

دور الأكاديمية المهنية للمعلمين فى تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية بجمهورية مصر العربية

The Role of the Professional Academy for Teachers in Developing the Criteria for Selecting School Leaders in Arab Republic of Egypt

إعداد

مصطفى مجدى أحمد عبد العاطى

إشراف

أ.م.د / شاذلى يونس جلال

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
المساعد

بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة

أ.م.د / منى شعبان عثمان

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
المساعد

وقائم بأعمال رئيس القسم
بكلية التربية جامعة الفيوم

أولاً: مقدمة البحث:

يعد تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية فى مصر أحد أولويات التعليم بالرغم من اقتصار معظم نظم اختيار المرشحين للقيادة المدرسية على الأسس الأكاديمية والخبرة.

وأن معايير اختيار القيادات المدرسية لازالت لا تواكب التطورات الحديثة فى أساليب الاختيار، ولا يوجد اهتمام بالصفات الشخصية بقدر الاهتمام الذى يعطى للصفات المهنية، بالإضافة إلى الاقتصار على التاريخ الوظيفي، ولا يحظى معيار الصفات الشخصية على قدر كبير من الأهمية، والذي يجب أن يتوفر لدى القائد المدرسي (الشافعي، 2019، ص 23)

وفى ضوء ذلك سعت الأكاديمية المهنية للمعلمين المسئول الأول عن وضع وتطوير معايير اختيار القيادات المدرسية وهي هيئة تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية

والتعليم، وتعتبر الأكاديمية إحدى الهيئات المعاونة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر وذلك فيما يتعلق ببرنامج تحديث الموارد البشرية والتنمية المهنية من خلال الارتقاء بالنواحي المهنية للمعلمين. (الأكاديمية المهنية للمعلمين، 2013، ص3)

ولعظم دور القيادات المدرسية في العملية التعليمية ، وللاطمئنان على ما تقوم به الأكاديمية المهنية للمعلمين من أدوار تخص القيادات المدرسية أساس نجاح العملية التعليمية ، لذا كان من أهم أدوارها العناية بوضع معايير وآليات اختيارهم ومتابعتهم، وتطوير أدائهم وهذا ما أظهرته مشكلة البحث فيما يلي. (قرار جمهوري رقم (١٢٩) مادة رقم 72، ص ١٠٨).

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم في ضمان عملية اختيار وتعيين القيادات المدرسية إلا أن الواقع يشير إلى ضعف في أدائهم ، وتدريبهم ، واختيارهم ، واستقطابهم ، وتقييمهم .

وبالرغم من الجهود التي بذلتها الأكاديمية المهنية للمعلمين في التدريب والتأهيل وإصدار التراخيص لمزاولة مهنة القيادة المدرسية (اختبارات ومقابلات شخصية) ودورها في وضع معايير اختيار القيادات المدرسية إلا أنه يوجد بعض أوجه القصور التي تتمثل في ضعف الخدمة المقدمة من الأكاديمية للقيادات المدرسية لتطوير معايير اختيارهم على أسس موضوعية، وقلة مرجعيتها بالنسبة للقيادات واعتمادها على إجراءات شكلية في الاختيار، هذا بالإضافة إلى بعض البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية ، وأنها برامج لا تتناسب مع احتياجاتهم المهنية ، وهو ما يشير إلى الحاجة إلى تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية (حسين ، 2012، ص72) وتتلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

ما دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية بجمهورية مصر العربية وتتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات الآتية:

- 1- ما أدوار وممارسات الأكاديمية المهنية للمعلمين في اختيار القيادات المدرسية في مصر ؟
- 2- ما واقع دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية ؟
- 3- ما مقترحات تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية ؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- التعرف على أدوار وممارسات الأكاديمية المهنية للمعلمين في اختيار القيادات المدرسية في مصر .
- 2- التعرف على واقع دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية
- 3- اقتراح مجموعة من الآليات لتفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث الحالي وقيمه التربوية من خلال أهميته النظرية وكذلك أهميته التطبيقية وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية للبحث: يكتسب البحث الحالي أهميته النظرية من خلال ما يلي:

- 1- أهمية دراسة واقع الأكاديمية المهنية للمعلمين للتعرف على دورها في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية
- 2- تعد الأكاديمية المهنية للمعلمين المصدر الرئيس للتمتية المهنية للمعلم والقائد المدرسي وبالتالي تظهر أهمية دراسة واقع الأكاديمية في مصر، وكيفية تطوير دورها في مجال معايير اختيار القيادات المدرسية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية للبحث: يكتسب البحث الحالي أهميته التطبيقية من خلال ما يلي:

- 1- يقدم البحث الحالي للقائمين على الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر آليات مقترحة عملية لكيفية تفعيل دور الأكاديمية في مجال معايير اختيار القيادات المدرسية .
- 2- يمكن تطبيق المقترحات للبحث الحالي عملياً في أكثر من مؤسسة أو هيئة معنية بتطوير معايير اختيار القيادات المدرسية ، وهذا ما يبرز الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية.

حدود البحث : تظهر حدود هذا البحث فيما يلي :

الحد الموضوعي : اقتصر البحث على دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في (برامج التدريب التي تقدم للترقى لوظائف القيادات ، ودورها في منح شهادات الصلاحية والتراخيص لمزاولة المهن القيادية ، والمشاركة في اختيار وتعيين القيادات)

- 1- **الحد البشري :** اقتصر البحث على عينة من أعضاء الأكاديمية المهنية للمعلمين ومديري مدارس التعليم العام .
- 2- **الحد المكاني :** اقتصر الحد المكاني لهذا البحث على فروع الأكاديمية المهنية للمعلمين ومدارس ما قبل الجامعي بمحافظات الفيوم والقاهرة والأسكندرية وسوهاج في جمهورية مصر العربية
- 3- **الحد الزمني :** طبق البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2022/2021م

سابعاً: منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة المشكلة التي تدور حول معايير اختيار القيادات المدرسية ، ويعتمد هذا المنهج على مجموعة من الإجراءات الدراسية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها؛ من أجل الوصول للنتائج ، وقد تم تطبيقه من خلال الوصف الكيفي والكمي للبيانات المتعلقة بمشكلة تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية، لإظهار النتائج بصورة موضوعية؛ نظراً لاشتقاقها

بطريقة دقيقة ، كما تم التحليل لاستخلاص واقع معايير اختيار القيادات المدرسية فى مصر وواقع معايير اختيار القيادات المدرسية فى مصر ، ومن خلال صياغة الآراء والخبرات لوضع الآليات والتصورات المقترحة لتطوير معايير اختيار القيادات المدرسية. (عبد الحفيظ،2002، ص 83).

مصطلحات البحث:

التطوير : Development

• **ويعرف التطوير لغة :** بأنه التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويُطلق أيضاً على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه. (خفقاني، 2016، ص 168)

ويعرف أيضاً التطوير اصطلاحاً: بأنه نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوى مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية والعادات ، وهو يعنى تغير يتصف بالنمو لبيئة معينة أو وظيفة أو مهارة معينة وهو يعتمد على مراحل متعددة. (أحمد زكى بدوى،2003، ص 89)

ويعرف التطوير إجرائياً: هو القدرة على تحديد الأخطاء ، وأوجه الضعف ، و نواحي القصور في الشيء المراد تطويره ومحاولة التمكن من القضاء على هذه الأخطاء ، وتلافي نواحي القصور على أساس علمي سليم يمكن من إحداث عملية التحسين المقصودة والأخذ بالأحداث والاتجاهات العالمية ، والاستفادة من خبرات الآخرين الذين قطعوا أشواطاً طويلة في طريق التقدم .

معايير الاختيار : selection criteria

هي أدوات تربوية تستخدم كمقياس للحكم على أهمية أو قيمة جانبٍ تربويٍّ ما، له علاقة بالموضوع الذي تستخدم به المعايير وتستطيع بواسطتها مقارنة وقياس وتفسير وتحليل السلوك الإنساني (المياحي، 2011، ص 142)

يعرف الاختيار اصطلاحاً بأنه: "عملية تنقية وفرز بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكن. (مرسي، 2008، ص 79)

وتعرف معايير الاختيار إجرائياً بأنها : مجموعة الشروط أو الأسس التي يجب الالتزام بها وتطبيقها من أجل تعيين الأفضل ممن يرشحون للعمل كقيادات مدرسية

القيادات المدرسية : school leadership :

القيادة لغة : "القاد" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كاللدليل والقدوة والمرشد (المياحي، 2011، ص 163) **وتعرف القيادة المدرسية اصطلاحاً بأنها:** القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهذا يعني أن القيادة المدرسية عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم .

وتعرف أيضاً بأنها الأفراد الفاعلين الذين يستطيعون التأثير في الآخرين لضمان نجاح المؤسسات التي يعملون بها، ويحفزون جميع العاملين بها، ويشركونهم في العمليات الداخلية والخارجية .

وتعرف القيادة المدرسية إجرائياً بأنها: الأفراد القائمين على قيادة مدارس التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ولهم التأثير الإيجابي على العاملين لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة و النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، وقدرتهم على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تلبية طموحات وتطلعات العاملين بها من أجل إحداث التغيير والتطوير المنشودين.

الدراسات السابقة :

تناول البحث أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث الحالي بهدف إلقاء الضوء على مشكلة البحث وإبراز جوانبه المختلفة ، وقد تم عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

أولاً الدراسات العربية :

1-دراسة إبراهيم، أسامة رؤوف علي(2017) بعنوان دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للقيادات المدرسية، ومقترحات تفعيل هذا الدور وهدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى تحقيق الأكاديمية المهنية للمعلمين لأهدافها من وجهة نظر القائد المدرسي ومديري المدارس بمراحل التعليم قبل الجامعي ، التوصل إلى بعض المقترحات التي يمكن من خلالها تفعيل أداء الأكاديمية المهنية للمعلمين بما يحقق أهدافها، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: عدم تحقيق الأكاديمية المهنية للمعلمين للكثير من الأهداف التي أنشئت من أجلها والمتعلقة بالتنمية المهنية للقيادات المدرسية، يرجع ذلك في المقام الأول إلى الخلط الواضح بين دور الأكاديمية كجهة مسؤولة عن التنمية المهنية للقيادات المدرسية، وبين التدريب كأحد آليات تحقيق هذه التنمية، وجود معوقات كثيرة تقف عائقاً أمام تحقيق الأكاديمية للأهداف التي أنشئت من أجلها . (إبراهيم، أسامة رؤوف علي (2017)

1- دراسة : الحو، إيهاب إبراهيم منجي (2018) بعنوان " تصور مقترح لتطوير برامج الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية في ضوء الخبرة اليابانية هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير برامج الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء الخبرة اليابانية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي المقارن، ومن أهم هذه النتائج: أن فلسفة البرامج المقدمة من الأكاديمية يشوبها القصور والضعف والغموض، وأن الأكاديمية المهنية للمعلمين تقوم بمسئولياتها بدرجة متوسطة في تقديم برامج تدريبية ذات فلسفة واضحة تساعد القائد المدرسي على أداء أدوارهم ، أن الأكاديمية المهنية للمعلمين تقوم

بمسؤولياتها بدرجة متوسطة في تقديم برامج تدريبية يقدمها مدربون متميزون على درجة كبيرة من التمكن والاحترافية، وذات طرائق تدريب حديثة تستخدم أحدث التكنولوجيا وتساير العصر. (المنجي 2018)

2- دراسة بدرخان، سوسن سعدالدين. (2019) بعنوان دور أكاديمية الملكة رانيا لتدريب القائد المدرسي في تعزيز برامج التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة ومعوقات ذلك .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور أكاديمية الملكة رانيا لتدريب القائد المدرسي في تعزيز برامج التنمية المهنية للمعلمين في أثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأظهرت نتائج البحث أن دور معايير الجودة في تعزيز برامج التنمية المهنية للمعلمين تمثل في عقد دورات تدريبية مستمرة لمتابعة تطبيق وتنفيذ معايير الجودة في أداء القائد المدرسي، في حين تمثل دور أكاديمية الملكة رانيا في تعزيز برامج التنمية المهنية في أثناء الخدمة في تشجيع القائد المدرسي على تقبل المسؤولية عند نموهم المهني الموجه ذاتياً(بدرخان، 2019)

3- دراسة الشوادفي، فاطمة عبدالغني عبدالله. (2019). جهود الأكاديمية المهنية للمعلمين للتأهيل التربوي لمعلمي التعليم قبل الجامعي: دراسة تقويمية .

وقد سعت الدراسة إلى التعرف على واقع جهود الأكاديمية المهنية للمعلمين للتأهيل التربوي لمعلمي التعليم قبل الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الباحثة للنتائج التالية : أن برنامج التأهيل التربوي يساعد القائد المدرسي على التوافق المهني وأنه يتيح لهم فرصة تبادل الخبرات التعليمية بينهم وبين زملائهم ويساعدهم في تطوير أدائهم ، ومن أبرز التوصيات: تقديم برنامج التأهيل التربوي للمعلمين غير التربويين يكون وفقاً لكل مرحلة تعليمية مع مراعاة التخصص لهم أيضاً، مع اتباع نظام المتابعة والتقييم في الأداء المهني والتدريسي لهم بعد اجتيازهم لهذا البرنامج. (الشوادفي 2019)

4- دراسة فرج ,مصطفى احمد نجيب (2021) بعنوان "تطوير الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء معايير الترخيص ، هدفت الدراسة إلى الاستفادة من خبرات بعض الدول الأجنبية (الولايات المتحدة الأمريكية ، وانجلترا) في الترخيص لمزاولة مهنة التعليم لمعرفة متطلبات تطوير الأكاديمية المهنية للمعلمين كأحد مداخل تطوير التعليم قبل الجامعي واستخدمت الدراسة المنهج المقارن الذي يعتمد على وصف الظاهرة التعليمية وتحليلها ثقافياً والتفسير المقارن لها، واستشراف مستقبلها، وذلك من خلال عدة محاور هي : إعداد القائد المدرسي، الترخيص لمزاولة المهنة ، الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الدروس المستفادة من تجارب مصر تمت صياغتها في صورة تصور مقترح لمتطلبات تطوير الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر. (فرج ، 2021)

ثانياً الدراسات الأجنبية :

1-دراسة (Raymond Kenneth(2016 بعنوان " الطرق والمعايير لاختيار أعضاء

الهيئة التدريسية مع إيلاء الأهمية لمنصب رئيس الدائرة في المدارس الثانوية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس والمعايير لاختيار أعضاء الهيئة التدريسية و رئيس الدائرة في المدارس الثانوية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة المعايير المتعلقة باختيار مديري المدارس الثانوية:-

الخبرة والمعرفة بالعمل، سجل الأداء الوظيفي ، التعليم والتدريب ، السمات الشخصية ، الأداء أثناء المقابلة ، الرغبة في العمل مع إعطاء أهمية للصفات الشخصية وتضمنت الدراسة مجالات الخبرة، والمؤهل ، والسمات الشخصية وطرق اختيار المرشح لمنصب مدير، والمقابلة واستخدام الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث (Kenneth(2016)

1- دراسة (Berry(2017) بعنوان المعايير التقييمية الأمريكية لإعادة تعيين الإداريين في

المدارس الثانوية التي تشهد تدنيا في الالتحاق والتجديد"

أجريت الدراسة في ولاية تنسي وقد تناولت معايير تم وضعها من قبل المشرفين وأعضاء في عاصمة الولاية الهيئة العامة للمدارس ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكشفت نتائجها عن المعايير التالية: قدرة الحكم على الأمور ، القدرة على التعامل مع الناس بإيجابية ، مستوى عال من الحياد ، نضوج عاطفي، كفاءة في حل المشكلات ، القدرة على حفز الآخرين ، القدرة على أداء عدة مهمات ، كما أظهرت إحدى نتائجها المعايير الأقل أهمية وهي: عدد المؤهلات العلمية ، القدرة على التأليف والنشر ، ومكان الإقامة والحالة الاجتماعية (Berry,2017).

3-دراسة (2018) Van de water: بعنوان اختبار معايير الاختيار وعملية المقابلة

لتوظيف مديري المدارس العامة في ولاية نيويورك الأمريكية: وهدفت إلى اختبار معايير اختيار مديري المدارس العامة وعملية المقابلة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المدير الفعال يعتبر قائداً تعليمياً ومختصاً بالعلاقات الإنسانية ، وأن المقابلة هي أكثر الوسائل فاعلية في اختيار مديري المدارس. (de water 2018)

4-دراسة (2020) Green Bentely وهي بعنوان محددات الترقيات للإدارة المدرسية

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القرارات المتعلقة باختيار المتقدمين لوظيفة مديري مدارس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأظهرت البحث أن المرشحين يتم اختيارهم إذا كانوا: قد عملوا في المدارس وحظوا بتقدير ممتاز واحترام مميز. ولديهم شخصية قوية أو إحساس مرهف أو مركز اجتماعي ولديهم خبرة بأنظمة المدارس وبالعمليات الإدارية ولديهم خلفية عن المناهج المدرسية ولديهم مهارات عملية ممتازة ولديهم خبرة متنوعة في القيادة Green Bentely(2020)

التعليق العام على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن القول بأن :

- اتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في تناوله لبعض جوانب الأسس النظرية لدور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية، كما أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة الأخذ بأسس ومعايير علمية تحكم القرارات المتعلقة بالأكاديمية المهنية

للمعلمين في اختيار القيادات المدرسية ، لما لها من فاعلية في تحقيق أهداف المدرسة وأشارت الدراسات السابقة أيضاً إلى ضرورة الاستفادة من خبرات بعض الدول الأجنبية في الترخيص لمزاولة مهنة التعليم ومعرفة متطلبات تطوير الأكاديمية المهنية للمعلمين

- **واختلف** هذا البحث عن الدراسات السابقة في الربط بين دور الأكاديمية المهنية للمعلمين ومعايير اختيار القيادات المدرسية كمتغيرين للدراسة في المجال التربوى .
- وتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في مجتمعها الأصلي وعينتها وفي تناوله لتفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية.
- **وقد استفاد** هذا البحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وصياغة تساؤلاتها ، في إعداد الإطار النظرى وكذلك إعداد الاستبانة وتصميمها كأداة لهذا البحث وفي تقديم الأليات المقترحة وفي تفسير بعض نتائج البحث.

خطوات السير في البحث :

سار البحث وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى : عرض الإطار النظرى لأدوار وممارسات الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر وقد سار البحث في عرض الإطار النظرى وفقاً لمحورين أساسيين هما : الأول: دور الأكاديمية المهنية للمعلمين، والثاني: تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية.

الخطوة الثانية : الدراسة الميدانية للوقوف على واقع دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية من خلال وجهة نظر عينة البحث .

الخطوة الثالثة : اقتراح بعض آليات تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية .

الإطار النظري :

تعد الأكاديمية المهنية للمعلمين هيئة ذات شخصية اعتبارية عامة تتبع وزير التربية والتعليم وقد صدر بتنظيمها وتحديد أدوارها وممارساتها واختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية ، وقد تولت منح شهادات الصلاحية المنصوص عليها في القانون المنظم لكادر القائد المدرسي، وقد اكتسبت أهميتها اجتماعياً، وحاجة المعلمين لها أصبحت واضحة في مجال التعليم ولاسيما في وضع المعايير التي تقيس في ضوءها مدى استيفاء القيادات المدرسية لشروط إكتساب صفة المهنية، والوصول إلى تلك المعايير يعد هدفاً في حد ذاته لتطوير المؤسسات التعليمية لمواكبة تطورات العصر من خلال مايلي:

المحور الأول : أدوار وممارسات الأكاديمية المهنية للمعلمين في وضع معايير اختيار القيادات المدرسية:

تعد عملية التطوير الحقيقية للمعايير أو النظم أو المؤسسات التعليمية لابد وأن تستند على معرفة الواقع الفعلي والوضع الحالي لهذه النظم وتلك المؤسسات، ومن ثم التوجه نحو تطويرها ومعالجة ما يوجد بها من جوانب قصور، ومن هذه المؤسسات الأكاديمية المهنية للمعلمين ، وقد جاء البحث الحالي للكشف عن : واقع أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية في مصر، وأهم الممارسات والمقترحات لتفعيل دورها .

أولاً : دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية:

وستتناول دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية من خلال :

أ- دور الأكاديمية في برامج التدريب التي تقدم للترقى لوظائف القيادات.

- ب- دور الأكاديمية فى منح شهادات الصلاحية والترخيص لمزاولة المهن القيادية .
- ج- دور الأكاديمية فى المشاركة والإشراف وتنظيم لقاءات اختيار وتعيين القيادات
- أ- دور الأكاديمية فى برامج التدريب التي تقدم للترقى لوظائف القيادات المدرسية:

تقدم الأكاديمية المهنية للمعلمين بعض البرامج التدريبية لوظائف القيادة والإشراف التربوي حيث تقدم الأكاديمية ثلاثة برامج رقمية لفئات أعضاء هيئة التعليم التي يحق لها التقدم لوظائف القيادة والإشراف وهي (معلم أول أ - معلم خبير - كبير معلمين)، وهذه الدورات هي : مهارات القيادة لمديري ووكلاء المدارس، تطبيقات الإدارة التربوية لمديري ووكلاء الإدارة التعليمية، أساسيات التوجيه الفني، وهذه البرامج الثلاثة هي برامج مدفوعة الأجر، تتراوح مدتها بين (3- 5 أيام)، هذا بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي يحصل عليها المديرين والوكلاء ضمن تدريبات الترقى (معلم أول أ، معلم خبير)، تتعدد وتنوع الأساليب المتبعة في البرامج التدريبية وفقاً لطبيعة الهدف من البرنامج، أو الموضوع التدريبي، وطبيعة المتدربين، وأعدادهم، ومستوى خبراتهم، وطبيعة مكان التدريب ومدته، (عزازي، 2016م، ص 204)،

وقد تحول الأمر إلى مجموعة من برامج التنمية المهنية عقدت لهذا الغرض وذلك بنص القانون (٩٣) لسنة ٢٠١٢ في مادته ٧٤، ومن خلال ذلك أصبح للأكاديمية دور كبير في تسكين القائد المدرسي في أماكنهم وفي درجاتهم وتخصصاتهم. (رئاسة الجمهورية: قرار جمهوري رقم (١٢٩)

وأيضاً من الأدوار التي تقوم بها الأكاديمية في ظل تنفيذها لمواد القانون - قانون رقم (١٠٠) لسنة ٢٠٠٧ مادة ٧٢، أثناء منح شهادات الترخيص للقيادات المدرسية هو معاونة القائد المدرسي على استيفاء شرط الإجازة أو التأهيل التربوي، فقد عقدت الأكاديمية بروتوكول مع كليات التربية لإعداد برنامج إجازة تربوية لمدة ثلاثة شهور تكون البحث فيه يومي السبت والجمعة من كل أسبوع، يضم هذا البرنامج حزمة من المواد التربوية المكتفة، والتي تقترب في طبيعتها من

المواد التي تدرس بالدبلوم التربوي الذي يستغرق عام أو عامين، وهذا البرنامج سيكون بشروط الإجازة فقط ولا يصبح صاحبه حاصل على الدبلوم العام في التربية، ولا يستطيع من خلاله استكمال الدراسات العليا بالمؤسسة، فهو لغرض محدد وهو التقدم لشغل وظيفة من بين وظائف هيئة التعليم أو الترقي فيها والبروتوكول يشير إلى أن البداية كانت مع بداية عام ٢٠١٤. (بدوى 2003, ص 89)

ج- دور الأكاديمية في منح شهادات الصلاحية والتراخيص لمزاولة المهن القيادية :

اختصت بها الأكاديمية المهنية للمعلمين بنص القانون رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨ في مادته الثانية (رئاسة الجمهورية: قرار جمهوري رقم (١٢٩) والذي نص على لا بد من المرشح لمنصب القائد المدرسي على الشهادة الجامعية بالإضافة إلى الترخيص لمزاولة مهنة التعليم الذي تمنحه الأكاديمية المهنية للمعلمين وهذا الأمر لم يقتصر على المعلمين فقط بل طال كل القيادات المدرسية فيما بمعايير اختيار القيادات المدرسية وتم وضع اختبارات ترخيص لمزاولة المهنة وتكون تحت إشراف الأكاديمية التي عمدت إلى تكوين عدد كبير من بنوك أسئلة الاختبارات التي بدأت باختبارات ورقية، ثم تحولت إلى اختبارات إلكترونية مع توفير المراكز المجهزة تكنولوجياً لمعاونة القيادات المدرسية على إجراء الاختبارات بها (الباز ، الفرجاني، ٢٠١2، ص 190 - 194)

ج- دور الأكاديمية في المشاركة والإشراف وتنظيم لقاءات اختيار وتعيين القيادات :

في ظل التطورات الحالية في المناخ التربوي ونظم اختيار القيادات يظهر دور الأكاديمية المهنية للمعلمين ومشاركتها في الإشراف وتنظيم لقاءات اختيار وتعيين القيادات ، ليحددوا من خلالها التواصل الناجح لمشكلة الانفصال بين النظرية والتطبيق، والفجوة بين الأكاديميين والممارسين، شريطة أن يتوفر المناخ الإداري، والإشراف الحافز لإجرائها، والأخذ بما تقضي إليه من نتائج ومقترحات، ووضعها موضع التنفيذ الفعلي وإيجاد أسلوب منظم لحل المشكلات التي تواجه

القائد المدرسي" (محمد، 2012، ص 93)، وهذه اللقاءات تهدف إلي "تزويد القائد المدرسي بالأدوات الضرورية من أجل تحقيق أقصى فائدة تجاه مسئوليتهم المهنية، وتساعد في صنع القرارات المرتبطة بإصلاح المدرسة، وتعمل على ربط المعرفة السابقة بالمعلومات الجديدة، وتعديل بعض الخبرات السابقة وتجويد تفاعل ممارس المهنة مع عناصر المنظومة التعليمية، وتشجعه وتسمح له بالمشاركة في صنع القرارات (ضحوى، 2015، ص 43)

ومما سبق لأهمية دور الأكاديمية المهنية للمعلمين ومشاركتها في الاشراف وتنظيم لقاءات اختيار وتعيين القيادات يتضح أنها ليست عملية ثانوية أو فرعية بالنسبة للقيادات المدرسية بل هي عملية ملحة لها العديد من الإفادات لهم، لذا فمن ضمن أهمية التنمية المهنية أنها تُلبي متطلبات مهنة التعليم، وتُحدث معلومات ومهارات ممارسة المهنة أولاً بأول.

ثانياً : ممارسات الأكاديمية المهنية للمعلمين في اختيار القيادات المدرسية.

أن الأكاديمية المهنية للمعلمين تهدف إلى التنمية المهنية للقيادات المدرسية الخاضعين لأحكام التعليم ، والإرتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية، والأكاديمية في سبيل تحقيق ذلك القيام بما يلزم من أعمال وإتخاذ ما تراه من قرارات ويتضح ذلك من خلال ممارسات الأكاديمية في اختيار القيادات المدرسية وهي كما يلي: (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨):

1- تحقيق الرؤية الإستراتيجية المحددة للمنظمة.

تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بوضع الرؤية الإستراتيجية المحددة للمنظمة ومقاييس الأداء محددة بدقة ، بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها في نفس الوقت، ويكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المنظمة والخطة الإستراتيجية للأكاديمية المهنية للمعلمين. ويجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد الأداءات التي سيتم قياسها.

2- وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية : (ضحاوي، 2015م)

تضع الأكاديمية خطط و سياسات البرامج التدريبية للتنمية المهنية للقيادات التربوية والمدرسية (وكيل مدرسة - مدير مدرسة - التوجيه الفني - وكيل إدارة تعليمية - مدير إدارة تعليمية) و تحدد الأكاديمية متطلبات التنمية المهنية للمعلمين للقيادات التربوية والمدرسية، وتضع معايير جودة البرامج التدريبية للتنمية المهنية للقيادات التربوية والمدرسية.

3- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية والمدرسية (الباز، 2012)

تعد الأكاديمية البرامج التدريبية لتحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية والمدرسية (وكيل مدرسة - مدير مدرسة - التوجيه الفني - وكيل إدارة تعليمية - مدير إدارة تعليمية) تتوافق البرامج التدريبية مع خطط الأكاديمية ، تتناسب تلك البرامج مع سياسات الأكاديمية.

4- تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم وتطويرها: (ضحاوي، 2015م)

تعد الأكاديمية سياسات لتقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم (معلمين بدرجاتهم - وكيل مدرسة مدير مدرسة -التوجيه الفني - وكيل إدارة تعليمية - مدير إدارة تعليمية) تطور وتطبق الأكاديمية نظم لتقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم (للقیادات التربوية والمدرسية).

5- وضع المعايير اللازمة لجودة أداء القيادات التربوية والمدرسية وتطويرها: (عماد صموئيل، 2013)

تشارك الأكاديمية في وضع وتطبيق وتطوير المعايير اللازمة لجودة أداء أعضاء هيئة التعليم.

6- دعم البحوث والدراسات فى المجالات التربوية والتعليمية:

تشرك الأكاديمية أعضاء هيئة التعليم فى المؤتمرات التربوية ببحوث ودراسات تربوية ، تعقد الأكاديمية حلقات نقاشية عن البحوث والدراسات فى مجال التنمية المهنية للقيادات المدرسية و تستفيد الأكاديمية من نتائج البحوث والدراسات فى المجالات التربوية والتعليمية .

7- دعم وحدات التدريب والتقييم فى المدارس والمعاهد الأزهرية للارتقاء بالأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم. (عبد الحكم، ٢٠١٢)

توفر الأكاديمية قواعد البيانات و الدعم المالي والفني لوحدات وحدات التدريب والتقييم فى المدارس، وتتابع الأكاديمية أداء وحدات التدريب والتقييم فى المدارس.

8- التعاون مع كليات التربية والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية فى كل ما يحقق أهداف الأكاديمية وإدارة البرامج التدريبية المتقدمة. (سلامة ، 2015م)

توفر الأكاديمية شراكة فعالة مع كليات التربية والمراكز البحثية فى مجال التنمية المهنية، تشرف الأكاديمية على البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية والجامعات، توفر الأكاديمية الجانب البشري لإدارة البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية والجامعات الأهلية.(الأكاديمية المهنية للمعلمين)

وعلى ضوء مما سبق تتضح ممارسات الأكاديمية المهنية للمعلمين، التي تتمثل فى وضع الخطط والسياسات، وإعداد البرامج اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية والمدرسية، وتوفير الاستشارات الفنية، وتقديم الدعم لوحدات التدريب والتقييم بالمدارس لمساعدتها على القيام بدورها فى تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالتعليم، ورفع كفاءتهم، من خلال تنمية معارفهم، وتنمية مهاراتهم الوظيفية ووضع معايير اختيار القائد المدرسي والوكلاء والمديرين لمدارس التعليم قبل الجامعى .

العلاقة بين الأكاديمية المهنية للمعلمين ومعايير اختيار القيادات المدرسية :

هناك علاقة وثيقة بين الأكاديمية المهنية للمعلمين ومعايير اختيار القيادات المدرسية لمزاولة مهنة الإدارة المدرسية ، حيث تهدف الأكاديمية المهنية للمعلمين إلى تحقيق الجودة والتميز والوصول بالقيادة المدرسية إلى المستويات المعيارية العالمية، كما يوجد بينها نوع من التداخل والتكامل فالاعتماد الكامل لإعداد وتطوير معايير اختيار القيادات المدرسية على الأكاديمية المهنية للمعلمين حيث أصبحت الأكاديمية المهنية للمعلمين أن :

1- تتولى منح شهادة الصلاحية للقيادات المدرسية المنصوص عليها في المادة (74) من هذا القانون.

2- يتم اختيار شاعلي وظيفة مدير ووكيل المدرسة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد من بين شاعلي وظيفة "معلم أول (أ) " على الأقل وتحدد اللائحة التنفيذية اجراءات وأسس الاختيار ويكون لكل مدرسة مدير ووكيل أو أكثر بحسب عدد الفصول والمراحل التعليمية بها ووفق احتياجات الإدارة المدرسية على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية . مادة (79) مادة (80)

3- تحدد اللائحة التنفيذية معايير ملزمة للأداء التعليمي للقيادات المدرسية بأحكام هذا الباب وأعبائهم التعليمية بمختلف مستوياتهم ووظائفهم ويراعى عند إعدادها عدم التفرقة بين الوظائف المختلفة.

4- تحدد لائحة الأكاديمية المهنية للمعلمين نظاماً يكفل تقييم كفاية أداء شاعلي وظائف التعليم والتوجيه ووظائف الإدارة التي يشغلها معلمون بما يتفق وطبيعة نشاطها وأهدافها.

5- يكون تقييم الأداء بمرتبة كفاء ، وفوق المتوسط، ومتوسط ، ودون المتوسط وضعيف، ويعتمد في وضع هذا التقرير بنظم المتابعة والتقييم المستندة على معايير الأداء ونتائج تقييم أداء القائد المدرسي ودرجة مشاركته في تحسين أداء العمل بالمدرسة ، والشهادات والدرجات العلمية التي حصل عليها والدورات التدريبية التي يجتازها والمؤتمرات التي يحضرها بما يؤدي إلى رفع مستواه وتحسن أدائه .

6- تحدد اللائحة التنفيذية القواعد والإجراءات والأسس التي تتبع في وضع تقرير تقييم الأداء كما تحدد اللائحة التنفيذية الإجراءات اللازمة لرفع كفاءة من يحصل على تقرير تقييم أداء بمرتبة دون المتوسط أو ضعيف ، وتعتبر خدمة من يحصل على تقرير تقييم أداء متالين

بمرتبة ضعيف منتهية بقوة القانون تشكل لجنة بقرار من المحافظ المختص تضم عناصر قانونية وإدارية وفنية وممثل عن نقابة المعلمين لتلقى وفحص التظلمات من تقارير تقييم الأداء وترفع هذه اللجنة توصياتها للمحافظ لاتخاذ ما يراه .

7- تحدد الأكاديمية المهنية للمعلمين برامج متخصصة تمتاز بالجودة والنوعية اللازمة في كافة التخصصات (وكيل - مدير - وكيل إدارة - مدير إدارة) بالتالي يتحقق جودة أداء القيادات التربوية والمدرسية وتميزهم النوعي، وبناءً عليه فإنه يصعب تطبيق نظام الاعتماد المهني للقيادات المدرسية دون وجود برامج نوعية متميزة ونظام جيد لاعتماد القيادات المدرسية ، وبذلك يكون اعتمادهم مطلب أساسي وضروري وسابق لتطبيق معايير اختيار القيادات المدرسية والترخيص لهم لمزاولة المهنة.

ومن جهة أخرى فإنه من الممكن أن يكون وجود معايير اختيار القيادات المدرسية مدخلاً وأساساً لتطوير المؤسسات التعليمية بداية من تطوير نظم الترشيح للقيادات المدرسية وإعدادهم لها، فيتم تطوير البرامج الأكاديمية والعملية المقدمة بها لتقدم في النهاية قائداً تتحقق فيه هذه المعايير بالمستوى المطلوب الذي يؤهله للحصول على الترخيص لمزاولة المهنة ، ويؤهله لقيادة أى مدرسة.

وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات المنوط بها إصدار الترخيص للمعلمين والقيادات المدرسية لمزاولة المهنة، أو إصدار شهادة الصلاحية لهم، والمقصود بها في مصر الأكاديمية المهنية للمعلمين ، حيث سيؤدي تطبيق معايير اختيار القيادات المدرسية إلى تطوير نظم عمل ومسئوليات ومهام الأكاديمية المهنية للمعلمين وذلك لوضع منظومة تقييم منضبطة للتأكد من أن المتقدمين للالتحاق بمهنة الإدارة أو من هم بصدد الترقى في مستوياتها قد حققوا المستوى المطلوب من معايير الاعتماد المهني وشروط الترخيص لمزاولة مهنة التعليم.

المحور الثاني: واقع دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية من وجهة نظر عينة البحث :

يتناول البحث في هذا الفصل الجزء الميداني منه، والمتعلق بدور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر أفراد عينة البحث كالتالي:

أولاً: هدف البحث الميداني :

وفقاً لطبيعة مشكلة البحث فإن الإطار الميداني له يهدف إلى الوقوف على دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر في تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية.

ثانياً: أداة البحث :

1- وصف أداة البحث اشتملت الاستبانة على عدد من المحاور كالتالي :

المحور الأول: أدوار وممارسات الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر في اختيار القيادات المدرسية

المحور الثاني : واقع دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق معايير اختيار القيادات المدرسية من وجهة نظر عينة البحث

المحور الثالث : آليات مقترحة لتفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق معايير اختيار القيادات المدرسية

2- حساب درجة الصدق لأداة البحث : تم حساب درجة الصدق لأداة البحث من خلال ما يلي:

أ- الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity

تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيماها، لإبداء آراءهم وملاحظاتهم حولها، وأيضاً فقراتها من حيث ملائمة الفقرات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط

كل فقرة بالمحور المندرجة تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو تعديل العبارات والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يروونه مناسباً.

وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم توصل الباحث إلى الصديق في الاستفتاء، وأنه صالحاً للتطبيق بعد أخذ شكله النهائي.

ب- صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Validity Internal Consistency

يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه من المحتوى (Creswell, J. (2012

ويمكن التعرف على مدى اتساق أداة البحث من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب التالية:

1. **المتوسط الحسابي:** وهو أهم مقاييس النزعة المركزية حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ويتم حساب المتوسط الحسابي من المعادلة (Weiss, N. (2012, P.95

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

حيث x_i هي الدرجات و n عدد افراد العينة

2. **الوزن النسبي:** لتحديد مستوى الموافقة أو مستوى الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، والوزن النسبي يساوى (التقدير الرقمي مضروب في تكراره) على (مجموع أفراد العينة)، ويساعد الوزن النسبي في تحديد الموافقة على كل عبارة وترتيبها. وتم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الخمسة وفقاً لطريقة ليكرت. (السيد 1986 ، ص319).

فبالنسبة لدرجة الممارسة تم إعطاء الاستجابة (موافق بشدة) الدرجة (5)، و(موافق) الدرجة (4) والاستجابة (موافق إلى حد ما) الدرجة (3)، والاستجابة (موافق بدرجة ضعيفة) الدرجة (2) والاستجابة (غير موافق) الدرجة (1)، وهكذا يكون التقدير الرقمي أو الوزن النسبي لكل عبارة من العبارات كالتالي:

الوزن النسبي = $5 \times \text{تكرارها} + 4 \times \text{تكرارها} + 3 \times \text{تكرارها} + 2 \times \text{تكرارها} + 1 \times \text{تكرارها} \div \text{عدد العينة}^{(1)}$ ، وتمثل المعادلة التالية كيفية حساب الوزن النسبي (الغريب، 1996، ص157).

$$\text{weighted mean} = \frac{\sum (x_i w)}{n}$$

حيث: x = التكرار المقابل لكل استجابة 0

w = الدرجة المقابلة لكل استجابة 0

n = إجمالي عينة الدراسة 0

ويتحدد مستوى الموافقة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الموافقة} = n - 1 \div n$$

حيث (ن) تشير إلى عدد الاستجابات وهي تساوي (5)، وبالتالي فإن مستوى الموافقة = $5 - 1 \div 5 = 0.80$.

وبالتالي فإن الحكم على درجة ممارسة وأهمية كل عبارة يكون حسب الجدول التالي:

جدول (14) مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الخمسة

المدى	مستوى الاستجابة
من 1 وحتى (1 + 0.75) أي 1.75	غير موافق
من 1.76 وحتى (1.76 + 0.75) أي 2.50	إلى حد ما
من 2.51 وحتى (2.51 + 0.75) أي 3.25	موافق
من 3.26 وحتى (3.26 + 0.75) أي 4	موافق بشدة

3. النسبة المئوية في حساب التكرارات: حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام.
4. الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، ويتم حساب قيمة الانحراف المعياري من العلاقة التالية (Weiss,2012, p.106):

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث x_i هي الدرجات و n عدد أفراد العينة يجب ملاحظة أنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة.

اختبار مربع كاي (كا²) Chi - Square - Test : يستخدم اختبار مربع كاي (كا²) للمقارنة بين التكرار الواقعي المشاهد أو التجريبي والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، أي التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة لعدد أفراد أو استجابات العينة في أقسام المتغير والتكرارات المتوقعة (علام، 2005، ص ص 188-189).

وتستخدم المعادلة التالية لحساب كا²: (خيرى، 1999، ص 228)

حيث تعبر $X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$ عن التكرار النظري (المتوقع)، وبالكشف عن قيمة كا² الـ

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يُكونون موضوع البحث، ويمكن توضيحه فيما يتعلق بالبحث الحالي في الجدول التالي:

جدول (1) مجتمع الدراسة

المحافظة	القيادات التربوية والمدرسية	الأكاديمية المهنية
----------	-----------------------------	--------------------

للمعلمين	عدد الوكلاء	عدد المديرين	
9	918	988	الفيوم
21	1473	1773	القاهرة
18	1004	1104	الإسكندرية
14	1457	1657	سوهاج
62	4852	5522	الإجمالي
	10374		

ولأن دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب من الصعوبة بمكان فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية ممثلة لكل فئة من الفئات السابقة على النحو التالي:

وبالتالي بلغ الحد الأدنى من العينة المطلوبة (370) وهو العدد الذي يقل عن العدد الفعلي الذي طبق عليه الباحث والذي بلغ (470) كعينة للدراسة من المديرين والوكلاء بمدارس التعليم قبل الجامعي وأعضاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بالمحافظات الأربعة ، وبالتالي فهو العدد الذي سيعتمد عليه الباحث في التحليل الإحصائي.

- وفيما يتعلق بمجتمع العاملين بالأكاديمية المهنية للمعلمين فنظرًا لصغر حجم المجتمع قام الباحث بتوزيع الاستبانة على الجميع والبالغ عددهم (62)، وكانت الاستبانات الصحيحة التي حصل عليها الباحث (40) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وذلك بنسبة (64%) من المجتمع الأصلي وهو العدد الذي سيصبح عينة الدراسة.

- ويمكن توضيح حجم المجتمع وحجم العينة المسحوبة منه والنسبة المئوية للعينة في الجدول التالي :

- جدول (2) عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	مجتمع الدراسة
4.1%	430	المديرين والوكلاء
63.9%	40	الأكاديمية المهنية للمعلمين
4.5%	470	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي حجم المجتمع هو (10436)، وأن حجم العينة التي تم سحبها من هذا المجتمع هو (470) مشاركاً، وهو العدد الذي تم اجراء التحليل الاحصائي عليه، ويمكن توضيح وتوزيع ووصف العينة في الجداول التالية:

1. وصف العينة بحسب متغير جهة العمل

ويوضحه الجدول التالي: جدول (3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير جهة العمل

جهة العمل	العدد	النسبة المئوية
التربية والتعليم	430	63.9%
الأكاديمية المهنية للمعلمين	40	4.1%
الإجمالي	470	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن أكبر نسبة من افراد العينة، والتي احتلت الترتيب الأول وفقاً لمتغير جهة العمل، كانت لصالح مستوى (التربية والتعليم)، حيث بلغ (64%)؛ والذي قد يرجع إلى كبر حجم مجتمع الدراسة من المديرين والوكلاء مقارنة بغيرهم من المتغيرات الأخرى مثل أعضاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم.

وصف العينة بحسب متغير الوظيفة ويوضحه الجدول التالي:

جدول (4) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
أعضاء الأكاديمية المهنية للمعلمين	40	8.5%
مدير مدرسة	430	91.5%
الإجمالي	470	100%

يتضح من الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد العينة، والتي احتلت الترتيب الأول وفقاً لمتغير الوظيفة، كانت لصالح مستوى (مدير مدرسة)، حيث بلغت (91.4%)؛ والذي قد يرجع إلى كبر حجم المدارس بالتعليم قبل الجامعي وبالتالي كبر حجم عدد المديرين مقارنة بغيرهم من الفئات الأخرى.

خامساً : التحليل الإحصائي للنتائج:

تتناول البحث في هذا المحور عرضاً للتحليل الإحصائي الخاص باستجابات العينة على كل محور من محاور الاستبانة وعلى كل مفردة من مفرداتها، وذلك من خلال جداول توضيحية يمكن عرضها وفقاً للنقاط التالية:

نتائج تطبيق أداة البحث الميدانية وتحليلها وتفسيرها

بعد تطبيق أداة البحث الميدانية على عينة البحث تمت معالجة بياناتها إحصائياً بما يتناسب معها من أساليب؛ حتى تكون النتائج معبرة عن تحديد وأدوار وممارسات الأكاديمية المهنية للمعلمين ، والوقوف على واقع قيام الأكاديمية المهنية للمعلمين بأدوارها، والممارسات التي تتبعها الأكاديمية في سبيل تطوير معايير القيادات المدرسية من هيئة التعليم، وكذلك الوقوف على العوامل التي تيسر أو تعوق عمل الأكاديمية وتجعلها تؤدي أدوارها بكفاءة أو تقف في مواجهتها وتعوقها، وهذا للإجابة عن بعض أسئلة البحث كما سيظهر على النحو التالي:

المحور الأول: أدوار واختصاصات الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر

جدول رقم (5)

م	العبارة	الاستجابات					مربع كاي	الترتيب	مستوى	المعيار	الانحراف	المعيار	المتوسط	الحاصل															
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	ك																							
1	تعد الأكاديمية البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية قبل بدء التنمية المهنية للقيادات المدرسية	230	177	28	35	-	ك	2	موافق بشدة	0.88	3.28	3.28	48.9	37.7	6.0	7.4	-	%											
2	تقدم الأكاديمية برامج تنموية للمعلمين من أسس ومبادئ القيادة والإدارة ونظرياتها	179	207	67	17	-	ك	4	موافق	0.80	3.17	3.17	38.1	44.0	14.3	3.6	-	%											
		210	201	43	16	-	ك																						
3	تقدم الأكاديمية برامج تنموية تساعد على فهم مبادئ ومعايير الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجال الإدارة المدرسية.	44.7	42.8	9.1	3.4	-	ك	1	موافق بشدة	0.77	3.29	3.29	153	180	102	35	-	%											
		32.6	38.3	21.7	7.4	-	ك																						
4	تقدم الأكاديمية برامج تنموية وتكنولوجية للتطوير	202	170	86	12	-	ك	5	موافق	0.92	2.96	2.96	202	170	86	12	-	ك											

										مهارات القيادات المدرسية	
				43.0	36.2	18.3	2.6	-	%		
3.20	3	موافق	0.82	3.20	230	177	28	35	-	ك	تقدم الأكاديمية برامجها التدريبية للتأهيل لشغل منصب أو وظيفة قبل شغل المنصب وليس بعده.
					48.9	37.7	6.0	7.4	-	%	
					179	207	67	17	-	%	

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

جاءت عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة على أدوار واختصاصات الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر لاختيار القيادات المدرسية في ظل أهدافها، بوزن نسبي يتراوح ما بين (3.20 - 3.63)، وبمستوى (موافق بشدة) إلى (موافق)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة البحث على أهمية توافر هذه العبارات لدى المرشحين، والذي قد يعزى لدورها في تحقيق معايير اختيار القيادات مثل: تقدم الأكاديمية برامج تنموية للتمكن من أسس ومبادئ القيادة والادارة ونظرياتها، تقدم الأكاديمية برامج تنموية مكثفة للقيادات المدرسية، تقدم الأكاديمية برامج تنموية وتكنولوجية للتطوير مهارات القيادات المدرسية تراوحت درجات الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد ما بين (0.57 - 0.93)، بما يدل على عدم تباين وجهات النظر حول هذه العبارات وعدم وجود قيم متطرفة، وبالتالي اتفاق وجهات نظر عينة البحث على ضرورة توافرها.

- جاءت العبارة رقم (2) (تقدم الأكاديمية برامج تنموية تعين على التمكن من أسس ومبادئ القيادة والادارة ونظرياتها بنسبة نجاح (65%) على الأقل) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لأهمية تواجد كل عبارة من عبارات هذا البعد حيث تحققت بمتوسط حسابي (3.14) وبمستوى (موافق)، والذي قد يرجع إلى أن سماح الأكاديمية للقيادات المدرسية باختيار البرامج التدريبية المتاحة والمناسبة لاحتياجاته منخفض يعود مستوى الانخفاض للقصور من جانب الأكاديمية المهنية للمعلمين.

يتضح أن العبارة رقم (6) (تقدم الأكاديمية برامج تنموية تعين القيادات المدرسية على دمج التكنولوجيا المتاحة في العملية التعليمية) جاءت في الترتيب الأول من حيث موافقة عينة

البحث عليها كأحد العبارات التي يمكن الاعتماد عليها كآليات لاختيار القيادات المدرسية، والتي يمكن الاعتماد عليها كمعيار لاختيار القيادات المدرسية وذلك بمتوسط حسابي (3.39)

و يتضح أيضا أن أفراد العينة رأوا أن هناك أدوار تقوم بها الأكاديمية ، وتنال درجة تحقق كبيرة من جانب أفراد العينة، وهناك أدوار تؤديها الأكاديمية بشكل لا يتفق ورسالتها وأهدافها أي تنال درجة تحقق قليلة، وبين هذا وذاك هناك أدوار وبرامج تتحقق بدرجة متوسطة.

من خلال ما سبق يتضح أن الأدوار التي تحققت بدرجة كبيرة هي أدوار وبرامج واقعية ولا يمكن أن تكون غير ذلك، كما إنها أدوار صريحة ومباشرة وأثارها سهلة الملاحظة، أما الأدوار والبرامج التي تحققت بدرجة متوسطة فهي أدوار تقوم بها الأكاديمية ولا يمكن إنكارها لكن درجة إنجاز أو تنفيذ هذه الأدوار والبرامج كانت متوسطة مثل تقدم الأكاديمية برامج تنمية مكثفة للقيادات المدرسية فبالفعل هناك برامج تنمية لكنها لا تحقق أهدافها بشكل واضح بالنسبة للقيادات وغير مستمرة ولقد اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة إبراهيم ، أسامة رؤوف على ، 2017 حيث كانت نتائج هذه الدراسة هو عدم تحقيق الأكاديمية المهنية للمعلمين للكثير من الأهداف التي أنشئت من أجلها والمتعلقة بالتنمية المهنية للقيادات المدرسية، يرجع ذلك في المقام الأول إلى الخلط الواضح بين دور الأكاديمية كجهة مسؤولة عن التنمية المهنية للقيادات المدرسية، وبين التدريب كأحد آليات تحقيق هذه التنمية، وجود معوقات كثيرة تقف عائقاً أمام تحقيق الأكاديمية للأهداف التي أنشئت من أجلها ولكنها تشابهت مع بعض الدراسات مثل دراسة بدرخان ، سوسن سعد الدين ، 2019 حيث جاءت النتائج متوافقة نسبياً مع نتائج الدراسة الحالية أن دور معايير الجودة في تعزيز برامج التنمية المهنية للمعلمين تمثل في عقد دورات تدريبية مستمرة لمتابعة تطبيق وتنفيذ معايير الجودة في أداء القائد المدرسي، في حين تمثل دور أكاديمية الملكة رانيا في تعزيز برامج التنمية المهنية في أثناء الخدمة في تشجيع القائد المدرسي على تقبل المسؤولية عند نموهم المهني الموجه ذاتياً

فيما يتعلق بالمحور الثاني: ممارسات الأكاديمية المهنية للمعلمين في اختيار القيادات المدرسية: ويوضحها الجدول التالي :

جدول (3) النتائج التفصيلية للمحور الثاني: ممارسات الأكاديمية المهنية للمعلمين في اختيار القيادات المدرسية جدول رقم (6)

م	العبارة	الاستجابات				المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى الرضاغة	التقييم
		غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة				
1	تهتم الأكاديمية بإعداد وتأهيل القائد البديل بالمؤسسات التربوية والتعليمية.	ك	35	28	177	230	3.28	0.88	3
		%	7.4	6.0	37.7	48.9			
2	تركز الأكاديمية في برامجها التنموية على أنماط الإدارة الحديثة أو الإدارة الشفافية كإدارة الكتاب أو الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالرؤية المشتركة	ك	17	67	207	179	3.17	0.80	6
		%	3.6	14.3	44.0	38.1			
3	تحدد الأكاديمية محتوى برامجها التنموية وفقاً لخبرات القيادات المدرسية.	ك	16	43	201	210	3.29	0.77	2
		%	3.4	9.1	42.8	44.7			
4	تراعى الأكاديمية المواعيد التي تناسبك خلال العام لتقديم برامج التنمية المهنية .	ك	35	102	180	153	2.96	0.92	9
		%	7.4	21.7	38.3	32.6			
5	تسمح الأكاديمية للقيادات المدرسية باختيار البرامج التدريبية المتاحة والمناسبة لاحتياجاته	ك	12	86	170	202	3.20	0.82	5
		%	2.6	18.3	36.2	43.0			
6	تقدم الأكاديمية برامج تنموية عن بعد لمن ليس في مقدوره التفرغ لبرامج التنمية المهنية المباشرة	ك	15	75	207	173	3.14	0.80	7
		%	3.2	16.0	44.0	36.8			
7	تقدم الأكاديمية تدريب على كيفية المساهمة في إعداد واقتراح رؤية ورسالة المدرسة.	ك	9	47	167	247	3.39	0.74	1
		%	1.9	10.0	35.5	52.6			
8	توفر قاعدة بيانات حقيقية ودقيقة ومنظمة لكل من له صلة ببرامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات المدرسية من مدربين ومراجعين وفنيين وغيرهم	ك	19	51	189	211	3.26	0.81	4
		%	4.0	10.9	40.2	44.9			
9	إعطاء الأكاديمية صلاحيات منح شهادات الترخيص لمزاولة المهنة.	ك	44	72	141	213	3.1	0.9	8
		%	9.4	15.3	30.0	45.3			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا في جميع عبارات هذا البعد، عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، بما يعني وجود فروق بين تكرارات جميع العبارات لصالح التكرارات الأعلى.

كما جاءت عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة على أهمية ممارسات الأكاديمية المهنية للمعلمين في اختيار القيادات المدرسية في ظل أهدافها، بوزن نسبي يتراوح ما بين (3.63 - 3.20)، وبمستوى (موافق بشدة) إلى (موافق)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة البحث على أهمية توافر هذه العبارات لدى المرشحين، والذي قد يعزى لدورها في تحقيق معايير اختيار القيادات مثل: تهتم الأكاديمية بإعداد وتأهيل القائد البديل بالمؤسسات التربوية والتعليمية، تحدد الأكاديمية محتوى برامجها التنموية وفقاً لخبرات القيادات المدرسية، تسمح الأكاديمية للقيادات المدرسية باختيار البرامج التدريبية المتاحة والمناسبة لاحتياجاته تراوحت درجات الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد ما بين (0.93 - 0.57)، بما يدل على عدم تباين وجهات النظر حول هذه العبارات وعدم وجود قيم متطرفة، وبالتالي اتفاق وجهات نظر عينة البحث على ضرورة توافرها.

- جاءت العبارة رقم (5) (تسمح الأكاديمية للقيادات المدرسية باختيار البرامج التدريبية المتاحة والمناسبة لاحتياجاته. بنسبة نجاح (65%) على الأقل) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لأهمية تواجد كل عبارة من عبارات هذا البعد حيث تحققت بمتوسط حسابي (3.20) وبمستوى (موافق)، والذي قد يرجع إلى أن سماح الأكاديمية للقيادات المدرسية باختيار البرامج التدريبية المتاحة والمناسبة لاحتياجاته منخفض يعود مستوى الانخفاض للقصور من جانب الأكاديمية المهنية للمعلمين.

يتضح أن العبارة رقم (3) (تحدد الأكاديمية محتوى برامجها التنموية وفقاً لخبرات القيادات المدرسية) جاءت في الترتيب الأول من حيث موافقة عينة البحث عليها كأحد العبارات التي يمكن الاعتماد عليها كآليات لاختيار القيادات المدرسية، والتي يمكن الاعتماد عليها كمعيار

لاختيار القيادات المدرسية وذلك بمتوسط حسابي (3.29)، ثم العبارة رقم (7) (تقدم الأكاديمية تدريب على كيفية المساهمة في إعداد واقتراح رؤية ورسالة المدرسة.) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.26)، وصولاً إلى العبارة رقم (19) (إعطاء الأكاديمية صلاحيات منح شهادات الترخيص لمزاولة المهنة. بنسبة نجاح (65%) على الأقل) في الترتيب السادس والآخر بمتوسط حسابي (3.13).

و يتضح أيضا أن أفراد العينة رأوا أن هناك ممارسات تقوم بها الأكاديمية بالفعل، وتنال درجة تحقق كبيرة من جانب أفراد العينة، وهناك ممارسات تؤديها الأكاديمية بشكل لا يتفق ورسالتها وأهدافها أي تنال درجة تحقق قليلة، وبين هذا وذاك هناك ممارسات تتحقق بدرجة متوسطة

من خلال ما سبق يتضح أن الممارسات التي تحققت بدرجة كبيرة هي ممارسات منطقية ولا يمكن أن تكون غير ذلك، كما إنها ممارسات وأدوار صريحة ومباشرة وأثارها سهلة الملاحظة، أما الممارسات التي تحققت بدرجة متوسطة فهي ممارسات تقوم بها الأكاديمية ولا يمكن إنكارها لكن درجة إنجاز أو إتقان الممارسة أو الدور كانت متوسطة مثل تعاونها مع كليات التربية فبالفعل هناك تعاون لكنه غير مكتمل وغير مستمر وقد انتقلت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الشوافى ، فاطمة عبد الغنى ، 2019 حيث وضحت نتائج هذه الدراسة أن برنامج التأهيل التربوي يساعد القائد المدرسي على التوافق المهني وأنه يتيح لهم فرصة تبادل الخبرات التعليمية بينهم وبين زملائهم ويساعدهم في تطوير أدائهم

فيما يتعلق: واقع دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق معايير اختيار القيادات المدرسية في ظل أهدافها: ويوضحها الجدول التالي :

جدول (7) المحور الثالث: واقع دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق معايير اختيار القيادات المدرسية في ظل أهدافها:

م	العبارة	الاستجابات				متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	التقييم
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق				
16	تقدم الأكاديمية برامج تنمية للدور الفني للقيادات المشاركة بمجالس أمناء المدارس	313	144	9	4	3.63	0.57	موافق بشدة	1
		66.6	30.6	1.9	9.0				
17	يتعامل أعضاء الأكاديمية مع استفسارات القيادات المدرسية بطريقة مهنية لائقة وإنسانية.	175	224	61	10	3.20	0.74	موافق	6
		37.2	47.7	13.0	2.1				
18	تقوم الأكاديمية بدراسة المرود أو العائد من برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات المدرسية أولاً بأول.	202	184	65	19	3.21	0.93	موافق	5
		43.0	39.1	13.8	4.0				
19	تقوم الأكاديمية أداء القيادات المدرسية كل فترة ثلاث سنوات على سبيل المثال لتجديد التراخيص لمزاولة المهنة.	313	144	9	4	3.27	0.80	موافق بشدة	2
		44.7	42.6	8.1	4.7				
20	تشارك الأكاديمية في تقييم الأداء المهني للقائد المدرسي لتطويره وتحسينه.	175	224	61	10	3.20	0.72	موافق	7
		37.2	47.7	13.0	2.1				
21	تدعمك الأكاديمية لإجراء بحوث ودراسات عن الوضع التعليمي وحل بعض مشكلاته وتحسينه	217	175	55	23	3.21	0.83	موافق	4
		43.0	39.1	13.8	4.0				
22	يصدر عن الأكاديمية مجلة علمية أو نشرات دورية أو كتب تفيدك في مجال عملك كعضو هيئة تعليم	170	200	60	9	3.27	0.70	موافق	8
		34.7	42.6	8.1	4.7				
23	تلتزم الأكاديمية بمنح شهادات الصلاحية	313	144	9	4	3.63	0.57	موافق	9

م	العبارة	الاستجابات				المستوى الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	التكرار
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق				
	لمزاولة المهنة في مواعيد مناسبة لا تؤخر ترقية القيادات المدرسية.	66.6	30.6	1.9	9.0				
24	تحرص الأكاديمية على توفير قاعدة بيانات للقيادات المدرسية المتميزين تكون صالحة لاحتياجات المديرين والإدارات التعليمية من الكوادر المتميزة	217	175	55	23	3.25	0.85	3	
		46.2	37.2	11.7	4.9				
25	تعينك الأكاديمية على استكمال اشتراطات التأهيل التربوي لكل وظيفة من وظائف هيئة التعليم	225	160	45	40	3.21	0.55	10	
		47.9	34.0	9.6	8.5				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً في جميع عبارات هذا البعد، عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، بما يعني وجود فروق بين تكرارات جميع العبارات لصالح التكرارات الأعلى.
- كما جاءت عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة على أهمية توافرها دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق معايير اختيار القيادات المدرسية في ظل أهدافها، بوزن نسبي يتراوح ما بين (3.20 - 3.63)، وبمستوى (موافق بشدة) إلى (موافق)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة البحث على أهمية توافر هذه العبارات لدى المرشحين، والذي قد يعزى لدورها في تحقيق معايير اختيار القيادات مثل: تشارك الأكاديمية في تقويم أدائك المهني لتطويره وتحسينه تراوحت درجات الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد ما بين (0.57 - 0.93)، بما يدل على عدم تباين وجهات النظر حول هذه العبارات وعدم وجود قيم متطرفة، وبالتالي اتفاق وجهات نظر عينة البحث على ضرورة توافرها.

- جاءت العبارة رقم (16) (تشارك الأكاديمية في تقويم أدائك المهني لتطويره وتحسينه. بنسبة نجاح (65%) على الأقل) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لأهمية تواجد كل عبارة من عبارات هذا البعد حيث تحققت بمتوسط حسابي (3.20) وبمستوى (موافق)، والذي قد يرجع إلى أن مشاركة الأكاديمية في تقويم الأداء المهني لتطويره وتحسينه منخفض يعود مستوى الانخفاض للقصور من جانب الأكاديمية المهنية للمعلمين.

يتضح أن العبارة رقم (12) (استخدام مقاييس الرتب (تقدم الأكاديمية برامج تنموية للدور الفني للقيادات المشاركة بمجالس أمناء المدارس) جاءت في الترتيب الأول من حيث موافقة عينة البحث عليها كأحد العبارات التي يمكن الاعتماد عليها كآليات لاختيار القيادات المدرسية، والتي يمكن الاعتماد عليها كمعيار لاختيار القيادات المدرسية وذلك بمتوسط حسابي (3.63)، ثم العبارة رقم (18) (يصدر عن الأكاديمية مجلة علمية أو نشرات دورية أو كتب تفيدك في مجال عملك كعضو هيئة تعليم) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.27)، وصولاً إلى العبارة رقم (16) (تشارك الأكاديمية في تقويم أدائك المهني لتطويره وتحسينه بنسبة نجاح (65%) على الأقل) في الترتيب السادس والآخر بمتوسط حسابي (3.20).

من خلال ما سبق يتضح أن واقع دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق معايير اختيار القيادات المدرسية في ظل أهدافها متوسطة كإصدار الأكاديمية مجلة علمية أو نشرات دورية أو كتب تفيد في مجال عمل القيادات المدرسية، التزام الأكاديمية بمنح شهادات الصلاحية لمزاولة المهنة في مواعيد مناسبة لا تؤخر ترقيات القيادات المدرسية. وحرص الأكاديمية على توفير قاعدة بيانات لهم تكون صالحة لاحتياجات المدارس من الكوادر المتميزة حيث اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الحوا، إيهاب إبراهيم منجى، 2018 حيث وضحت نتائج هذه الدراسة أن بعض البرامج المقدمة من الأكاديمية يشوبها القصور والضعف والغموض، وأن الأكاديمية المهنية للمعلمين تقوم بمسئولياتها بدرجة متوسطة في تقديم برامج تدريبية ذات فلسفة واضحة تساعد القائد المدرسي على أداء أدوارهم، أن الأكاديمية المهنية للمعلمين تقوم

بمسئولياتها بدرجة متوسطة في تقديم برامج تدريبية يقدمها مدربون متميزون على درجة كبيرة من
التمكن والاحترافية، وذات طرائق تدريب حديثة تستخدم أحدث التكنولوجيا وتساير العصر.

المحور الرابع : متطلبات تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق معايير اختيار القيادات المدرسية جدول رقم (8)

الترتيب	مستوى المراقبة	المتوسط الحسابي	الاستجابات				م	العبارة
			موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق		
3	موافق بشدة	3.28	230	177	28	35	26	تقدم الأكاديمية خبرات بعض الدول في مجال التنمية المهنية للقيادات المدرسية.
			48.9	37.7	6.0	7.4		
2	موافق بشدة	3.29	153	180	102	35	27	توفر الأكاديمية على موقعها الإلكتروني الاستشارات الفنية للقيادات المدرسية والمديريات والإدارات التعليمية للتغلب على بعض العقبات المهنية التي تواجههم.
			44.7	42.8	9.1	3.4		
6	موافق	3.17	179	207	67	17	28	تقدم الأكاديمية الدعم الواضح لوحدات التدريب والتكوين في المدارس.
			38.1	44.0	14.3	3.6		
12	موافق	2.96	153	180	102	35	29	تعاون الأكاديمية مع كليات التربية والمراكز البحثية أثناء تقديم بعض برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية.
			43.0	36.2	18.3	2.6		
1	موافق بشدة	3.39	173	207	75	15	30	وجود كوادر تدريبية محترفة ومعتمدة ومشهود لها بالكفاءة في عمليات التنمية المهنية
			52.6	35.5	10.0	1.9		
1	موافق بشدة	3.39	213	141	72	44	31	وجود التمويل الكافي لإتمام أنشطة وبرامج التنمية المهنية المتنوعة.
			38.1	44.0	14.3	3.6		
8	موافق	3.14	173	207	75	15	32	تعاون مع الأكاديمية كالتنظيم والإدارة التعاون بين الأكاديمية ونقابة القائد المدرسي والمراكز البحثية الأخرى في تقديم الخدمات اللازمة للتنمية المهنية
			36.8	44.0	16.0	3.2		
4	موافق	3.26	211	189	51	19	33	افتتاح واضعي السياسة التعليمية بأهمية وضرورة برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية
			44.9	40.2	10.9	4.0		
1	موافق بشدة	3.39	173	204	71	22	34	منح الأكاديمية بعضا من صلاحيات المساءلة والمحاسبة عن الأداء المهني للقيادات المدرسية
			36.8	43.4	15.1	4.7		

يتضح من الجدول السابق: نسبة متوسط الاستجابة على محور مقترحات تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق معايير اختيار القيادات المدرسية وفقاً لآراء عينة البحث يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً في جميع عبارات هذا البعد، عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، وذلك وفقاً للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، بما يعني وجود فروق بين تكرارات جميع العبارات لصالح التكرارات الأعلى.

كما جاءت عبارات هذا المحور من حيث درجة الموافقة على أهمية ممارسات الأكاديمية المهنية للمعلمين في اختيار القيادات المدرسية في ظل أهدافها، بوزن نسبي يتراوح ما بين (3.63 - 3.20)، وبمستوى (موافق بشدة) إلى (موافق)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد عينة البحث على أهمية توافر هذه العبارات لدى المرشحين، والذي قد يعزى لدورها في تحقيق معايير اختيار القيادات مثل: وجود كوادرات تدريبية محترفة ومعتمدة ومشهود لها بالكفاءة في عمليات التنمية المهنية، وجود التمويل الكافي لإتمام أنشطة وبرامج التنمية المهنية المتنوعة.

تراوحت درجات الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد ما بين (0.93 - 0.57)، بما يدل على عدم تباين وجهات النظر حول هذه العبارات وعدم وجود قيم متطرفة، وبالتالي اتفاق وجهات نظر عينة البحث على ضرورة توافرها.

- جاءت العبارة رقم (38) (توفر الأكاديمية على موقعها لالكتروني الاستشارات الفنية للقيادات المدرسية والمديريات والإدارات التعليمية للتغلب على بعض العقبات المهنية التي تواجههم. بنسبة نجاح (65%) على الأقل) في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي لأهمية تواجد كل عبارة من عبارات هذا البعد حيث تحققت بمتوسط حسابي (3.11) وبمستوى (موافق)، والذي قد يرجع إلى أن الاستشارات الفنية المتاحة على المواقع الالكترونية للقيادات المدرسية والمديريات والإدارات التعليمية للتغلب على بعض العقبات المهنية التي تواجههم منخفض يعود مستوى الانخفاض للقصور من جانب القصور من الأكاديمية المهنية للمعلمين.

يتضح أن العبارة رقم (35) (استخدام مقاييس الرتب) إيمان عضو هيئة التعليم بضرورة وتطوير أدائه المهني وتقبل النقد والتفاعل مع الآخرين جاءت في الترتيب الاول من حيث موافقة عينة البحث عليها كأحد العبارات التي يمكن الاعتماد عليها كآليات لاختيار القيادات المدرسية، والتي يمكن الاعتماد عليها كمعيار لاختيار القيادات المدرسية وذلك بمتوسط حسابي (3.29)، ثم العبارة رقم (27) (التزام وزارة التربية والتعليم بتقديم الدعم والتعاون الجدي مع الأكاديمية .) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.26)، وصولاً إلى العبارة رقم (26) (تعاون الأكاديمية مع كليات التربية والمراكز البحثية أثناء تقديم بعض برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية. بنسبة نجاح (65%) على الأقل) في الترتيب السادس والآخر بمتوسط حسابي (3.13).

من خلال ما سبق يتضح أن هناك مقترحات تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تحقيق معايير اختيار القيادات المدرسية كالقدرة على تحديد احتياجات وألويات القيادات المدرسية من برامج التنمية المهنية وترتيب أولوياتها بشكل دقيق ، وجود التمويل الكافي لإتمام أنشطة وبرامج التنمية المهنية المتنوعة

ملخص النتائج:

أسفرت النتائج عن :

- 1- البرامج المقدمة من الأكاديمية المهنية للمعلمين للقيادات المدرسية يشوبها القصور والضعف والغموض .
- 2- ضعف قيام الأكاديمية المهنية للمعلمين بمسئولياتها في تقديم برامج تدريبية ذات فلسفة واضحة تساعد القائد المدرسي على أداء أدواره.
- 3- قلة وجود كوادرات تدريبية محترفة ومعتمدة ومشهود لها بالكفاءة في عمليات التنمية المهنية

- 4- قلة وجود التمويل الكافي لإتمام أنشطة وبرامج التنمية المهنية المتنوعة للقيادات المدرسية .
- 5- ندرة وجود الاستشارات الفنية المتاحة علي موقع الأكاديمية المهنية للمعلمين الإلكتروني للقيادات المدرسية للتغلب على بعض العقبات المهنية التي تواجههم .
- 6- قلة تعاون الأكاديمية المهنية للمعلمين مع كليات التربية والمراكز البحثية أثناء تقديم بعض برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية.

المحور الثالث: آليات مقترحة لتفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين :

تتضمن المقترحات ثلاثة محاور من عناصر منظومة العمل داخل الأكاديمية المهنية للمعلمين وأهم هذه الآليات ما يلي:

أولاً : آليات مقترحة لتفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في البرامج المقدمة للقيادات المدرسية.

ثانياً : آليات مقترحة لتفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في اعداد وتطوير معايير اختيار القيادات المدرسية.

ثالثاً : آليات مقترحة لتفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تقويم الأداء المهني للقيادات المدرسية

أولاً : آليات مقترحة لتفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في البرامج المقدمة للقيادات المدرسية.

1. إعداد الأكاديمية برامج تربوية لتأهيل القائد البديل بالمؤسسات التربوية والتعليمية.
2. تطوير البرامج التنموية لأنماط الإدارة الحديثة والمعاصرة وفق احتياجات المؤسسات التربوية

3. إعداد الأكاديمية برامج تدريبية للقيادات المدرسية مناسبة لاحتياجاتهم.
4. تقدم الأكاديمية برامج تنمية عن بعد لمن ليس في مقدوره التفرغ لبرامج التنمية المهنية المباشرة
5. إعداد كوادر تدريبية محترفة ومعتمدة ومشهود لها بالكفاءة في عمليات التنمية المهنية
6. عمل برتوكول مع كليات التربية والمراكز البحثية ونقابة المهن التعليمية أثناء تقديم بعض برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية لتطوير معايير اختيار القيادات المدرسية.

ثانياً : آليات مقترحة لتفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في اعداد وتطوير معايير اختيار القيادات المدرسية.

- 1- وضع آلية لمنح شهادات الصلاحية لمزاولة المهنة في مواعيد مناسبة بحيث لا تؤخر ترقيات القيادات المدرسية.
 - 2- إصدار مجلة علمية أو نشرات دورية أو كتب تغيد في مجال معايير اختيار القيادات المدرسية.
 - 3- تشكيل لجنة خبراء من أساتذة الجامعات والمتخصصين لوضع معايير اختيار القيادات المدرسية
- ثالثاً : آليات مقترحة لتفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين في تقويم الأداء المهني للقيادات المدرسية

1. توفر الأكاديمية نظاماً إلكترونياً أو مباشر للرد علي استفسارات القيادات المدرسية بطريقة مهنية لائقة وإنسانية.
2. تطوير مقاييس الأداء وقياس أثر التدريب من برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات المدرسية أولاً بأول.
3. تطوير مقاييس أداء القيادات المدرسية كل فترة ثلاث سنوات على سبيل المثال قبل تجديد التراخيص لمزاولة المهنة.
4. إعداد الأكاديمية برنامج لتقويم الأداء المهني للقيادات المدرسية لتطويره.

المراجع والمصادر :

- الشافعي، أحمد عبد الحميد "ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني ومكائبة الاستفادة منها في مصر" ، مجلة كلية التربية، العدد الأول، المجلد الثاني، فبراير 2019 ،ص103
- الأكاديمية المهنية للمعلمين، وزارة التربية والتعليم، برنامج دعم التعليم، **USAID**: دليل اعتماد مراكز التنمية المهنية لهيئة التعليم، القاهرة، ٢٠١٣.
- رئاسة الجمهورية (٢٠٠٨) قرار جمهوري رقم (١٢٩) بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للقائد المدرسيون وتحديد اختصاصاتها ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية والقاهرة، مادة رقم 4
- ضحوي، بيومي محمد ، وحسين ،سلامة عبد العظيم (2015م)، التنمية المهنية للمعلمين، القاهرة: دار الفكر العربي.
- إخلاص محمد عبد الحفيظ، محمد حسن باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية داخل إطارها المجتمعي، مركز المكتبات للنشر، القاهرة، 2002، ص 83.
- مباركة خمقاني " التطور اللغوي " مجلة الأثر ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر ، العدد 24، 2016، ص 168
- فليه ، فاروق عبده، والزكي ، أحمد عبد الفتاح: "معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً " دار الوفاء ، الإسكندرية، 2004 ، ص 103.
- جعفر عبد كاظم المياحي "القياس النفسي والتقييم التربوي" دار كنوز المعرفة العلمية للنشر ، 2011، ص 142
- مرسي ، محمد منير: "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها" عالم الكتب، القاهرة ، 2008 ، ص 79
- Zoe Boon & Kenneth Stott(2016)"The making of principals in Singapore schools"Educational Research Association of Singapore (ERAS) Conference, Singapore, November,2016
- إبراهيم، أسامة رؤوف علي(2017) بعنوان "تطوير الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم" مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ع. 6، ج. 2، 2017
- الحو، إيهاب إبراهيم منجي (2018) بعنوان "تصور مقترح لتطوير برامج الأكاديمية المهنية للمعلمين بجمهورية مصر العربية في ضوء الخبرة اليابانية " مجلة كلية التربية ، ع41، كلية التربية بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ،
- Berry "Evaluative criteria suggested for reassignment of administrators in secondary schools where enrollment is declining",2017
- Van De Water Glacier ,part of the near-extinct Carstensz Glacier in New Guinea, named after Abraham van de Water (1879–1938), who in 1913 was the first European to reach this "eternal" snow , 2018.

- بدرخان، سوسن سعدالدين. (2019). *دور أكاديمية الملكة رانيا لتدريب القائد المدرسي في تعزيز برامج التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة في ضوء معايير الجودة ومعوقات ذلك*، جامعة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج34، ع2، 50
- الشوادفي، فاطمة عبدالغني عبدالله. (2019) *جهود الأكاديمية المهنية للمعلمين للتأهيل التربوي لمعلمي التعليم قبل الجامعي*: دراسة تقويمية. دراسات تربوية ونفسية، ع104، 285
- Green, L. H. Defining Quality", Assessment and Evaluation in. In .Higher Education, 2020
- فرح، مصطفى احمد نجيب (2021) بعنوان "تطوير الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء معايير الترخيص" ،المجلة التربوية لتعليم الكبار ، المقالة 9 ، المجلد 3، العدد 4، أكتوبر 2021، الصفحة 194-219 ،كلية التربية - جامعة أسيوط
- حسن ،أحلام الباز ، الفرجاني السيد محمود " الاعتماد المهني للقائد المدرسي مدخل تطوير التعليم" الإسكندرية: دار المؤسسة الجديدة، 2012.
- كتش ،محمد (2011م)، *فلسفة إعداد القائد المدرسي في ضوء التحديات المعاصرة*، القاهرة: مركز الكتاب للنشر وهبة ،عماد صموئيل (2013) "تطوير أدوار الأكاديمية المهنية للقائد المدرسيين في مجال التنمية المهنية للقائد المدرسي في مصر في ضوء الإتجاهات الحديثة في هذا المجال : دراسة ميدانية " المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، جزء 33، يناير 2013.
- عبد الحكم، وائل عادل: *تطوير بعض جوانب منظومة التعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي: الأولويات والمتطلبات*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنيا، 2012.
- الأكاديمية المهنية للمعلمين (2012م)، *اختصاصات الأكاديمية المهنية للمعلمين*، القاهرة: الأكاديمية المهنية للمعلمين <http://academy.moe.gov.eg/start.aspx>
- Anotne, P.E. (2019), Professional Accreditation for Teachers. (www.eric.digest)
- كمال الدين ، يحيى مصطفى (2012م)، *نظم اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين*. <http://elearn.shams.edu.eg/edu/elec-c/D-mehani/chapter1.htm>
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار. بيان إجمالي أعداد (المديرون والوكلاء) بمدارس التعليم محافظات (القاهرة والاسكندرية، والفيوم وسوهاج) للعام الدراسي 2020/2021م.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: إحصائيات أعداد كليات التربية بالجامعات الحكومية للعام الجامعي 2020/2021م، متاح على هذا الرابط: <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/Home.aspx>