
- مراجعة جميع الأنشطة التدريبية بحيث تدور هذه الأنشطة حول الاهتمامات الوظيفية الحقيقية للمتدربين، وبما يتلاءم مع دوافع المتدربين.
- الحرص على التنوع فى أساليب تنفيذ الأنشطة التدريبية للوصول إلى أقصى درجات الانتباه والتركيز من قبل المشاركين .
- مراعاة أن يتحقق فى النشاط التدريبي الاتساق بين عنوانه وأهدافه وإجراءاته وأدواته.
- وضوح الخطوات الإجرائية فى النشاط التدريبي، بحيث يضمن سهولة التنفيذ والوصول لأفضل نتيجة مستهدفة من النشاط التدريبي.
- الحرص على أن يحقق النشاط التدريبي أكثر من ناتج للتعلم، توفيراً للوقت والجهد المبذول.
- البعد عن الشكل التقليدي النمطي للأنشطة التدريبية ، والاتجاه إلى الأنشطة التدريبية التى تثير التفكير التأملى لدى المتدربين.
- الاهتمام بالجانب الابتداعي لدى المتدربين، بحيث يثير النشاط التدريبي التفكير الإبداعي ، والتفكير الناقد لدى المتدربين.

- الحرص على زيادة المشاركة الإيجابية من قبل المتدربين في الأنشطة التدريبية، ويتحقق ذلك من خلال تنوع أساليب التدريب المستخدمة في الأنشطة التدريبية.
- مراعاة أن تتلاءم الأساليب التدريبية و الوسائل التعليمية مع خصائص المتدربين.
- التأكيد على أن تتضمن المادة التدريبية برنامج عرض تقديمي وأوراق عمل وأدوات تقويم، لتوضيح الأفكار وزيادة فأغلية الأنشطة التدريبية،الاهتمام بجودة تصميم المادة التدريبية وإنتاجها وإخراجها، وتطويرها من حيث الشكل لجذب الانتباه .
- يتم تقديم خطط متعددة الأوجه لتقييم التنمية المهنية أثناء عملية التخطيط تتزامن مع توقيتات تنفيذ البرنامج.
- عدم إغفال عملية التقويم التشخيصي (القبلي) لتعرف المستوى (المعرفي – المهاري – الوجداني) للمتدربين و مراعات ذلك عند تنفيذ المحتوى التدريبي، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاختبارات لقياس الجوانب المعرفية والمهارية للمتدربين.

قائمة المراجع :**أولاً : المراجع العربية.**

أحمد إبراهيم أحمد. (٢٠١٢) الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين الأكاديمية المهنية للمعلمين (٢٠١٦). دليل اعتماد خدمات التنمية المهنية المقدمة لهيئة التعليم. القاهرة .

أفراح محمد علي محمد (٢٠٠٩) . "تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين على ضوء معايير الجودة الشاملة " .رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة عين شمس. كلية التربية.

أمين عبدالعزيز (٢٠٠١). إدارة الاعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين . القاهرة: دار قباء،

ثابت إدريس، جمال الدين المرسى (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). القاهرة :الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .

جمال محمد أبو الوفا : (٢٠١٣) . تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر. مجلة كلية التربية .مجلد ٢٤ ، عدد ٩٦ .

جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). دليل الوحدات التدريبية. جمهورية مصر العربية : قانون التعليم رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل نص أحكام قانون التعليم الصادر برقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م (القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧م

حسن الطعاني.. (٢٠١٠) التدريب الإداري المعاصر. مرجع سابق، ص ٤١ . حسين طه ،خالد عبد اللطيف عمران (٢٠٠٩). أساليب التعلم الذاتي (الإلكتروني -

التعاوني) "رؤية تربوية معاصرة" . كفر الشيخ ، مصر: دارا لعلم والإيمان للنشر والتوزيع ، خالد طه الاحمد (٢٠٠٥). تكوين المعلم من

الاعداد الى التدريب العين : دار الكتاب الجامعي .

دعاء محمد فتحي محمد سعدون.(٢٠١٢). تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلمي التعليم

الأساسي الخاص في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. رسالة

ماجستير غير منشورة . جامعة عين شمس ، كلية التربية.

رانيا عبد المعز على (٢٠٠٥). التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السادس " التنمية المهنية المستدامة للمعلم " . جامعة القاهرة.

رئاسة الجمهورية : قرار جمهورى (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨ بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، مادة (١).

رشدي أحمد طعيمة (٢٠٠٠). تعليم الكبار "تخطيط برامجها، تدريس مهارات، إعداد معلمه". القاهرة : دار الفكر العربي ، ص ص ٢٥٢-٢٥٥.

سالم محمد العلواني (٢٠١٠). التنمية المهنية لمعلمي التربية خاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول "تصور مقترح". رسالة دكتوراه، كلية البنات جامعة عين شمس، ص ٧٢

صلاح الدين محمود علام : الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية واللابارامترية فى تحليل البحوث النفسية والتربوية، دار الفكر العربى، القاهرة، ١٩٩٣ ص ١٨٠

طارق نور (٢٠٠٩، يناير). التنمية المهنية لمعلم التعليم الابتدائي فى ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية ، العدد الخامس ، بورسعيد - مصر ، ص ٢٠٦.

عبد السلام الحسينى كاشف (٢٠٠١). دراسة تقويمية لبرامج التدريب للترقية لوظائف الإدارة التربوية .المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة، ص ٥٠.

عبد العزيز الحر (٢٠٠٣) . التنمية المهنية. مرجع سابق ، ص ص ٢٣-٢٤
علي السيد الشخبي (٢٠٠٥). البرامج التدريبية وأنواعها- أساليبها- تصميمها ، منظومة التقويم الشامل لمرحلة التعليم الأساسي. وزارة التربية والتعليم، البنك الدولي والاتحاد الأوروبي. وحدة التخطيط والمتابعة. برنامج تحسين التعليم . قسم التنمية المهنية .القاهرة، ص ١٠٥.

عماد صموئيل وهبه (٢٠١١). فلسفة التدريب الإلكتروني ومتطلباته كمدخل للتنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم الثانوى العام "دراسة تحليلية ميدانية" مجلة كلية التربية جامعة أسيوط . المجلد السابع والعشرون.العدد الأول

محمد العجمي (٢٠٠١).الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر. مرجع سابق، ص ٥٥.
محمد قاسم القريوتي (٢٠١٠). الوجيه في إدارة الموارد البشرية.عمان : دار وائل للنشر،ص١٧١.

محمد الطيطى (٢٠١٢). مدخل إلى التربية.عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص ٢٠٦-٢٠٧.

محمد مدبولي.(٢٠٠٢) التنمية المهنية للمعلمين، الاتجاهات المعاصرة -المدخل- الاستراتيجيات. مرجع سابق،ص١٩٥.

محمود عباس عابدين (2005).علم اقتصاديات التعليم الحديث_ القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. الطبعة الثانية، ص٥٥.

مشعان بن صيف الله مقبل الشمري.(٢٠١٧).تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية فى ضوء الاتجاهات العالمية. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط. المجلد(٣٢).العدد (٣) الجزء الثانى.

نانا أنور فتح الله (٢٠١٢) . تقويم البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام نموذج كريك باتريك، رسالة دكتوراه ، جامعة بنها.

ثانياً : المراجع الأجنبيةة.

- Ayanna Hamilton (2016), Evaluating training and measuring impact: A tri-county noncredit workforce development program self-study, **PhD**, Wingate University, Educational Leadership
- Amy Wilson. (2012). effective Professional Development for E-Learning: What Do The Manager Think? **British Journal of Educational Technology**, 28 November 2012, vol. 43, no. 6, pp. 896-895.
- Daniella Molle. (2013). Facilitating professional development for Teachers of English Language Learners. **Teaching and Teachers Education: An International Journal of Research and Studies** , vol. 29, Jan, p198.