

## واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم

بحث مقدم مشتق من رسالة للحصول علي درجة الماجستير في التربية

إعداد

لطيفة عبد الوهاب شعبان

إشراف

د / رشأ عويس حسين

مدرس الإدارة التربوية

وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية – جامعة الفيوم

د / سميحه علي مخلوف

أستاذ الإدارة التربوية

وسياسات التعليم

كلية التربية – جامعة الفيوم

### مقدمه

يشهد العالم المعاصر اليوم العديد من ان التطورات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم فى كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيه وضعت المؤسسات التعليمية أمام تحديات كثرة البقاء، مما دفعها إلى تبنى تغيرات عدة لمسايرتها، إذا اصبح التغيير ضرورة حتمية للتجديد واصلاح بالمؤسسات التعليميه وتعد التنمية المهنية للقيادات الإدارية الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها أكسابهم العديد من المهارات والكفايات اللازمة لتحقيق دوارهم المتوقعة، فالقيادة تمثل عنصرا حيويا فى إدارة تغيير المؤسسات التعليمية، ومن ثم تتوقف عليها كفاءتها وفعاليتها

وأصبحت الإدارة التربوية إدارة عصرية مما يقتضي إعادة النظر في نظام التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم ودراسة جميع جوانبه دراسة علمية شاملة يتم على أساسها إعادة التخطيط والتطوير والتدريب وأشكاله وأنماطه ورغم أنها تحظى باهتمام بالغ من قبل الحكومة لتطويرها وتقديم التدريب الأنسب لها إلا أن هذه العمليات مازالت يشوبها نوع من القصور ومن هنا تظهر مشكلة البحث.

## مشكلة البحث:

بالرغم من كل الجهود التي تبذلها محافظة الفيوم في عمليات التجديد والإصلاح الإداري فإنه يصعب القول بأنها أصبحت إدارة تربوية عصرية مما يقتضي إعادة النظر في نظام التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم ودراسة جميع جوانبه دراسة علمية شاملة يتم على أساسها إعادة التخطيط والتطوير والتدريب وأشكاله وأنماطه ورغم أنها تحظى باهتمام بالغ من قبل الحكومة لتطويرها وتقديم التدريب الأنسب لها إلا أن هذه العمليات مازالت يشوبها نوع من القصور وقد أكدت النتائج العديد من الدراسات والبحوث، وجود قصور فى أداء القيادات الإدارية ومنها: (العزیز، راضي : ٢٠١٧، ٢٦، الروبي، هناء : ٢٠١٧، ٢٦)

١. تضاؤل دور مراكز التدريب وقلة الكفاءات التربوية والإدارية الموجودة بها.
٢. قصور فى متابعة المتدربين بعد الإنتهاء من برامج التدريب.
٣. افتقار أساليب التدريب على المحاضرات والبرامج التدريبية التقليدية.
٤. عدم مراعاة الحاجات التدريبية الحقيقية للمدربين أثناء وضع برامج التدريب.
٥. قلة تحقيق الأهداف التى وضع من أجلها التدريب.
٦. ضعف وضع اهداف واضحة ومحددة للتدريب أثناء خدمه.
٧. قصور الأسس والمعايير المتبعة فى عمليات الترقية.
٨. تكرار البرامج لنفس الفئات مع ضعف كفاءة المدربين القائمين على برامج التدريب.
٩. ضعف الميزانية المخصصة للتدريب.

كيف يمكن تنمية القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم مهنيًا  
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية ؟
٢. ما واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم ؟
٣. ما المقترحات الإجرائية للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية  
والتعليم بمحافظة الفيوم

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

١. دراسة اساليب التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة  
الفيوم.
٢. التعرف على واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية  
بمحافظة الفيوم.
٣. طرح مقترحات لتفعيل برامج التنمية المهنية للتنمية المهنية للقيادات الإدارية  
بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابع لها.

#### أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الإعتبارات التالية

١. الإهتمام بمعرفة الأساليب الحديثة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية فى تصميم  
برامج مناسبة للتدريب والتى ترفع من كفاءة القيادات بالمؤسسات التعليمية.

٢. معرفة أسباب النجاح في إدارة وتنظيم القيادات التعليمية حتى يمكن الأخذ بها كأسلوب للإدارة الناجحة بما يحقق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة في ضوء متغيرات العصر الحالي.

#### حدود البحث:

**الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على عرض الإطار النظري للتنمية المهنية للقيادات الإدارية.

**الحد المكاني:** اقتصر البحث على بعض القيادات الإداري بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم والإدارات التعليمية الفرعية.

**الحد البشري:** طبق الجزء الميداني من البحث على عينة من (وكيل وزارة - مديرة إدارة - مدير مرحلة وكيل إدارة - رئيس قسم) في مديرية التربية والتعليم والإدارات الفرعية

**الحد الزمني:** الفترة التي تم تطبيق الدراسة الميدانية فيها من ٢٠١٩ / ١ / ١٥ الى ٢٠١٩ / ٣ / ١٥.

#### منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الواقع لملائمة هذا المنهج لطبيعة ونوعية هذه الدراسة فهذا المنهج يمكن من دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ولا يقف عند مجرد جمع المعلومات والحقائق، بل يهتم بتصنيفها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها وتحديد العوامل المؤثرة فيها بغية التواصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها (جابر عبدالحميد: ٢٠٠٩ م، ٤٠ص).

## مصطلحات البحث:

### - التنمية المهنية:

"عملية مؤسسية تتم عادة من خلال مراكز أو وحدات متخصصة تعنى بتقديم برامج تهدف إلى تحقيق التنمية المهنية لمنظومة العمل المؤسسي بما يؤدي في النهاية إلى تحسين وتطوير المؤسسة ككل" (يوسف عبدالمعطي،: ٢٠١٦ م، ١٧٣ص)

**ويقصد بها:** "انها منظومة من منظومات التربية المستمرة والتعليم مدى الحياة وتشمل التنمية الذاتية بما يستلزم تطوير الأداء لتنمية الوضع المهني وفقاً لبرنامج شامل تصمم لمساعدة جميع العاملين لتلبية متطلبات نموهم أثناء الخدمة" (حسان بن عمر & طارق عبدالرؤوف: ٢٠١٢ م، ٩٩ص)

### التعريف الإجرائي:

مما تقدم نجد أن التنمية المهنية تسعى إلى ثقل المهارات وتنمية القدرات وزيادة المعارف مما يساعد القيادات على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وأدائه بطرق مبتكرة وفعالة.

### - القيادة الإدارية:

تعددت تعريفات القيادة الإدارية، ومنها:

- امتلاك الشخصية القيادية المؤثرة التي تحفز العاملين على أن يتجمعوا حول الأهداف المهنية والمستقبل المرغوب فيه، والتي تشجعهم على تقديم أفضل ما عندهم حتى في الظروف غير المناسبة (سيد الهواري: ٢٠٠٠ م، ٢١٧ ص)
- القدرة على التأثير في سلوك الآخرين والأفراد المرؤوسين، وتوجيههم نحو الأهداف المنشودة (زيد عبود: ٢٠١٠ م، ٢٦ص)

مما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية إجرائياً على أنها: السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في: المبادئ أي تملك القائد في زمام الموقف، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته وتمثيله لها، والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها، والتنظيم أي تحديد عمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل، والسيطرة أي تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.

#### - مديرية التربية والتعليم:

تعرف مديرية التربية والتعليم طبقاً للقرار الوزاري (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ على أنها: السلطة التعليمية المحلية بالمحافظة وتتبع وزارة التربية، وتعتبر إحدى الإدارات المتوسطة في الجهاز الإداري للدولة، وتقوم بالإشراف على تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات والتعليمات المتعلقة بالعملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، قرار ٢٧ لسنة ٢٠٠٤)

#### الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

١. اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. (٢٠١٦م) (عائشة جاسم، : ٢٠١٦م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع طرق اختبار القيادات التربوية في الإمارات والوصول إلى سيناريوهات لتطوير عملية الاختبار، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لتجميع البيانات، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها:

إن عملية اختيار القيادات بالإمارات تتم دون شروط موضوعة في الاختيار. قصور الأسس والمعايير المتبعة في عمليات الترقى، ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية، تكرار البرامج لنفس الفئات مع ضعف كفاءة المدربين القائمين على برامج التدريب.

## ٢. تطوير برامج التنمية المهنية فى مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية فى ضوء خبرات بعض المدارس الدولية (٢٠١٧م) (سماح عمر: ٢٠١٧)

هدفت الدراسة الى الإستفادة من الآليات التى تتبناها كل من المدارس الدولية الأمريكية والمدارس الدولية الفرنسية فى التنمية المهنية لوضع توصيات ومقترحات لتفعيلها فى مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى واستخدمت الاستبانة كأداة لتجميع البيانات، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها ان هناك عدة اتجاهات عالمية حديثة فى مجال التنمية المهنية للمعلم فى مدارس الدولة اثناء الخدمة منها(التحقيق السردى والتدريب التاملى ونموذج الخريطة ومحطة فضاء الدولة الشراكة بين المدارس والجامعات).

### ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

سوف يتم عرض الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

## ١. الشهادات المهنية لمديرى المدارس "تهج الملف الشخصى أساس الكفاءة لتحسين جودة التعليم فى مدريد" (٢٠١٢) (Francisc A & Aad (2012)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءات مديرى المدارس من خلال الملف الشخصى لهم الذى يتم من خلاله التعرف على مستوى كل مدير من حيث المعرفة

وقدرات التعامل، وذلك من خلال طرح نموذج مقترح للملف المهني يسعى إلى تحديد وتعزيز تنمية المجموعة من المهارات والقدرات التي تسمح للمديرين تلبية الأدوار والتحديات الجديدة، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: ضرورة استخدام الملف المهني لمدير المدرسة لتحديد مستوى قدراته المهنية، قلة إدراك مديري المدارس لأهمية تطوير كفاءتهم من خلال الإطلاع على الملف المهني.

## ٢. الإعداد المهني والتنمية لقيادات المدارس في كل من أستراليا والولايات المتحدة الأمريكية (٢٠١٣) ( Zhixin Su 2013 )

هدفت الدراسة إلى القيام بدراسة تحليلية مقارنة للقيم والمعتقدات الأساسية لمديري المدارس في برامج الإعداد قبل وأثناء الخدمة ورؤيتهم للمدارس النموذجية في القرن الحادي والعشرون، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: أن المديرين في كل من أستراليا وأمريكا اختاروا الدخول في برامج الإعداد والتدريب أثناء الخدمة لرغبتهم في التطوير، معظم المديرين في أمريكا يجب أن يحصلوا على برامج الإعداد بالجامعة و رخصة مزاولة المهنة قبل الالتحاق بوظيفة مدير المدرسة عكس أستراليا والصين الذين يحصلون على الوظيفة قبل برامج الإعداد.

## ٣. برنامج إعداد مديري المدارس على أسس جديدة " دراسة حالة وصفية بالمنطقة التعليمية لولاية فوريدا خطة تطوير الموارد البشرية" (٢٠١٧) (Abernathy, 2017)

هدفت الدراسة إلى بحث ووصف خصائص البرنامج الجديد الذي طرحته الإدارة بولاية فلوريدا تحت أسم برنامج إعداد جيل جديد من مديري المدارس، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: تطوير سبع كفايات مديري مدارس فلوريدا وهي: التوجه النشط والمشاركة الفعالة، والقدرة على القرار الحاسم، والحساسية

تجاه التعامل مع الآخري، والبحث وتحليل المعلومات، وإدارة التعامل مع الآخرين، والإدارة والسيطرة، والتقويم الذاتي والجرأة.

#### - تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أنه لا توجد دراسة عربية أو اجنبية تناولت موضوع البحث الحالي وهي واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم.

إلا أن البحث الحالي أستفاد من الدراسات السابقة في الآتي:

- من حيث منهج الدراسة: فقد أستخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي وذلك لوصف واقع دراسة ظواهره وتحليله للوقوف على المشكلات وتقييمها والعمل على وضع حلول مناسبة لها وهو ما أتبعه البحث الحالي
- أما من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، فقد تنوعت الأدوات المستخدمة من حيث الأستبانة المحكمة وأستخدام أسلوب دلفي وأستخدام المنهج شبه تجريبي، والمقابلات المقننة، وسوف يستخدم البحث الحالي الأستبانة كأداة للتعرف على واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم.
- من حيث نتائج الدراسات السابقة فقد توصلت الدراسات السابقة الى العديد من النتائج المهمة بالنسبة للتنمية المهنية التي لا يمكن لأى مؤسسة الأستغناء عنها أوحتى القيام بدونها وقد أستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ونتائجها في الإطار النظرى لها ورسم خطوط عريضة لما ينبغى أن تسعى إليه البحث الحالي.

الإطار النظري للبحث: يتضمن البحث ستة مباحث :

### المبحث الأول: مفهوم التنمية المهنية:

إن فكرة كون التنمية المهنية وسيلة من وسائل تطوير أداء القادة الإداريين هي فكرة مقبولة بشكل واسع، وينخرط فيها القائد كل عام وتقوم الدولة والمؤسسات التعليمية بإنفاق المبالغ الكبيرة على برامجها ونشاطاتها بغرض تحقيق أهدافها، ورغم ما يوجد من ترجمة للمصطلح الإنجليزي ( professional development ) إلى النمو أو التنمية المهنية إلا أنه ثمة اختلاف كبير بين المصطلحين كالتالي (إبراهيم أبو جامع،: ٢٠١٣ م، ٧٦٤ص)

- **النمو المهني:** قد يكون نمواً طبيعياً ذاتياً تدريجياً يستند على جهود القائد كنوع من التعلم الذاتي، والذي تتطلبه طبيعة المهنة.

- **أما التنمية المهنية:** فهي عملية مؤسسية تتم عادة من خلال مراكز أو وحدات متخصصة تعنى بتقديم برامج تهدف إلى تحقيق التنمية المهنية لمنظومة العمل المؤسسي بما يؤدي في النهاية إلى تحسين وتطوير المؤسسة ككل.

### من هنا تعرف التنمية المهنية للقائد بأنها:

- تمكن القائد من مهارات تخطيط العمليات التعليمية والإدارية وإعدادها وتنفيذها (جمال العمري، وصالحة سنقر،: ٢٠٠٩ م، ٥٣٩ ص)

- عملية مؤسسية تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف وسلوك القائد ليكون أكثر فعالية، ولتحسين ثقافة المجتمع، وذلك تعبيراً عن شمولها لكل ما يدفع المؤسسه نحو المزيد من الإنجاز والبناء في المجتمعات باعتبارها الضمان الأوثق لتحقيق جودة التعليم في عالم متغير (حسان بن عمر، و طارق عبدالرؤوف: ٢٠١٢ م، ٩٩ص)

- تعزيز الكفاءة المهنية للقائد الناتجة عن اكتسابهم المعرفة المهنية المتعلقة بالعمل وفهم المواقف والمهارات والاختصاصات التي يؤديونها في عملهم (E، Linda ; 2017 ، P 45 ، والتي تشير إلى الزيادة الرسمية في المعارف والمهارات التي يؤديها القائد، وتعتبر مفتاح الممارسة المهنية لعمله (N، Adam & R, congman k 2017 k P 8

- عملية مستمرة يقوم القادة من خلالها بمراجعة ممارساتهم الإدارية، وتعلم كيفية الاستجابة لاحتياجات المؤسسه المتغيرة (2017، Niha، P 6، )

يلاحظ مما سبق أن التنمية المهنية عملية شاملة لكافة جوانب وظيفة القائد من خدمة مجتمع وعمل إدارى فهي تهدف إلى تطوير أدائه من خلال تزويده بالجديد فى هذه المجالات كافة، وبشكل مستمر .

### المبحث الثاني: أهداف التنمية المهنية.

تحقق التنمية المهنية لدى للقائد بالمؤسسات التعليمية العديد من الأهداف، ومن أهمها ما يلي

١- إعداد الكفاءات المؤهلة لتلبية احتياجات برامج التنمية، وذلك من خلال البرامج الأكاديمية والفنية التي تقدمها فى مختلف التخصصات وهى فى الوقت نفسه تقوم بتعديل وتطوير هذه البرامج باستمرار وفق التطور الدائم الذى تشهده العلوم والمعارف فى الساحة العلمية والفكرية.

٢- إعداد القائد إعداد يمكنه من التفاعل مع معطياته بشكل مناسب، ولأن عملية القيادة تشكل عنصراً أساسياً فى إحداث هذا التطور، ونظراً لما يمثله قائد المؤسسة من أهمية باعتباره الركن الأساس من أركان النظام التربوى التعليمي

٣- تطور القائد بصورة مستمرة لتلبية حاجات المجتمع الضرورية (عاصم محمد: ٢٠١٠، ٧٢)

٤- الارتقاء بمستوى العاملين المؤسسة، وتزويدهم بالخبرات التي تؤهلهم للعمل الإداري المتميز، كما أن الأنظمة التعليمية كلها تركز على قائد المؤسسة، فهو أحد العناصر الأساسية للعملية التعليمية، فبدون قائد مؤهل ومدرب مهنيًا لا يستطيع أى نظام تعليمي الوصول إلى تحقيق أهدافه المنشودة.

مما سبق يلاحظ أن التنمية المهنية عملية تهدف إلى مساعدة القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية على الإرتقاء بمستواهم، وكيفية تفاعلهم مع الآخرين، وتلبية حاجة المجتمع ، وتوسيع دائرة إطلاعهم من خلال البرامج التدريبية المقدمة.

### المبحث الثالث: خصائص التنمية المهنية:

إن إدراك عملية التنمية المهنية يأتي من منطلق ضمان تحقيق أفضل عائد ممكن من استثمارها لخلق تغيير في المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك والاتجاه لدى القائد، وذلك بعد أن انتهى عصر الإدارة التقليدية، وأصبح القائد مطالبًا أن يجد حلولاً فورية وحقيقية لمشاكل الأداء خلال عمله اليومي في دائرة التحسين المستمر للعمل الإداري (باري كشواي،: ٢٠٠٨، ١٢٠)

لذلك فإن النظر إلى التنمية المهنية أمر ليس بالسهل، فالتدريب والتنمية عملية شاقة لا يستطيع أن يقوم بها فرد أو جماعة إلا إذا توفرت لديهم الرغبة في العمل ذاته والإحساس بعمق المشكلة، وتلمس جوانب الضعف والقوة فيها، وإيجاد البدائل الممكنة من خلال برامج فردية أو جماعية وفقاً للمكان سواء أكان في موقع العمل أو خارجه، وهناك خصائص مشتركة لبرامج التنمية المهنية على اختلاف أنواعها، ومنها (Andrew، 2010، P 2).

١. تكون محددة المحتوي، وتلبي احتياجات القادة، وتساعدهم على توسيع دائرة إطلاعهم على كافة الجوانب الجوهرية فى عملية الإدارة.
٢. تحترم القدرات الذهنية والقيادية وترعاها وتعكس أفضل الأعمال المتاحة فى المؤسسة.
٣. تقوم على التعاون بين المشاركين فى تخطيط وتنفيذ برامجها والمشاركين فى تلقائها.
٤. تكون مستمرة ومصممة لتلبية حاجات وأهداف الإدارة، ويتم تقييمها وتحسينها باستمرار.
٥. تتطلب الكثير من الوقت والموارد وخطة متماسكة طويلة المدى.
٦. تقييمها يتم فى النهاية على أساس تأثيرها على فاعلية الأداء للقادة.

#### المبحث الرابع: مجالات التنمية المهنية فى المؤسسات التعليمية:

تتعدد مجالات التنمية المهنية للقيادات الإدارية، ويتم تصميم نظمها وبرامجها ودوراتها التدريبية للوفاء باحتياجاتهم وتقييمها ومتابعة تطويرها، ويمكن من خلال نشر مفاهيم ومبادئ ثقافة التنمية المهنية والتميز القيادى داخل المؤسسة التعليمية وتتمثل فى (رضا إبراهيم: ٢٥٠، ٢١٠ ص)

- ١- المجالات التعليمية مثل ما يرتبط باستخدام تكنولوجيا التعليم.
- ٢- المجالات التخصصية مثل الإطلاع على الجديد فى مجاله.
- ٣- المجالات الاجتماعية مثل العلاقات بين العاملين.
- ٤- المجالات الشخصية مثل العوامل الشخصية المؤثرة على العمل
- ٥- مجالات الخبرة، وتتضمن المراحل الوظيفية المختلفة.

٦- مجال التطوير والتحديث فى المجال الإدارى والتخصصى.

٧- مجال التأمل وهو الجانب الذى يربط بين كل من هذه الجوانب من خلال إجرائه لبحوث الأداء.

### المبحث الخامس: صيغ التنمية المهنية فى ضوء المداخل المعاصرة:

نتيجة للمداخل المعاصرة ظهرت عدة صيغ للتنمية المهنية تساعد فى التغلب على عوائق الزمان والمكان والكلفة، وتتيح التنمية المهنية المستمرة للمتدربين التى تعتمد على البرامج التدريبية كشكل من أشكال التنمية المهنية، ومن أحدث تلك الصيغ ما يأتى:

#### أ- التدريب باستخدام الإنترنت:

يعتبر التدريب باستخدام الإنترنت قفزة كبيرة فى التدريب المعاصر وهو أسلوب من أساليب التعلم الذاتى ولقد ظهرت عدة مسميات لهذا النوع من التدريب (عبدالرحمن توفيق،: ٢٠٠٢م، ١٣١: ١٣٣ص) منها التدريب المباشر، والتدريب باستخدام الشبكة العنكبوتية والتعليم الإلكتروني، ويقوم الإنترنت بخدمات عديدة، منها (البحث عن المعلومات، تلقى المعلومات، التعليم عن بعد، التحوار عن بعد، الحضور عن بعد، النشر الإلكتروني، البريد الإلكتروني، التسوق عن بعد).

#### ب- التدريب الافتراضى

يعد التدريب الافتراضى من أحدث أنواع التدريب فى ضوء التحديات المعاصرة، ويعرف التدريب الافتراضى بأنه معايشة العالم الواقعى من خلال بناء بيئات اصطناعية حية تخيلية على أن تمثل الواقع الحقيقى، وتهيئ للفرد المقدرة على التفاعل معها (جمال عبدالعزيز، ٢٠٠٠، ٢١٦ ص)

ويتميز التدريب من خلال البيئات الافتراضية بالعديد من تتمثل فى تقديم فرص لاستثمار التقدم التكنولوجي فى مجال التدريب بشكل كبير، مع توفير كبير فى الوقت والجهد والتكلفة، وإمكانية تحديث المحتوى التدريبي مع ظهور أى تطوير أو تغيير له، وتوفير فرص تدريب تسمح بزيادة أعداد المتدربين بشكل كبير، بالإضافة إلى السماح للمتدربين بتكرار أنشطة التدريب حسبما يشاءون دون حرج وبما يتناسب وقدراتهم حتى يتقنوا المهارات التدريبية المطلوبة (سليمان القادري: ٢٠٠٦، ٤)

### ج- التدريب باستخدام الوسائط المتعددة:

تعرف الوسائط المتعددة بأنها استخدام الكمبيوتر فى عروض ودمج النصوص والرسومات والصوت والصورة بروابط وأدوات تسمح للمستخدم بالاستقصاء والتفاعل والابتكار والاتصال.

### المبحث السادس: معوقات التنمية المهنية للقيادات الإدارية:

تقوم مؤسسات وهيئات التدريب بدورها فى تقديم برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية، إلا أن النتائج تكون متفاوتة نظرا لما يواجهونه من بعض المعوقات، تتلخص فى الآتى : (محمد السيد: ٢٠٠٥ م، ٥٤ : ٥٥ ص، سامح أبو الحسن: ٢٠٠٥، ١٨١ : ١٨٦ ص، معهد التخطيط القومي: ٢٠٠٦، ٨٥):.

١- قلة الوقت المتاح لممارسة أنشطة التنمية المهنية المختلفة.

٢- قلة الفرص المناسبة للقيادات لحضور المؤتمرات التربوية وحلقات النقاش.

٣- ضعف برامج التدريب الحالية فى تحقيق التنمية المهنية للقيادات.

٤- قلة استخدام القيادة للطرق الحديثة فى الإدارة.

٥- ضعف التعاون بين الزملاء فى تنميتهم مهنيًا.

- ٦- عدم جدية بعض المحاضرين والمدربين، واعتذارهم فى اللحظات الأخيرة أو التغيب بدون عذر مما يؤدي إلى الاستعانة بغير المتخصصين.
- ٧- قلة الحوافز المادية المقدمة بعد اجتيازهم للبرامج التدريبية.
- ٨- أحيانا لا يوجد أماكن ملائمة للتدريب.
- ٩- قلة توافر المطبوعات اللازمة للتدريب.
- ١٠- غالبًا لا يتناسب محتوى البرنامج التدريبى مع الوقت الذى يتم فيه البرامج
- ١١- عدم مسايرة بعض البرامج للتطورات العلمية والتربوية الحديثة.
- ١٢- تكرار المحتوى التدريبى كل دورة وعدم التجديد.
- ١٣- سيادة الطابع الروتينى وعدم تقويم نظام التدريب.
- ١٤- عدم دراسة تقارير البرامج للاستفادة من ملاحظاتها فى تحسين التدريب ككل.

### الإطار الميدانى:

#### أ- إجراءات الدراسة الميدانية:

أخذت الباحثة عينة عددها (١٤٠) فرد من مديريين ووكلاء ورؤساء أقسام بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم حيث أنها أكثر احتياجا للتنمية المهنية، واتبعت الباحثة أساليب العينة متعددة لاختيار عينة الدراسة بأسلوب أكثر تحديدا وأكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، وقدمت الاستبانة عن طريق الاتصال المباشر، والاستبانة بصورتها النهائية مكونة من:

- تعليمات تتضمن تعريف إجرائي للتنمية المهنية وتحديد هدف الاستبانة وأجزائها وكيفية الإجابة على عباراتها، والتأكيد على سرية البيانات التي يدلي بها أفراد العينة.

- الجزء الأول وهو خاص بالبيانات الأولية.
- الجزء الثاني ويتضمن محاور الاستبانة الخاصة بواقع التنمية المهنية. وكانت الاستجابة للعبارات وفق مقياس ثلاثي متدرج (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق إدخال البيانات على برنامج Excel ثم التعامل معها وتم الحصول على النتائج كما يلي:  
أولاً: واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإدارتها بمحافظة الفيوم.

آراء عينة الدراسة حول واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإدارتها بمحافظة الفيوم، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الأول (واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإدارتها بمحافظة الفيوم)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكما<sup>٢</sup> (لواقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإدارتها بمحافظة الفيوم).

٢	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية (%)	إتجاه البند	ك <sup>١</sup>	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١	توجد رؤية واضحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية مديرية التربية والتعليم على ضوء التغيرات الحديثة	٥	٦٤٣	٣٢	٦٧٨٦	٩٩	٧٠٧١	١٠٣٦	٠٠٦٠	٤٥٠٤٤	منخفض	٩٣٧٠	٠٠١	٣١
٢	تكتسب القيادات القدرة على التكيف مع البيئة	١٦	٢٢٠١٤	٤٥	٦٧٨٢	٥٦	٤٠٠٠٤	١٠٨٢	٠٠٧٧	٦٠٧١	متوسط	٧٠٩٩	٠٠٥	١٧
٣	تشخيص المشكلات الإدارية لمواكبة التغيير والتطور	٢٢	١٥٧١	٣٢	٦٧٨٦	٦٨	٦١٤٣	١٠٥٤	٠٠٧٥	٥١٤٣	منخفض	٥٠٨٠	٠٠١	٢٥
٤	تكتسب القيادات مهارات بناء مناخ من الثقة والإفتتاح	٣٢	١٧٠١٤	١١	٦٧٨٦	١٠٥	٧٥٠٠٠	١٠٤٢	٠٠٧٧	٧٨٠٣٤	منخفض	١١١٠١٩	٠٠١	٢٠

٢	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الاحصاف المعجزي	النسبة المئوية الوزنية (%)	اتجاه البند	١٤	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٥	تساعد القيادات على تحقيق الأصدات التنظيمية المتجددة.	٣٠	٢١,٤٣	٥	٣,٥٧	١٠٥	٧٥,٠٠	١,٤٦	٠,٨٣	٤٨,٨١	منخفض	١١٦,٠٧	٠,٠٠١	٧٨
٦	تشجع القيادات على ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة التغيير	٢٧	١٩,٢٩	٢٥	١٧,٨٦	٨٨	٦٢,٨٦	١,٥٦	٠,٨٠	٥٢,١٤	منخفض	٥٤,٩٦	٠,٠٠١	٣٤
٧	تساعد القيادات على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين على ضوء التغيرات الحديثة	٢٩	٢٠,٧١	٨	٥,٧١	١٠٣	٧٣,٥٧	١,٤٧	٠,٨٢	٤٩,٠٥	منخفض	١٠٦,٧٣	٠,٠٠١	٨٧
٨	تنمى وسائل التطوير الوظيفي لدى القيادات الإدارية	٣٤	٢٤,٣٩	٢٠	١٤,٣٩	٨٦	٦١,٤٣	١,٦٣	٠,٧٠	٥٤,٣٩	منخفض	٥١,٨٣	٠,٠٠١	٨٢
٩	تساعد القيادات في التخلص من الآثار السلبية على ضوء التغيرات التي يتعرض لها	٣٠	٢١,٤٣	١١	٧,٨٦	٩٩	٧٠,٧١	١,٥١	٠,٨٣	٣٤,٠٢	منخفض	٩١,٩٠	٠,٠٠١	٢٦

٦	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الإحراق المعجزي	النسبة المئوية الوزنية (%)	اتجاه البند	١٤	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١٠	تساعد القيادات الإدارية على تقليل التكلفة باستخدام التطورات الحديثة	٣٧	٢٦,٤٣	٦٣	٢٧,٧٦	٤٤	١٦,٥٤	١,٧١	٠,٨٣	٤٤	متوسط	٩,٧٠	٠,٠١	١٨
١١	توجه القيادات الإدارية لكيفية تجنب الخسائر وتعطيل التطورات الحديثة	٥٤	٣٦,١٠	٣٧	١٥,٢٩	١٢	٨,٥٧	٢,٢٤	٠,٦٠	٧٤,٥٢	متوسط	٥٤,١٠	٠,٠١	١١
١٢	تساعد القيادات على اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب على ضوء التغيرات	٢٥	١٧,٧٦	١١	٧,٧٦	٤٠	١٥,٢٩	١,٤٤	٠,٧٧	٦٨,٧٤	منخفض	١٠,٧٧٦	٠,٠١	٢٤
١٣	توجه القائد على الربط بين تغيير الواقع والامكانيات والموارد المتاحة له	١٣	٩,٧٦	٥	١,٩٤	١	٠,٣٧	٢,٦٢	٠,٣٠	٩٧,٣٨	مرتفع	٢٢٣,٥٠	٠,٠١	٢
١٤	تحت القيادات الإدارية على كيفية أحدث التغيير	١٠١	٧٢,١٠	٢٤	٩,٧٦	١٥	٥,٧٦	٢,٦١	٠,٦٧	٤٨,٧١	مرتفع	٩٥,٧٦	٠,٠١	٥

٢	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية (%)	اتجاه البند	كأ	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١٥	تكتسب القادات الإدارية مهارات زرع الثقة في عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية	١٢٥	٥٢,٢٦	٣١	١٠,٠٠	١	٠,٧١	٢,٨٩	٠,٣٣	٦٦,١٦	مرتفع	١٩٩,٠٤	٠,٠٠١	٤
١٦	تعرف القادات الإدارية على طبيعة و حجم المشكلات السائدة في المؤسسات التعليمية	١٣٠	٩٢,٨٦	٨	٢,٥٧١	٢	١,٤٣	٢,٩١	٠,٣٣	٩٧,١٤	مرتفع	٢٢٣,٦٠	٠,٠٠١	٣
١٧	تعد برامج التنمية المهنية القادات الإدارية لكيفية تغيير الهيكل الوظيفي	١٣٥	٩٦,٤٣	٣	٣,١٤	٢	١,٤٣	٢,٩٥	٠,٢٨	٩٨,٣٣	مرتفع	٢٥٠,٨١	٠,٠٠١	١

٦	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية (%)	اتجاه البند	كأ	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١٨	تكسب القيادات الإدارية بتغيير السلطات والمسئوليات لدى القائد بالمؤسسة التعليمية علي ضوء إدارة التغيير	٦٧	٦١,٤٤	٥١	٣٦,٤٤	٣	٢,١٤	٦٥٩	٣٥٠	٨٦,٤٣	مرتفع	٧٤,٤١	٠,٠٠١	١٠
١٩	تعزز القيادات الإدارية للحفاظ على التغيير	١٢٥	٨٦,٢٩	١٣	٩,٢٩	٢	١,٤٣	٢,٨٨	٠,٣٧	٩٥,٩٥	مرتفع	١٩٨,٥٣	٠,٠٠١	٥
٢٠	تكسب القيادات الإدارية مهارات وسلوكيات جديدة تتناسب مع التغيرات الحديثة	١١٠	٧٨,٥٧	٣	٢,١٤	٢٧	١٩,٢٩	٢,٥٩	٥٧٩	٨٦,٤٣	مرتفع	١٣٥,١٠	٠,٠٠١	١٠
٢١	تقوى الرغبة لدى القيادات الإدارية في المشاركة والتغيير	١١٧	٨٣,٥٧	١١	٧,٨٦	١٢	٨,٥٧	٢,٧٥	٠,٦٠	٩١,٦٧	مرتفع	١٥٩,٠١	٠,٠٠١	٧
٢٢	توعى القيادات الإدارية الحاجة الى التغيير	١٢٠	٨٥,٧١	٧	٥,٠٠	١٣	٩,٢٩	٢,٧٦	٠,٦١	٩٢,١٤	مرتفع	١٧٣,٢٤	٠,٠٠١	٦

٦	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الاحصاف المعجزي	النسبة المئوية الوزنية (%)	اتجاه البند	١٤	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١٣	تساعد القيادات الإدارية أهداف ملائمة للتغيير	١٠٤	٦٧,٧٨	١٠	٦,٦٦	٢١	١٥,٥٥	٢,٦٣	٠,٧٣	٨٧,٦٢	مرتفع	١٢٦٦,١٩	٠,٠٠١	٨
١٢	يوجد أساليب ووسائل تقويم جيدة للبرامج التنموية المهنية للقيادات الإدارية ملائمة لتغيرات العصر	٨٦	٥٠,٠٣	٦٣	٤٧,٨٢	٦٥	٤٦,١٦	١,٨٨	٣,٧٠	٦٢,١٢	متوسط	٤٦٩	غير دالة	١٦
٥٢	توجد قاعدة بيانات ومعلومات للتنمية المهنية ذات تقنية عالية للأستفادة منها عند القيام بعملية التخطيط	٧٥	٤٦,٦٦	٧١	٤٧,٨١	٦٦	٤٦,٥٣	١,٦٦	٣,٦٠	٦٥,٢٢	متوسط	٢٦٨٠	١,٠٠٠	١٣
١٤	يوجد نظام حافز مناسب للمشاركين من القيادات الإدارية في برامج التنمية المهنية	٧٤	٤٦,٦٦	٧١	٤٧,٨١	٦٧	٤٦,٥٣	١,٦٧	٣,٧٠	٦٥,٧١	متوسط	٤٦٠,٠٠	١,٠٠٠	١٠

٦	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية (%)	اتجاه البند	١٤	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
٢٧	تساعد على تقديم حلول المشكلات في الإدارة	١٦٦	٦٧,٢٢	٥٥	٢٧,٧٦	٣٩,٢٩	٦٩,٤٤	١,٩٤	٠,٨٥	٦٤,٥٢	متوسط	٢,٧٦	غير دالة	١٤
٢٨	يتناسب الجدول الزمني لتنفيذ برامج التنمية المهنية لإدارة التغيير بمديرية التربية والتعليم	٢٧	١٩,٢٩	٣٢	١٦,٢٢	٥٧,٧٦	١,٦١	٥,٧٩	٠,٧٩	٥٣,٨١	منخفض	٣٨,١٦	٠,٠١	٢٣
٢٩	تلبى الإحتياجات التدريبية للقيادات في ضوء إحتياجات العصر	٥٤	٣٢,١٦	٢٠	١٤,٢٩	٥٣,٥٧	١,٧٩	١,٩٠	٠,٩٠	٥٩,٥٢	متوسط	٣٢,٥٠	٠,٠١	١٩
٣٠	تقدم برامج مناسبة لتنمية المهارات اللازمة في مجال التخطيط الاستراتيجي ومواجهة متطلبات العصر	٦٦	٣٠,٥٤	٩	٤,٤٣	٤٨,٥٧	١,٦٦	١,٩٧	٠,٩٧	٦٥,٤٨	متوسط	٤٥,٨٧	٠,٠١	١٢

ب	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية (%)	اتجاه البند	كا	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
١٣	وتنمي المهارات اللازمة في مجال المشاركة المجتمعية	٧٥	٤٦,١٦٦	٦٦	١٠٠,٠	٦٨	٤٨,٥٧	١,٩٣	٠,٩٥	٦٤,٢٩	متوسط	٣٥,٣٧	٠,٠١	١٥
١٤	توظيف التكنولوجيا الحديثة في برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية لمواجهة التغيرات في المجتمع	٣٣	٢١,٦٣	١	٠,٧١	٩٥	٦٧,٧٦	١,٦٤	٠,٩٣	٥٤,٥٢	منخفض	٩٤,٩٠	٠,٠١	٢١
	المجموع الكلي	٢٥٢	٠,٧٥٦	٤٧٤	١٥٠,٢	١٧٥٥	٣٩,١٧	٢,٠٧	٠,٧١	٦٩,٠٠	متوسط	٩٥,٢١	٠,٠١	

\* قيمة (كا) الجدولية عند مستوى (٠,٠١) = ٩,٢١٠، وعند مستوى (٠,٠٥) = ٥,٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه تبين أن جميع قيم كا دالة عند مستوى (٠,٠١)، إذ أن قيم كا المحسوبة أكبر من قيمة كا الجدولية عند مستوي (٠,٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وعند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة للعبارة رقم (٢) فيما عدا العبارات أرقام (٢٤، ٢٧)، وهذا يؤكد أن آراء عينة البحث حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة

البحث نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا) فيما عدا العبارات أرقام (٢٤، ٢٧) فتشتت آراء عينة البحث حولها.

كما يتضح أن أفراد عينة البحث يوافقون على بعض العبارات بنسبة مئوية (٦٩,٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (٢,٠٧ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١,٦٧ إلى ٢,٣٣)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة البحث عليها وفقاً للآتي:

أولاً: عبارات كثيرة الحدوث: وتشمل العبارات التي لها نسبة مئوية ١٠٠:٧٠% وبمتوسط حسابي (٢,٣٤:٣).

ثانياً: عبارات متوسطة الحدوث: وتشمل العبارات التي لها نسبة مئوية ٦٩,٩:٦٠% وبمتوسط حسابي (١,٦٧:٢,٣٣)

ثالثاً: عبارات قليلة الحدوث: وتشمل العبارات التي لها نسبة مئوية أقل من ٦٠% وبمتوسط حسابي (١:١,٦٦).

ويمكن تصنيف العبارات داخل ثلاث مجموعات هي:

#### المجموعة الأولى:

تضم العبارات التي نسبة حدوثها من ٧٠% فما فوق وهي (١٧، ١٣، ١٦، ١٥، ١٩، ٢٢، ٢١، ٢٣، ١٤، ٢٠).

#### المجموعة الثانية:

تضم العبارات التي نسبة حدوثها من ٦٠% فما فوق هي (١١، ٣٠، ٢٥، ٢٧، ٣١، ٢٤، ٢، ١٠، ٢٩، ٢٦).

### المجموعة الثالثة:

تضم العبارات التي نسبة حدوثها من ٦٠% فما أقل وهي

(٣٢، ٨، ٢٨، ٦، ٣، ٩، ٧، ٥، ١٢، ٤، ١).

### نتائج الفروق في أبعاد الاستبانة تبعاً لمتغيرات الدراسة:

أولاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاستبانة تبعاً

لمتغير الإدارة التعليمية \*\*\*\*\*

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA)، للمتغير

المستقل أبعاد استبانة حول التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية

التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، والمتغير التابع الإدارة التعليمية.

### جدول رقم (٢) البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعاً للإدارة التعليمية

أبعاد الاستبانة	الإدارة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإدارتها بمحافظة الفيوم	ديوان المديرية	٢٨	٧٩,٢٥	٥,٥٢
	ابشواي	١٨	٦٥,٨٣	٢,٧٧
	اطسا	١٦	٦٢,٥٠	٣,٣١
	شرق الفيوم	١٧	٦٣,٥٩	٦,٨٣
	غرب الفيوم	٢٠	٦١,٩٠	٣,٠٦
	يوسف الصديق	١٦	٦٥,٠٦	٣,٤٢
	سنورس	١١	٧٤,٣٦	٨,٦٢

أبعاد الاستبانة	الإدارة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	طامية	١٤	٦٤,٧١	٢,٢٠
	Total	١٤٠	٦٧,٧٧	٨,٠٢

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعا للإدارة التعليمية.

### جدول رقم (٣) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة

الفروق في أبعاد الاستبانة تبعا للإدارة التعليمية

الابعد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإداراتها بمحافظة الفيوم	بين المجموعات	٥٩١٤,٦٨	٧,٠٠	٨٤٤,٩٥	٣٦,٩٣	٠,٠١
	داخل المجموعات	٣٠٢٠,٠١	١٣٢,٠٠	٢٢,٨٨		
	المجموع	٨٩٣٤,٦٩	١٣٩,٠٠			

يوضح الجدول السابق واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإداراتها بمحافظة الفيوم بين الإدارات التعليمية المختلفة، وجاء ترتيب الإدارات التعليمية كالتالي: ديوان المديرية، ثم سنورس، ثم ابشواي، ثم يوسف الصديق، ثم طامية، ثم شرق الفيوم، ثم اطسا، ثم غرب الفيوم.

ثانياً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى أبعاد الاستبانة تبعا  
لمتغير الوظيفة الحالية ؟

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية،  
ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA)، للمتغير المستقل  
أبعاد استبانة حول التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة  
الفيوم، والمتغير التابع الوظيفة الحالية.

جدول رقم (٤) البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعا لمتغير الوظيفة الحالية

أبعاد الاستبانة	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإداراتها بمحافظة الفيوم	وكيل وزارة	١	٩٤,٠٠	٠,٠٠
	مدير إدارة	١٣	٧٠,٣١	٧,٨٥
	مدير مرحلة	٨	٨٠,٥٠	٥,٧١
	وكيل إدارة	١٢	٦٩,٨٣	٧,٣١
	وكيل مرحلة	٨	٧٨,٨٨	٦,٣٦
	رئيس قسم	٩٨	٦٤,٩٧	٥,٧٦
	Total	١٤٠	٦٧,٧٧	٨,٠٢

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعا لمتغير الوظيفة.

## جدول رقم (٥) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لدلالة الفروق في أبعاد الاستبانة تبعاً لمتغير الوظيفة

الأبعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإداراتها بمحافظة الفيوم	بين المجموعات	٣٨٧٤,٤٧	٥,٠٠	٧٧٤,٨٩	٢٠,٥٢	٠,٠١
	داخل المجموعات	٥٠٦٠,٢٢	١٣٤,٠٠	٣٧,٧٦		
	المجموع	٨٩٣٤,٦٩	١٣٩,٠٠			

دلت نتائج الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في (واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإداراتها بمحافظة الفيوم) بين الوظائف المختلفة، وجاء ترتيب الوظائف كالتالي: وكيل وزارة، ثم مدير مرحلة، ثم وكيل مرحلة، ثم مدير إدارة، ثم وكيل إدارة، ثم رئيس قسم.

ثالثاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل؟

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA)، للمتغير المستقل أبعاد استبانة حول التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، والمتغير التابع المؤهل.

جدول رقم (٦) البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعا لمتغير المؤهل

أبعاد الاستبانة	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإداراتها بمحافظة الفيوم	دكتوراه	٤	٧٧,٠٠	١٧,٤٢
	ماجستير	١٦	٦٦,٣٨	١١,١١
	مؤهل تربوي	٩٩	٦٧,٣٨	٦,٩١
	مؤهل غير تربوي	٢١	٦٨,٩٠	٧,٣٣
	Total	١٤٠	٦٧,٧٧	٨,٠٢

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعا لمتغير المؤهل.

جدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة

الفروق في أبعاد الاستبانة تبعا لمتغير المؤهل

الإبعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإداراتها بمحافظة الفيوم	بين المجموعات	٤١٣,٧١	٣,٠٠	١٣٧,٩٠	٢,٢٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٥٢٠,٩٧	١٣٦,٠٠	٦٢,٦٥		
	المجموع	٨٩٣٤,٦٩	١٣٩,٠٠			

دلت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في أبعاد استبانة التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإداراتها بمحافظة الفيوم بين المؤهلات المختلفة فيما عدا المجموع الكلي توجد فروق لصالح دكتوراه، وجاء ترتيب المؤهلات كالتالي: دكتوراه، مؤهل غير تربوي، ماجستير، مؤهل تربوي، وهذا ترتيب منطقي للمؤهلات.

رابعاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاستبانة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ؟

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA)، للمتغير المستقل أبعاد استبانة حول التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، والمتغير التابع سنوات الخبرة.

جدول رقم (٨) البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعا لسنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	ابعاد الاستبانة
٣,٤٣	٦٤,٠٠	١٠	أقل من ٥ سنوات	واقع التنمية المهنية للقيادات
٧,٥١	٦٦,٧٥	٦٥	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة	الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإداراتها
٨,٧٠	٦٩,٣٧	٦٥	١٠ سنوات فأكثر	بمحافظة الفيوم

الاحتراف المعيارى	المتوسط الحسابى	العدد	سنوات الخبرة	ابعاد الاستبانة
٨,٠٢	٦٧,٧٧	١٤٠	Total	

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعا لسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة - ١٠ سنوات فأكثر).

جدول رقم (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق فى أبعاد الاستبانة تبعا لسنوات الخبرة

الأبعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
واقع التنمية المهنية	بين المجموعات	٣٧٥,٤٩	٢,٠٠	١٨٧,٧٤	٣,٠١	غير دالة
القيادات الإدارية	داخل المجموعات	٨٥٥٩,٢٠	١٣٧,٠٠	٦٢,٤٨		
بمديرية التربية والتعليم وإداراتها بمحافظة الفيوم	المجموع	٨٩٣٤,٦٩	١٣٩,٠٠			

دللت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فى أبعاد استبانة التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم

وإدارتها بمحافظة الفيوم بين سنوات الخبرة المختلفة فيما عدا المجموع الكلى توجد فروق لصالح ١٠ سنوات فأكثر، وجاء ترتيب المؤهلات كالتالى: ١٠ سنوات فأكثر، ثم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنة، ثم أقل من ٥ سنوات. وهذا ترتيب منطقي كلما زادت سنوات الخبرة وزادت معرفة الشخص للتخصص.

**خامساً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى أبعاد الاستبانة تبعا لمتغير الدورات التدريبية فى مجال التنمية المهنية ؟**

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA)، للمتغير المستقل أبعاد استبانة حول التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم ، والمتغير التابع الدورات التدريبية فى مجال التنمية المهنية.

**جدول رقم (١٠) البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعا للدورات التدريبية فى مجال التنمية المهنية**

أبعاد الاستبانة	الدورات التدريبية فى مجال التنمية المهنية	العدد	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري
واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإدارتها بمحافظة الفيوم	دورة واحدة	٢٦	٦٥,٣٥	٣,٩٦
	دورتان	٥٧	٦٦,٣٩	٧,٦٩
	ثلاثة فأكثر	٥٧	٧٠,٢٦	٩,٠٨
	Total	١٤٠	٦٧,٧٧	٨,٠٢

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة تبعا لمتغير الدورات التدريبية فى مجال التنمية المهنية .

جدول رقم (١١) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد الاستبانة تبعا لمتغير الدورات التدريبية في مجال التنمية المهنية

الأبعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم وإداراتها بمحافظة الفيوم	بين المجموعات	٥,٢٤	٢,٠٠	٢,٦٢	٠,١٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٦١٥٠,٤٧	٣٣٧,٠٠	١٨,٢٥		
	المجموع	٦١٥٥,٧١	٣٣٩,٠٠			

دلت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في أبعاد استبانة حول التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم بين عدد الدورات التدريبية في مجال التنمية المهنية المختلفة، فيما عدا المحور الأول والمجموع الكلي توجد فروق لصالح ثلاثة فأكثر، وجاء ترتيب الدورات كالتالي: ثلاثة فأكثر، ثم دورتان، ثم دورة واحدة، وهذا ترتيب منطقي كلما زادت عدد الدورات التدريبية اكتسب الفرد عددا كبيرا من المهارات المؤهلة لمجال التخصص.

## التوصيات

١. وجود معايير وشروط مهنية محددة للقيادات التربوية.
٢. بناء معظم برامج التنمية المهنية على تلك المعايير والشروط.
٣. إنشاء هيئات خاصة بتطوير القيادات التربوية والإشراف على برامج التنمية المهنية الخاصة بها.
٤. تقييم برامج التنمية المهنية يكون وفق معايير محددة سلفاً.
٥. الاعتماد على التدريبات العملية والميدانية للقيادات التربوية.
٦. الاستفادة من ذوى الخبرة من المتقاعدين فى توجيه ودعم القيادات الجديدة.
٧. تكوين الشكبات والمجتمعات المهنية التى تدعم القيادات التربوية.
٨. تبادل الخبرات بين القيادات التربوية.
٩. توظيف التكنولوجيا فى تدريب القيادات التربوية.
١٠. التركيز على التنمية المهنية الذاتية للقيادات التربوية.
١١. وجود ملف مهنى للقائد مدعم بالأدلة على ممارساته الميدانية.
١٢. إتاحة الوقت المتاح لممارسة أنشطة التنمية المهنية المختلفة.
١٣. توفير الفرص المناسبة للقيادات لحضور المؤتمرات التربوية وحلقات النقاش.
١٤. تقوية برامج التدريب الحالية فى تحقيق التنمية المهنية للقيادات.
١٥. استخدام القيادة للطرق الحديثة فى الإدارة.
١٦. التعاون بين الزملاء فى تنميتهم مهنيًا.

١٧. جذب بعض المحاضرين والمدربين للحد من الإعتذار فى اللحظات الأخيرة أو التغيب بدون عذر مما يؤدى إلى الاستعانة بغير المتخصصين.
١٨. توفير الحوافز المادية المقدمة بعد اجتيازهم للبرامج التدريبية.
١٩. إتاحة الأماكن الملائمة للتدريب.

## المراجع

إبراهيم أبو جامع: أثر التنمية المهنية فى تطوير أداء العاملين بجامعة طيبة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (٣)، ٢٠١٣م.

الأمانة العامة للأمم المتحدة للطفولة (اليونسيف) وإدارة التربية والتعليم والبحث العلمى المكتب الإقليمى بالأردن: الإطار الاسترشادى لمعايير أداء المعلم العربى "سياسات وبرامج"، مطبعة الدول العربية، ٢٠٠٩ م.

بارى كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط٣، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨م.

جابر عبد الحميد: جابر، مناهج البحث فى التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٩ م.

جمال العمرى،، صالحة سنفر: أساليب النمو المهنى المتبعة لدى أعضاء هيئة التدريس فى جماعة البلقاء التطبيقية فى مجال التدريس والبحث العلمى مجلة جامعة دمشق، العدد (٣)، ٢٠٠٩م.

جمال عبد العزيز الشهران: الوسائل التعليمية ومستجدات تكنولوجيا التعليم، دار الحميضى للطباعة الرياض، ٢٠٠٠، م.

حسان بن عمر بصفر،، طارق عبد الرؤوف عامر: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢م.

رضا إبراهيم: المليجي نحو تعليم متميز فى القرن الحادى والعشرين "رؤى استراتيجية ومداخل اصلاحية"، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١١م.

زيد عبود: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون،  
عمان، ٢٠١٠ م

سامح أبو الحسن معروف: دراسة مقارنة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة في مجال  
التفاهم الدولي في كلا من الدنمارك والسويد وإمكانية الافادة منها في  
جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية،  
جامعة عين شمس ٢٠٠٥ م.

سليمان أحد القادري: التدريب الإلكتروني عبر الانترنت، ورقة عمل مقدمة إلى  
المؤتمر الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية " رؤية مستقبلية"،  
المنعقد في الفترة من ٢٧ - ٢٩ يونيو ٢٠٠٦، عمان.

سماح عمر مصطفى: تطوير برامج التنمية المهنية في مدارس التعليم العام  
بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض المدارس الدولية،  
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٧ م.

سيد الهواري،: المدير الفعال للقرن الـ ٢١ " الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية،  
والأسرار"، دار الجيل للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٠ م.

عاصم محمد أحمد: عبدالرحمن تطوير برامج التنمية المهنية للقيادة بالمناطق  
الأزهرية في ضوء مدخل إدارة الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة،  
معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة، ٢٠١٠ م.

عائشة جاسم محمد: اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم بدولة  
الإمارات في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير  
منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦ م.

محمد السيد محسوبة: رؤية مستقبلية لتدريب المعلمين فى ضوء المستويات القياسية العالمية، المركز القومى للبحوث التربوة والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٥ ص ٥٤-٥٥،

محمود عبدالعزيز، راضى المتولى محمود: بعض مشكلات التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٧، ص ١٧

معهد التخطيط القومى: تقرير التنمية البشرية بجمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦ م.

هناء محمد الروبى، تطوير وحدات التدريب بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الفيوم، ٢٠١٧ م.

وزارة التربية والتعليم: القرار الوزارى رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية فى الإدارات التعليمية.

يوسف عبد المعطى مصطفى، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط٤، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٦ م.

Francisc A Gomez Gajardo & Aad Ignacio de Los Rios Cormen: Profisional Certification For school pnincipals "approach of acompetence based profile for edu Catlon quality improvement", 2012، Retrived from:

WWW.Sciencedirect Com، At:10/9/2018

Zhixin Su. And others: Professional Preparation and Development of School Leaders in Australia and the

LSA, **International Education Journal**.Vol(4),2013,

Retrived from: [Http://ij.cib.net](http://ij.cib.net), At:10/9/2018

Abernathy Virginia Group: A Descriptive Case Study of a Florida  
a School Distinct Human Resource Management  
Development Plan" Preparing New Principals Program",  
**EdD**, FacultyOf Education,University of Florida,  
USA.2017.

Linda Evans: University professors as Academic leaders"  
professorial leadership development needs and  
provision", **educational management administration &  
leadership**, vol (1) 2017, p. 45.

Adam Namamba & congman Rao: preparation and professional  
development: of teacher educators in Tanzania: current  
practices and prospects, **Journal of education and  
practice**, 2017, vol (8), p. 8

Nihal yurtseven: the Investigation of teachers metaphoric  
percephoric perceptions about professional development,  
**journal of education and learning**,vol (2), 2017,p. 6

Andrew croft Et. Al.: **job embedded professional development  
what it is, who is responsible, and how to get it done  
well**, National comprehensive center for teacher quality,  
mid- Atlantic comprehensive center, National staff  
development council. Use, 2010, p.2: