

تطوير نظم التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج
بمحافظة دمياط دراسة حالة

إعداد

أ.د/ أحمد عبد الفتاح الزكي
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

فردوس مصطفى علي الدين
باحثة ماجستير بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

تطوير نظم التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بمحافظة دمياط: دراسة حالة

فردوس مصطفى علي الدين، أ.د./ أحمد عبد الفتاح الزكي

كلية التربية - جامعة دمياط

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على نظام الدمج التربوي لذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية، والتعرف إلى ملامح التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج، ورصد متطلبات التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بمحافظة دمياط، واقتراح بعض التوصيات لتطوير نظم التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بمحافظة دمياط. تم استخدام منهج دراسة الحالة، وتم تطبيق استبانة على (٢٦٥) مدير ووكيل بمدارس الدمج في محافظة دمياط. وتوصلت النتائج إلى وجود العديد من أوجه القصور والخلل في نظام التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج ومنها: غياب تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين قبل الإعداد للبرامج التدريبية، وقلة المشاركة في الندوات والمؤتمرات الخاصة بتطبيق برامج الدمج في المدارس، وقلة توفير وسائل تكنولوجية وإيضاحية تزود المديرين بالمعلومات الكافية عن الدمج، وقلة توافر أثاث جيد وكاف لأعداد المتدربين يكفل لهم سبل الراحة والاستمتاع بوقت التدريب، والنقص في توفير المقاييس والاختبارات النفسية المطبوعة المتعلقة بالتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، وقلة التواصل مع الخبراء بالجمعيات الأهلية المعنية بتأهيل المعاقين للاستفادة من تجاربهم في مجال الدمج.

الكلمات المفتاحية: التنمية المهنية - مدارس الدمج - محافظة دمياط.

Abstract:

The study aimed to identify the educational integration system for people with special needs in regular schools, identify the features of professional development for directors of inclusion schools, monitor the requirements of professional development for directors of inclusion schools in Damietta Governorate, and suggest some recommendations for developing professional development systems for directors of inclusion schools in Damietta Governorate. The descriptive method was used, and a questionnaire was applied to (265) principals and agents in integration schools in Damietta Governorate. The results concluded that there are many shortcomings and defects in the professional development system for principals of inclusion schools, including: the absence of identifying the training needs of principals before preparing for training programs, the lack of participation in seminars and conferences for the implementation of inclusion programs in schools, and the lack of technological and illustrative means that provide principals with sufficient information about Integration, the lack of good and sufficient furniture for the number of trainees to ensure their comfort and enjoyment of training time, the lack of printed standards and psychological tests related to students with special needs, and the lack of communication with experts in NGOs designated to rehabilitate the disabled to benefit from their experiences in the field of integration.

Keywords: professional development - integration schools - Damietta Governorate.

مقدمة:

يعد مدير المدرسة، رأس الجهاز الإداري للمدرسة، وإعداده وتأهيله قضية هامة شغلت جميع القائمين على نهضة التعليم وتطوير المدرسة، لذا اهتمت عديد من الدول ومنها مصر بالتنمية المهنية لمديري المدارس، وتزويده بالخبرات والمعارف والمهارات اللازمة لأداء واجباته ومهامه على الشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف المدرسة.

وإدراكاً من الدولة المصرية لأهمية الدور الذي تمثله التنمية المهنية في عمليتي التعليم والتعلم، صدر القرار الجمهوري رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ الخاص بتنظيم أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين، والذي نصت المادة (١، بند أ - ب) فيه على تولى الأكاديمية "وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية بما يكفل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم وتحديد متطلبات هذه التنمية، وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم" (رئاسة الجمهورية، ٢٠٠٨).

ومن هذا المنطلق فإن التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج تعد مدخلا مهما لاكتساب العديد من المهارات التي يتم من خلالها تأهيل القادة التربويين للتعامل بإيجابية ووعي مع متطلبات الدمج الشامل بالمدارس العادية (الجمال، ٢٠١٠، ١٢٧).

وفي ضوء ذلك الاهتمام الحكومي بتطبيق برامج الدمج بالمدارس العادية تبرز أهمية التنمية المهنية لهم، باعتبارهم العنصر الأساسي لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاية الإنتاجية بمدارس الدمج (Haskvitz, 2021).

كما تعد التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بذلك من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في رفع كفاءة إدارة المدرسة وقيادتها ونظمها، وتحقيق أهدافها واستمراريتها في المؤسسات التعليمية، بحيث تركز البرامج التي تتضمنها التنمية المهنية على تطوير قدرات مديري المدارس وتمكنهم من إتقان مهارات وكفايات النظم الإدارية الحديثة (Nooruddin & Bhamani, 2019,)

96)، وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم إلى الأفضل والأجود، وذلك من خلال مجموعة من البرامج مثل: التعلم الذاتي، والتربية المستمرة، والتدريب أثناء الخدمة، وعقد اللقاءات الدورية مع الزملاء، ومجموعات المناقشة، والزيارات والبعثات الداخلية والخارجية، وحضور المؤتمرات، وقيادة وتدريب الأقران، وتعزيز مهارات الاتصال (Blaik, et al, 2019, 224)، بما ينتج عنه القدرة على قيادة المدرسة حالياً ومستقبلاً بنجاح.

وفي ضوء ما سبق دعت الحاجة إلى التعرف على متطلبات التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بهدف تطوير مهاراتهم وكفاياتهم الإدارية والمهنية.

مشكلة الدراسة:

أوضحت نتائج التقارير للإدارات المعنية بالتنمية المهنية بوجود قصور في عملية التنمية المهنية وإدارة العنصر البشري بشكل عام لمديري مدارس الدمج بشكل خاص. حيث إن الدورات التأهيلية والتدريبية للقيادات التربوية محدودة وقليلة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨).

كما أكدت دراسات مثل: حسين (٢٠١٩)، والحساوي (٢٠١٥)، ومحمد (٢٠١٢) على وجود مشكلات تخص التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج، وحددت السلبات المتعلقة بالعملية التدريبية في: ضعف وضوح معايير اختيار القيادات التربوية، قلة البرامج التأهيلية المطبقة للقيادات، ضعف الكفاءات للقيادات التربوية، ضعف الوعي بأهمية إعداد وتأهيل الصف الثاني للقيادات التربوية، تجاهل تحديد وصف وظيفي لمهام القيادات التربوية واختصاصاتها.

ومن ثم فالتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج تحتاج بالضرورة إلى إعادة نظر ومراجعة. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١. ما نظام الدمج التربوي لذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية؟
٢. ما ملامح التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج؟ وما متطلباتها؟ وما معوقاتهما؟
٣. ما متطلبات التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بمحافظة دمياط؟

٤. ما التوصيات المقترحة لتطوير نظم التنمية المهنية للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في محافظة دمياط؟

أهداف الدراسة:

١. الوقوف على نظام الدمج التربوي لذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية.
٢. التعرف إلى ملامح التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج، ومتطلباتها، ومعوقاتها.
٣. رصد متطلبات التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بمحافظة دمياط.
٤. اقتراح بعض التوصيات لتطوير نظم التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في محافظة دمياط.

أهمية الدراسة:

- ١- أهمية الدور الذي يقوم به مديرو مدارس الدمج باعتبارهم المحرك للعملية التعليمية، والعنصر الدافع للعاملين لبذل الجهد اللازم لتطبيق برامج وأنشطة المدرسة الشاملة.
- ٢- تساعد هذه الدراسة على تحديد دور مديري مدارس الدمج في ظل تطبيق برامج الدمج في المدارس العادية، مما يساعد على تنمية مهارات المديرين، وزيادة كفاءتهم الإدارية.
- ٣- من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في الكشف عن مدى امتلاك مديري مدارس الدمج للكفايات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
- ٤- معالجة نواحي القصور في الكفايات الأدائية لمديري مدارس الدمج؛ مما قد يساعد على رفع المستوى المهني للمديرين وزيادة قدرتهم على تحقيق نجاح برنامج الدمج.

حدود الدراسة:

- ١- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على تطوير نظم التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بمحافظة دمياط.

- ٢- الحد البشري: ومديري ووكلاء مدارس الدمج بمحافظة دمياط.
 ٣- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على محافظة دمياط.
 ٤- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.

مصطلحات الدراسة:

١. التنمية المهنية:

يمكن تعريف التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بأنها: "عملية مقصودة ومستمرة تهدف إلى إكساب المديرين المعارف والمهارات والاتجاهات التي تسهم في تطوير أدائهم الإداري من خلال الاستفادة من البرامج التي تقدمها وزارة التربية والتعليم والجهات المسؤولة".

٢. الدمج:

يقصد بالدمج إجرائيا في هذه الدراسة الدمج التربوي والتعليمي للطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة مع الأطفال الأسوياء (العاديين) في صفوف المدارس العادية، أي وجودهم معا في الصف العادي وإعطائهم فرص متابعة تعليمهم في المدارس كغيرهم من الطلبة العاديين.

الإطار النظري:

المحور الأول: نظام الدمج التربوي لذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية:

أولا: مفهوم الدمج:

يعرف الدمج بأنه: تربية وتعليم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية وتزويدهم بخدمات التربية الخاصة (شحاتة والنجار، ٢٠١١).
 كما يعنى الدمج: "وجود أطفال معوقين داخل فصول مدرسية عادية ويتابعون تعليمهم في ظروف الأسوياء نفسها" (أبو غنيمة، ٢٠١١، ٣١).

وعليه يمكن القول بوجود اتفاق على أن الدمج هو تواجد ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين في المدارس العادية وفصول التعليم العام دمجا شاملا

حيث يتم تقديم الخدمات المساندة وخدمات التربية الخاصة التي تتمثل بوجودهم في أقسام مدمجة.

ثانياً: أهداف الدمج:

لخص عامر (٢٠١٥، ص١٨) أهداف الدمج في الآتي:

- ١- تعديل الاتجاهات السلبية نحو ذوي الاحتياجات الخاصة وخاصة الاتجاهات المرتبطة بالرفض وعدم التعاون.
- ٢- ضمان الحقوق المدنية للمعاقين من خلال تأكيد حقهم في الحصول على خدمات تربوية متساوية مع أقرانهم العاديين.
- ٣- تحسين درجة التوافق النفسي والاجتماعي للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين.
- ٤- توفير الفرص الطبيعية لغير العاديين للنمو الاجتماعي والتربوي مع أقرانهم من الطلاب العاديين.
- ٥- إزالة القلق والخوف لدى الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والعاديين إزاء تفاعلهم مع بعضهم، والاقتصاد في النفقات التي يمكن إنفاقها على الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

ثالثاً: أنماط الدمج وأشكاله:

تتعدد أشكال الدمج ومنها ما يلي: بطرس (٢٠١٥)، ومراد (٢٠١٩)،

(ص٢١)

- أ. الفصول الخاصة: وهي فصول توجد بالمدرسة العادية، ويلتحق بها ذوو الحاجات الخاصة، مع توفير الفرصة للتعامل مع أقرانهم العاديين أطول فترة ممكنة من اليوم الدراسي.
- ب. غرفة المصادر: وهي غرفة صفية ملحقة بالمدرسة العادية، ومجهزة بالأثاث المناسب، والألعاب التربوية، والوسائل التعليمية، ويلتحق بها ذوو الاحتياجات الخاصة، وفقاً لبرنامج يومي خاص، بإشراف معلم التربية الخاصة.

- ج. فريق الخدمات الخاصة: ويقدمه معلم متخصص يزور المدرسة من (٢-٣) مرات أسبوعياً، لتقديم مساعدة فردية منتظمة في مجالات معينة لبعض ذوي الاحتياجات الخاصة.
- د. المساعدة داخل الصف: حيث يتم إحقاق الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالفصل العادي، مع تقديم الخدمات اللازمة لهم داخل الفصل، وبإشراف معلم عادي.
- هـ. المعلم الاستشاري (مدرس الظل): حيث يتم إحقاق ذوي الاحتياجات الخاصة بالصف العادي، بإشراف المعلم العادي، حيث يقوم بتعليمه مع أقرانه العاديين، ويتم تزويد المعلم بالمساعدات اللازمة عن طريق معلم استشاري مؤهل في هذا المجال.

رابعاً: متطلبات الدمج الشامل بالمدارس العادية:

- صنفت بعض الأدبيات متطلبات الدمج كالتالي (عبيد، ٢٠١١)، (أبو قلة، ٢٠٠٧):
- ١) تعريف الفئة المستهدفة من برنامج الدمج بصورة تساعد على تحديد معايير اختيارها بما يتناسب مع مقتضيات البرنامج.
 - ٢) تحديد أهداف البرنامج بصياغة موضوعية قابلة للقياس.
 - ٣) تحديد شكل كل برنامج من حيث النمط التربوي وتحديد الفترة الزمنية ونوعية المنهج التعليمي المراد تطبيقه
 - ٤) أن يكون المعاق من نفس المرحلة العمرية لطلبة المدرسة العادية.
 - ٥) أن يكون من سكان المنطقة السكنية نفسها التي تتواجد فيها المدرسة.
 - ٦) يجب ألا يكون مزدوجاً أو متعدد الإعاقة إلا في الحدود التي لا تؤثر على مدى استفادته من البرنامج.
 - ٧) أن يكون قادراً على الاعتماد على نفسه في إتقان مهارات العناية الذاتية كالقدرة على استخدام الحمام دون مساعدة وأن يتقن مهارة اللبس والطعام.

٨) أن تكون لديه القدرة على التعامل مع ظروف ونظام المدرسة العادية والتكيف بحسب قرار اللجنة المختصة.

المحور الثاني: التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج:

أولاً: مفهوم التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج:

عرف الشرمان (٢٠١٨، ٤٣) التنمية المهنية على أنها: عملية تدريبية مستمرة وشاملة تهدف إلى تزويد المديرين بالمعارف الجديدة التي لها علاقة بشكل أو بآخر بعملهم الإداري.

والتنمية المهنية عملية مستمرة يقوم فيها المدير بعمل تأملات عن ممارساته، ويحدد قدراته للقيام بأنشطة مختلفة وما يستطيع تعلمه بنفسه من أجل إجراء تغييرات في ممارساته التعليمية (Palacio, 2019, 122).

ويمكن تعريف التنمية المهنية لمديري المدارس على أنها: عملية يقصد من خلالها تطوير وتحسين الأداء المهني والإداري لمدير المدرسة الدامجة من خلال برامج مقصودة وغير مقصودة تهدف إلى إكسابه معارف ومهارات تتواءم مع متطلبات دمج العاديين مع زملائهم.

ثانياً: أهداف التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج:

تهدف التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج إلى:

- أ. تمكين المديرين في مختلف الأعمار من التعلم والتدريب لمواكبة التغيير والاستفادة من الابتكارات الجديدة وتنمية روح الابتكار لكي يحقق التكيف مع متطلبات تطبيق الدمج.
- ب. تنمية وتطوير قدرات المديرين وتدريبهم وتأهيلهم لتطبيق الدمج وبناء قابليتهم واستعدادهم الدائم نحو مواصلة العمل مع الفئات الدامجة.
- ج. تنمية فهم المديرين بتأثيرات التطور في مجال التربية الخاصة.
- د. تزويد المديرين بمبادئ وأسس الدمج وربط ذلك بما يظهر من تطبيقات التكنولوجيا التي تسهل عملية تعليم الفئات الدامجة.

- ه. المساعدة في مواجهة التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية في كل مجالات الحياة والعمل .
- و. المشاركة في التدريب أثناء الخدمة للتغلب على التحديات اللاحقة وتطبيق الابتكار على حياتهم.
- ز. تعزيز بشكل دوري المعارف والقدرات التربوية لاكتساب أحدث المعارف والتغلب بسهولة على التحديات المستمدة من المعرفة.
- ح. القدرة على التنبؤ من خلال الدور المهني.
- ط. مساعدة المدير على بلوغ درجة عالية من الجودة في الأداء (Hung, & Li., 2017, p. 1042).

ثالثا: متطلبات التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج:

تبنت الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة (النفيعي، ٢٠١٥، ص ٤٤) من متطلبات التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج والتي قسمتها إلى أربعة متطلبات رئيسة، كالتالي:

* المتطلبات الإدارية: وتتضمن وضع خطة التنمية المهنية وآلية لتقويم برامجها، واللوائح المعتمدة لتنمية المديرين مهنيًا، واعتماد وحده التدريب ضمن الهيكل التنظيمي، وتحديد مهام المسؤولين عنها، ومنح المزيد من الصلاحيات لإدارة المدرسة لتطوير خططها، وتوفير المناخ الذي يدعم التطوير، وتعزيز التعاون بين المدرسة ومؤسسات المجتمع.

* المتطلبات الفنية: وتتضمن تصميم أدوات لتحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد نماذج الأوراق والوثائق والشهادات اللازمة لمراحل عملية التدريب، ووضع آلية لاختيار البرامج التدريبية بما يتفق والمستجدات وكذلك آلية لاختيار المتدربين، وأرشفة وثائق التدريب، وإنشاء قاعدة لبيانات التدريب، وتحديد الإشراف على التدريب، ودراسة مشكلاته، وتهيئة المديرين لخوض برامج التنمية المهنية، ونشر ثقافة الدمج من خلال تلك الأنشطة والتدريبات.

* المتطلبات المادية: وتشمل التجهيزات اللازمة لأماكن التدريب، كتوفير قاعة خاصة بالتدريب، وتجهيزها بالأثاث والتقنيات والأجهزة اللازمة للعرض والتدريب ووسائل الاتصال، وغرفة لخزن الأدوات والأجهزة، والمراجع والاختبارات النفسية وغيرها.

* المتطلبات البشرية: وتشمل الكوادر البشرية اللازمة للتدريب، مثل: توفير مدرب تربوي معتمد في كل مدرسة أو مجموعة مدارس، ومخطط برامج تدريبية، ومسئول التجهيزات الفنية والصيانة، ومنسق للبرامج التدريبية، ومسئول للتقويم، وآخر للعمليات الفنية.

رابعاً: معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج:

يمكن تلخيص معوقات التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في الآتي:

- ١) تدني مستوى معرفة المديرين بخصائص الفئات الخاصة.
- ٢) حداثة إدخال الدمج في المدارس العادية.
- ٣) كثرة الدراسات التي تشير إلى مشكلات تطبيق الدمج في المدارس العادية.
- ٤) الفاقد من المديرين الذين تلقوا تدريباً لإدارة مدارس الدمج لظروف التقاعد.
- ٥) وجود بعض المديرين غير المؤهلين تربوياً.
- ٦) قلة البرامج التدريبية في مجال الدمج والتربية الخاصة.
- ٧) قلة الاستعانة بأساتذة التربية الخاصة في قيادة برامج التنمية المهنية.
- ٨) كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مديري مدارس الدمج.
- ٩) ضعف نظام متابعة أثر برامج التنمية المهنية.
- ١٠) قلة توفير الحوافز لتشجيع المديرين على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية.
- ١١) ضعف تركيز برامج التنمية المهنية على معالجة المشكلات التي تواجه مديري المدارس في مجال الدمج.
- ١٢) تباعد فترات إقامة الدورات التدريبية وقصر وقت انعقادها.

الدراسات السابقة: هدفت دراسة القببسي (٢٠٢٠) إلى وضع خطة مقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من قادة ووكلاء المدارس في مكاتب التعليم بمنطقة الباحة والبالغ عددهم (٢٨٦) قائدا ووكيلا، وبلغت عينة الدراسة (١٥٩) قائدا ووكيلا، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم جاء بدرجة (موافق).

وحددت دراسة المفيز وآخرون (٢٠٢٠) إلى تحديد مفهوم التدريب التطبيقي، وشرح التجارب العالمية في التدريب التطبيقي للقيادات المدرسية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أشارت النتائج إلى وجود بعض الصعوبات التي قد تواجه التدريب التطبيقي لقادة المدارس، والتي من أهمها: ضعف الحوافز، وتركيز برنامج خبرات لتطوير أداء القيادات المدرسية على المعلومات الثقافية دون التركيز على المهارات المهنية والعملية.

وقامت دراسة حسين (٢٠١٩) بإلقاء الضوء على تجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدرسة الثانوية في ماليزيا وبريطانيا واسكتلندا والصين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وأشارت النتائج إلى عدة نتائج من أبرزها، اعتماد عملية التنمية الإدارية لمديري المدارس على أساليب التدريب المتنوعة منها التدريب المباشر والتدريب عن بعد.

وهدفت دراسة آس، وبلوم (Aas & Blom, 2018) إلى التعرف إلى فاعلية برنامج Benchlearning (التعلم على المقاعد) كبرنامج جديد للتنمية المهنية لمديري المدارس في النرويج والسويد. وأظهرت النتائج أنه يمكن إنشاء دافع المديرين واستعدادهم لبدء عمليات التغيير من خلال التآزر بين الزيارات المدرسية المنظمة، والعمل في مجموعات التعلم، والأساس النظري.

واستهدفت دراسة الحساوي (٢٠١٧) وضع استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة. بالإضافة الى الاستعانة بخبرات بعض الدول المتقدمة مثل: الولايات المتحدة الامريكية، وأستراليا في بناء الاستراتيجية المقترحة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتناولت

الدراسة أهم المسارات العمل لتطوير التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في الكويت وذلك من خلال رفع الكفاية الإدارية والتعليمية للمديرين بالتعاون الإدارة المركزية للتدريب ومركز التطوير التكنولوجي (الفيديو كونفرانس).
الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية منهج دراسة الحالة، نظرا لمناسبته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكونت عينة الدراسة تكونت من (٢٦٥) مدير ووكيل من (٥) إدارات هي: دمياط، ودمياط الجديدة، وفارسكور، وكفر سعد، وعزبة البرج.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة استبانة مكونة من (٥٤) مفردة للتعرف من خلالها على درجة تحقق متطلبات التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بمحافظة دمياط. وتم حساب ثبات استبانة متطلبات التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بمحافظة دمياط باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، - وبلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل (٠.٧٩٩).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

المحور الأول: متطلبات التنمية المهنية الإدارية: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات المحور الأول (متطلبات التنمية المهنية الإدارية):

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الأول: "متطلبات التنمية المهنية الإدارية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	وضع خطة التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات الفعلية لمديري مدارس الدمج	٤.١٧	٠.٨٨١	عالية	١
٢	تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين قبل الإعداد للبرامج التدريبية	١.١٧	٠.٣٥٣	منخفضة جدا	١١
٣	تنظيم الزيارات المستمرة للفصول للتعرف على أساليب تعامل المعلمين مع فئات الدمج	٤.٠٠	١.٠٥٦	عالية	٢
٤	المشاركة في الندوات والمؤتمرات الخاصة بتطبيق برامج الدمج في المدارس	١.٨٩	٠.٤٦١	منخفضة	٨
٥	الإطلاع على الارشادات والقرارات التي تخص الدمج أولا بأول	٣.٩٨	١.٠٣٥	عالية	٣
٦	إشراك المديرين في اختيار البرامج التدريبية التي تتعلق بتطبيق برامج الدمج	١.١٩	٠.٣٦٩	منخفضة جدا	١٠
٧	توفير وسائل تكنولوجية وإيضاحية تزود المديرين بالمعلومات الكافية عن الدمج	٢.٢٠	٠.٨٨٤	منخفضة	٧
٨	منح المديرين تفرغ كامل أيام التدريب	٣.٨٩	١.٠٥٦	عالية	٤
٩	وضع آلية لتقويم برامج التدريب ومدى فاعليتها في تحسين الأداء المهني للمديرين	٣.٤٠	١.٠١٤	عالية إلى حد ما	٦
١٠	وضع مدة زمنية مناسبة وكافية لعرض وتنفيذ موضوعات التدريب	٣.٧٠	١.١٣٠	عالية	٥
١١	تحديد متطلبات الدمج الناجح في ضوء المعايير العالمية	١.٧٩	٠.٢٦٩	منخفضة جدا	٩
	المجال ككل	٢.٥٦	٠.٩٧٨	منخفضة	

يتضح من الجدول (١) تضمن محور "متطلبات التنمية المهنية الإدارية" (١١) عبارة، جاءت كل منها بدرجة تحقق منخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٧٠-١.١٧)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٥٦).

وقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "وضع خطة التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات الفعلية لمديري مدارس الدمج" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (٤.١٧)، وانحراف معياري (٠.٨٨١)، وبدرجة ممارسة عالية، وتعزى النتيجة إلى وجود وحدات التدريب والجودة بالإدارات التعليمية،

والمدارس، والتي تطرح سنويا خططها لبرامج التنمية المهنية عند بداية كل عام دراسي.

وقد جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تنظيم الزيارات المستمرة للفصول للتعرف على أساليب تعامل المعلمين مع فئات الدمج" في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وانحراف معياري (١.٠٥٦)، وبدرجة ممارسة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص مديري مدارس الدمج على متابعة حركة سير العملية التعليمية داخل الفصول الدراسية، ومتابعة أساليب تعامل المعلمين مع الطلاب العاديين وأقرانهم من ذوي الاحتياجات الخاصة، ومعرفة خصائص المتعلمين، واحتياجاتهم الفعلية، والاستفادة من أساليب إدارة المعلمين للفصول الدامجة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة آس، وبلوم Aas; Blom (2018) والتي أقرت بغنه يمكن إنشاء دافع المديرين واستعدادهم لبدء عمليات التغيير من خلال التآزر بين الزيارات المدرسية المنظمة.

وقد جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على: "إشراك المديرين في اختيار البرامج التدريبية التي تتعلق بتطبيق برامج الدمج" في المرتبة العاشرة بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (١.١٩)، وانحراف معياري (٠.٣٦٩)، وبدرجة ممارسة منخفضة جدا، وتعزو الباحثة ذلك إلى المركزية في التخطيط للبرامج التدريبية التي تعقدتها المديرية والإدارات التعليمية لمديري مدارس الدمج، واقتصار المسؤولين عن تصميم تلك البرامج على اختيار موضوعات ومواد البرامج التدريبية من جانبهم دون إشراك المديرين في اختيارها.

وقد جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين قبل الإعداد للبرامج التدريبية" في المرتبة الحادية عشرة بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (١.١٧)، وانحراف معياري (٠.٣٥٣)، وبدرجة ممارسة منخفضة جدا، وتعزى النتيجة إلى قيام مسؤولي التدريب في المديرية والإدارات التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين بتحديد البرامج التدريبية وموضوعاتها

ومحاورها لمديري مدارس الدمج دون الاسترشاد بأراء مديري مدارس الدمج حول احتياجاتهم التدريبية الفعلية.

المحور الثاني: متطلبات التنمية المهنية الفنية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات المحور الثاني (متطلبات التنمية المهنية الفنية)، وذلك كما في جدول (٢):

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثاني: "متطلبات التنمية المهنية الفنية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	توظيف التكنولوجيا والشبكة العنكبوتية في برامج التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج	٢.٧٦	١.٠١٧	عالية إلى حد ما	٥
٢	نشر ثقافة الدمج لدى مديري مدارس الدمج	٤.٠٣	٠.٩٥٢	عالية	١
٣	الاستفادة من وحدة التدريب والجودة في تنمية معارف الدمج لدى المديرين	٤.٠٠	١.٠٥٦	عالية	٢
٤	توافر نوافذ كافية بالقاعات التدريبية لتحقيق التهوية الجيدة بمكان التدريب	٣.٩٨	١.٠٢٠	عالية	٣
٥	توافر أثاث جيد وكاف لأعداد المتدربين يكفل لهم سبل الراحة والاستمتاع بوقت التدريب	٢.٤٤	٠.٨٨٩	منخفضة	٦
٦	توافر الإضاءة المناسبة في أماكن التدريب	٣.٩٦	١.٠١٥	عالية	٤
٧	الأخذ برأي المديرين في تحديد مواعيد البرامج التدريبية ومدتها الزمنية	١.١٦	٠.٤٦٣	منخفضة جدا	٩
٨	وضع خطط عمل بديلة يتم استخدامها عند حدوث طارئ أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي	١.٧٩	٠.٧٤٤	منخفضة	٧
٩	توفير المقاييس والاختبارات النفسية المطبوعة المتعلقة بالتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة	١.٥٦	٠.٦٣٣	منخفضة جدا	٨
	المجال ككل	٣.٩٣	٠.٨٢٣	عالية	

يتضح من الجدول (٢) تضمن محور "متطلبات التنمية المهنية الفنية" (٩) عبارات، جاءت كل منها بدرجة تحقق عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.١٦-٤.٠٣)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٩٣).

وقد جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "نشر ثقافة الدمج لدى مديري مدارس الدمج" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط

حسابي (٤.٠٣)، وانحراف معياري (٠.٩٥٢)، وبدرجة ممارسة عالية، وتعزى النتيجة إلى اقتناع مديري مدارس الدمج بتطبيق الدمج، وأحقية ذوي الاحتياجات الخاصة في ممارسة حياتهم بطبيعية مع أقرانهم.

وقد جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: " الاستفادة من وحدة التدريب والجودة في تنمية معارف الدمج لدى المديرين" في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وانحراف معياري (١.٠٥٦)، وبدرجة ممارسة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى دور وحدة التدريب والجودة في نشر ثقافة الدمج بين العاملين بالمدرسة، وعلى رأسهم مدير المدرسة، فمن أدوار وحدة التدريب والجودة تقديم البرامج التدريبية التي تزيد من معارف المديرين حول سياسة الدمج وتشريعاته، وتقوم بتوعية المديرين بمتطلبات الدمج، وأساليب التعامل مع الفئات الدامجة، والأساليب الإدارية التي تتناسب مع برامج الدمج بالمدرسة الشاملة.

وقد جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على: " توفير المقاييس والاختبارات النفسية المطبوعة المتعلقة بالتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة" في المرتبة الثامنة بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (١.٥٦)، وانحراف معياري (٠.٦٣٣)، وبدرجة ممارسة منخفضة جدا، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الميزانية المالية المخصصة للمكتبات المدرسية، وضعف دور أمين المكتبة في اقتناء الكتب والمراجع والاختبارات والمقاييس النفسية المتعلقة بالتلاميذ من ذوي الاحتياجات الخاصة.

وقد جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على: " الأخذ برأي المديرين في تحديد مواعيد البرامج التدريبية ومدتها الزمنية" في المرتبة التاسعة بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (١.١٦)، وانحراف معياري (٠.٤٦٣)، وبدرجة ممارسة منخفضة جدا، وتعزى النتيجة إلى مركزية القرار الإداري بالمديريات والإدارات التعليمية، وقيام المسؤولين عن إدارة التدريب التربوي بتحديد مواعيد البرامج التدريبية دون الرجوع إلى مديري مدارس الدمج.

المحور الثالث: متطلبات التنمية المهنية البشرية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات المحور الثالث (متطلبات التنمية المهنية البشرية)، وذلك كما في جدول (٣):

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب

لإجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثالث: "متطلبات التنمية المهنية البشرية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	إلمام المدرب بالمادة العلمية لمتطلبات الدمج	٤.١٧	٠.٨٨١	عالية	١
٢	إتباع المدرب لأساليب التدريب التي تتناسب مع متطلبات الدمج	٤.٠٣	٠.٩٥٢	عالية	٢
٣	إجادة المدرب استخدام وسائل التدريب التي تساعد على توصيل المعارف الخاصة بالدمج	٤.٠٠	١.٠٥٦	عالية	٣
٤	قدرة المدرب على تعريف المديرين بطرق حل مشكلات الدمج	٣.٩٨	١.٠٢٠	عالية	٤
٥	اهتمام المدرب بتعريف المديرين بالطرق التربوية الخاصة بتعليم ورعاية الفئات الخاصة	٣.٩٨	١.٠٣٥	عالية	٥
٦	قدرة المدرب على توصيل المعاني الخاصة بمدلولات الدمج وفق الأهداف الموضوعية	٣.٩٦	١.٠١٥	عالية	٦
٧	قدرة المدرب على إكساب المديرين معارف حول الاحتياجات الخاصة بالمعاقين	٣.٩٢	١.٠٣٩	عالية	٧
٨	حصول المدرب على درجة علمية في تخصص الدمج	٣.٨٩	١.٠٥٦	عالية	٨
٩	استخدام المدرب حقائب تدريبية سابقة عن أشكال الدمج	٣.٧٠	١.١٢٦	عالية	٩
١٠	الاستعانة بخبرات المرشد الأكاديمي في حل مشكلات التلاميذ المدمجين والعاديين	٣.٧٠	١.١٣٠	عالية	١٠
١١	التواصل مع الخبراء بالجمعيات الأهلية المعنية بتأهيل المعاقين للاستفادة من تجاربهم في مجال الدمج	٢.٣٩	٠.٠٣٦	منخفضة	١١
	المجال ككل	٣.٩٨	١.٠١٧	عالية	

يتضح من الجدول (٣) تضمن محور "متطلبات التنمية المهنية البشرية" (١١) عبارة، جاءت كل منها بدرجة تحقق عالية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٢.٣٩-٤.١٧)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٩٨).

وقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: " إمام المدرب بالمادة العلمية لمتطلبات الدمج " في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (٤.١٧)، وانحراف معياري (٠.٨٨١)، وبدرجة ممارسة عالية، وتعزى النتيجة إلى عناية المسؤولين عن التدريب باختيار المدربين الأكفاء الذين تتوفر لديهم مهارات المدرب الجيد.

وقد جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "إتباع المدرب لأساليب التدريب التي تتناسب مع متطلبات الدمج" في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (٤.٠٣)، وانحراف معياري (٠.٩٥٢)، وبدرجة ممارسة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى إمام المدرب بمهارات التدريب، والإمام التام وإجادة عمليات التدريب من: دراسة الاحتياجات الخاصة بالمتدربين، وإعداد وتصميم الحقائق التدريبية، وتنفيذ التدريب، تقييم وتقويم التدريب وفق متطلبات الدمج. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حسين (٢٠١٩) من اعتماد عملية التنمية الإدارية لمديري المدارس على أساليب التدريب المتنوعة منها التدريب المباشر والتدريب عن بعد، والأساليب الأخرى مثل التعلم الذاتي والتعلم من خلال الزملاء والشركات مع المؤسسات التعليمية الأخرى والبعثات التدريبية وغيرها.

وقد جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على: "الاستعانة بخبرات المرشد الأكاديمي في حل مشكلات التلاميذ المدمجين والعاديين" في المرتبة العاشرة بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وانحراف معياري (١.١٣٠)، وبدرجة ممارسة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان المديرين بضرورة تزويد معارفهم ومعلوماتهم حول متطلبات الدمج، وكيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه التلاميذ من خلال الاستعانة بخبرات المرشد الأكاديمي كونه أكثر إماما بقضايا الدمج وتطبيقاته ومشكلاته وطرق التغلب عليها وكيفية مواجهتها وكيفية وضع الحلول المثالية لها. وقد جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على: " التواصل مع الخبراء بالجمعيات الأهلية المعنية بتأهيل المعاقين للاستفادة من تجاربهم في مجال الدمج" في المرتبة الحادية عشرة بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (٢.٣٩)،

وانحراف معياري (٠.٠٣٦)، وبدرجة ممارسة منخفضة، وتعزى النتيجة إلى حرص مديري مدارس الدمج على صقل خبراتهم المهنية فيما يخص إدارة فصول الدمج على الشكل الأمثل.

المحور الرابع: متطلبات التنمية المهنية المادية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات المحور الرابع (متطلبات التنمية المهنية المادية)

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب لإجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الرابع: "متطلبات التنمية المهنية المادية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	وضع كادر خاص متميز ماديا واجتماعيا لمديري مدارس الدمج	١.٧٩	٠.٣٦٩	منخفضة جدا	٩
٢	وضع ميزانية كافية أثناء التخطيط لبرامج التنمية المهنية	٢.٣٩	٠.٠٣٦	منخفضة	٥
٣	منح المديرين رخصة صلاحية لإدارة مدارس الدمج	٢.٤٤	٠.٤٤١	منخفضة	٤
٤	توثيق الأنشطة والتدريبات في سجل النمو المهني لكل مدير	١.٧٩	٠.٩٨٨	منخفضة جدا	٨
٥	حصول كل مدير على شهادة معتمدة من إدارة التدريب لكل برنامج تدريبي يتم حضوره	٣.٩٨	١.٠٣٥	عالية	١
٦	صرف المكافآت المالية الواردة في لائحة الحوافز المالية لبرامج التدريب	١.٨٩	٠.٤٦١	منخفضة	٧
٧	تفعيل نظام الحصول على درجة إضافية عن طريق تراكم ساعات التدريب للبرامج المعتمدة	٢.٢٠	٠.٨٨١	منخفضة	٦
٨	تخصيص أجور نقل للمديرين من ضمن ميزانية التدريب	٢.٥٤	٠.٨٩٧	منخفضة	٢
٩	مكافأة مديري مدارس الدمج المتميزين بالحصول على بعثات خارجية	١.٦٦	٠.٣٦٩	منخفضة جدا	١٠
١٠	توفير خدمات غرفة المصادر الموجودة بمدارس الدمج	٢.٤٩	٠.٧٨٤	منخفضة	٣
	المجال ككل	١.٩١	٠.٨١٠	منخفضة	

يتضح من الجدول (٤) تضمن محور "متطلبات التنمية المهنية المادية" (١٠) عبارات، جاءت كل منها بدرجة تحقق منخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٦٦-٣.٩٨)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (١.٩١).

وقد جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على: "حصول كل مدير على شهادة معتمدة من إدارة التدريب لكل برنامج تدريبي يتم حضوره" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري (١.٠٣٥)، وبدرجة ممارسة عالية، وتعزى النتيجة إلى حرص إدارات التدريب بالمديريات والإدارات التعليمية بمنح المديرين المشاركين في الدورات التدريبية شهادات معتمدة من إدارة التدريب التربوي باجتياز البرنامج التدريبي.

وقد جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على: "تخصيص أجور نقل للمديرين من ضمن ميزانية التدريب" في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (٢.٥٤)، وانحراف معياري (٠.٨٩٧)، وبدرجة ممارسة منخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين لا يحصلون على مزايا مادية جراء مشاركتهم في برامج التدريب التي يخوضونها كمتطلب تأهيلي لبقائهم في مناصبهم كمديرين لمدارس الدمج، فيقومون بالحضور إلى الدورات التدريبية على حسابهم الخاص، وقد يرجع ذلك إلى قلة الميزانية المخصصة للتدريب بالإدارات والمديريات التعليمية.

وقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "وضع كادر خاص متميز ماديا واجتماعيا لمديري مدارس الدمج" في المرتبة التاسعة بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (١.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٣٦٩)، وبدرجة ممارسة منخفضة جدا، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الميزانية المخصصة للتدريب التربوي بالإدارات والمديريات التعليمية، وغياب سياسة التحفيز المادي بين أوساط القيادات التربوية ومتخذي القرار والمسؤولين عن التعليم في مصر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المفيز وآخرون (٢٠٢٠) والتي أشارت إلى وجود بعض الصعوبات التي قد تواجه التدريب لقادة المدارس، والتي من أهمها: ضعف الحوافز، وتركيز برنامج خبرات لتطوير أداء القيادات المدرسية على المعلومات الثقافية دون التركيز على المهارات المهنية والعملية. وقد جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على: "مكافأة مديري مدارس الدمج المتميزين بالحصول على بعثات خارجية" في المرتبة العاشرة

بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (١.٦٦)، وانحراف معياري (٠.٣٦٩)، وبدرجة ممارسة منخفضة جدا، وتعزى النتيجة إلى غياب سياسة المكافأة لمديري مدارس الدمج.

المحور الخامس: متطلبات التنمية المهنية العلمية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات المحور الخامس (متطلبات التنمية المهنية العلمية).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التحقق والترتيب

لإجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الخامس: "متطلبات التنمية المهنية العلمية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تقديم التسهيلات للمديرين لإكمال الدراسات العليا في الدمج	١.٦٦	٠.٣٦٩	منخفضة جدا	١٣
٢	الإحاطة الكاملة بأهداف الدمج وتفهمها	٤.٠٣	٠.٩٥٢	عالية	١
٣	الجمع بين النظرية والممارسة في تدريب المديرين	٢.٨٠	٠.٢٥٣	عالية إلى حد ما	٧
٤	الايفاء في بعثات خارجية لدول ذات تجارب ناجحة في مجال الدمج	١.٣٣	٠.٧٤٤	منخفضة جدا	١٢
٥	القيام بالزيارات الخارجية لمراكز ومدارس وفصول التربية الخاصة	٢.٥٦	٠.٨٨١	منخفضة	١٠
٦	المشاركة في اللقاءات الرسمية وغير الرسمية مع خبراء التربية الخاصة	٢.١٧	٠.٨٩٧	منخفضة	١١
٧	التردد على المكتبة المدرسية للاطلاع الحر على ما تحتويه من مصادر حول الدمج	٢.٦١	٠.٤٦٥	عالية إلى حد ما	٦
٨	خوض المديرين سنويا حزمة تدريبية عن الدمج كشرط للتجديد في وظائفهم	٣.٨٩	١.٠٥٦	عالية	٢
٩	المشاركة في دورات وورش عمل أون لاين تتناول برامج الدمج في المدارس	٢.٧٩	٠.٤٦٢	عالية إلى حد ما	٨
١٠	الاطلاع على الأدلة المحلية والعالمية للدمج الناجح	٢.٦٦	٠.٢٥٣	عالية إلى حد ما	٩
١١	توافر نماذج التقويم الشامل لحالات الدمج	٣.٧٩	١.١١٠	عالية	٣
١٢	توافر نماذج اعداد الخطط التربوية الفردية	٣.٧٧	١.١٧٦	عالية	٤
١٣	توافر نماذج اعداد خطط تعديل السلوك	٣.٦٨	١.١٧٩	عالية	٥
	المجال ككل	٢.٧٩	٠.٧٩١	عالية إلى حد ما	

يتضح من الجدول (٥) تضمن محور "متطلبات التنمية المهنية العلمية" (١٣) عبارة، جاءت كل منها بدرجة تحقق عالية إلى حد ما، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (١.٦٦-٤.٠٣)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٧٩).

وقد جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "الإحاطة الكاملة بأهداف الدمج وتفهمها" في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (٤.٠٣)، وانحراف معياري (٠.٩٥٢)، وبدرجة ممارسة عالية، وتعزى النتيجة إلى إمام مديري مدارس الدمج بالمعارف الأولية لسياسة الدمج وأهدافه، والوعي الكامل بها.

وقد جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على: "خوض المديرين سنويا حزمة تدريبية عن الدمج كشرط للتجديد في وظائفهم" في المرتبة الثانية بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وانحراف معياري (١.٠٥٦)، وبدرجة ممارسة عالية، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بإعداد وتأهيل مديري مدارس الدمج أثناء الخدمة، للاستفادة من المعارف والمهارات والخبرات حول تطبيق الدمج في المدارس العامة، وجعل مصر ذات تجربة رائدة في تطبيق الدمج بالمدارس الحكومية.

وقد جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "الإيفاد في بعثات خارجية لدول ذات تجارب ناجحة في مجال الدمج" في المرتبة الثانية عشرة بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (١.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧٤٤)، وبدرجة ممارسة منخفضة جدا، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الميزانية المخصصة لصالح الابتعاث الخارجي، أو عزوف بعض مديري مدارس الدمج عن التقديم للحصول على فرصة الابتعاث نظرا لضعف اللغة الانجليزية لدى بعض مديري مدارس الدمج.

وقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "تقديم التسهيلات للمديرين لإكمال الدراسات العليا في الدمج" في المرتبة الثالثة عشرة بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (١.٦٦)، وانحراف معياري (٠.٣٦٩)، وبدرجة ممارسة منخفضة

جدا، وتعزى النتيجة إلى ضعف تشجيع المسؤولين للمديرين على الالتحاق بالدراسات العليا في تخصص الدمج.

توصيات ومقترحات الدراسة:

١. مشاركة المديرين في تخطيط البرامج التدريبية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم.
٢. إنشاء بروتوكول تعاون يقضي بمشاركة أساتذة التربية الخاصة في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج.
٣. الوقوف بكل السبل على الاتجاهات العالمية المعاصرة في الدول المتقدمة في مجال إعداد وتدريب مدير مدرسة الدمج والاستفادة منها بما يتناسب مع ظروف إمكانيات نظام التعليم.
٤. مساهمة وزارة التربية والتعليم في تمويل البحث العلمي في مجال إعداد وتنمية مديري مدارس الدمج مهنيا من خلال المتخصصين المنتسبين للوزارة من الخبراء وحملة الماجستير والدكتوراه.
٥. الاهتمام بتقويم أنشطة وبرامج التنمية المهنية بكافة مراحلها للاستفادة من ذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط المستقبلي للتدريب.
٦. تشجيع المديرين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا بكليات التربية في تخصص التربية الخاصة.
٧. تشجيع تبادل الخبرات بين المديرين القدامى والجدد من خلال لقاءات وورش عمل داخل المدارس، وداخل الإدارات التعليمية.

المراجع

- أبو غنيمة، عادل يوسف (٢٠١١). التأهيل المهني لذوي الاحتياجات الخاصة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- أبو قلة، السيد عبد الحميد. (٢٠٠٧). التوجهات المعاصرة في إعداد معلم التربية الخاصة لمدارس الدمج الشامل. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- بطرس، بطرس حافظ. (٢٠١٥). سيكولوجية الدمج في الطفولة المبكرة. عمان: دار المسيرة.

- الجمال، رانيا عبد المعز. (٢٠١٠). تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في مجال التربية البيئية بمصر في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية،* ٢٨.
- الحساوي، زينب علي (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس،* رابطة التربويين العرب، عدد خاص، ٢٨٣ - ٣١٤.
- الحساوي، زينب علي. (٢٠١٥). أساليب التنمية المهنية لمديري مدارس الدمج في دولة الكويت. *مجلة عالم التربية،* ٤٩(٢)، ٢٤٨ - ٢٦٩.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٩). تجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدرسة الثانوية. *مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية،* ٧(١٤)، ١٢٨ - ١٤٢.
- رئاسة الجمهورية. (٢٠٠٨). قانون رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨ بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، *الجريدة الرسمية، القاهرة،* ٧ مايو ٢٠٠٨.
- شحاتة، حسن والنجار، زينب (٢٠١١). *معجم المصطلحات التربوية والنفسية.* (ط٢)، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- الشرمان، ياسين محمد ياسين (٢٠١٨). دور المعلوماتية في التنمية المهنية لدى مدراء المدارس في محافظة أربد، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت الأردن.*
- عامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠١٥). *دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة.* عمان: دار اليازوري العلمية.
- عبيد، ماجدة السيد. (٢٠١١). المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية الملحق بها صفوف دمج المعاقين بصريا بوزارة التربية والتعليم في الأردن، *المجلة التربوية،* ٢٥(١٠٠)، ١٩٣ - ٢٣٦.
- القببسي، عبد الله بن أحمد سعيد. (٢٠٢٠). خطة مقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيا في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج،* ٧١، ٧٥٣ - ٧٩٣.
- قدومي، منال عبد المعطي. (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. *مجلة جرش للبحوث والدراسات،* ١٦(١)، ٥٧٥-٥٩٤.

- محمد، حسام الدين السيد. (٢٠١٢). ملف الإنجاز مدخل للتنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية. *مجلة التربية*، ١٨(٢).
- مراد، حسام ابراهيم (٢٠١٩). متطلبات تطوير نظام دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية الحكومية. *مجلة كلية التربية بدمياط*، ٧٣، عدد خاص، ١٠-٣٢.
- المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد والتركلي، مريم بنت عبد الكريم بن منصور (٢٠٢٠). التدريب التطبيقي لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية: برنامج خبرات أنموذجاً. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ٦٢، ٢٢٤ - ٢٤٨.
- النفيعي، محمد بن سعود. (٢٠١٥). متطلبات توطين التدريب بمدارس التعليم الثانوي (نظام المقررات) من وجهة نظر المديرين والمعلمين بمدينة مكة المكرمة. *رسالة ماجستير*. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١١). القرار الوزاري رقم (١٣٧، ١٣٨) الخاص بإنشاء وحدات التدريب والجودة بالمديريات التعليمية والإدارات والمدارس والمحافظات، مكتب الوزير، القاهرة، ١١ مارس ٢٠١١.
- Aas, M; Blom, T. (2018). Benchlearning as Professional Development of School Leaders in Norway and Sweden. *Professional Development in Education*, 44(1), 62-75.
- Blaik H, Rida; L, David R. (2019) Aligning Professional Development, School Self-Evaluation and Principals' Performance Standards: A UAE Case Study. *School Leadership & Management*, 39(2), 222-249.
- Haskvitz, A. (2021). Top11 traits of a good teacher, retrieved, 8/10/2021, from: <http://www.reacheverychild.com/feature/traits.html> .
- Hung, C., & Li F. (2017). Teacher perceptions of professional role and innovative teaching at Elementary Schools in Taiwan", *Educational Research and Reviews*, 12(21).
- Nooruddin, S; Bhamani, S. (2019). Engagement of School Leadership in Teachers' Continuous Professional Development: A Case Study. *Journal of Education and Educational Development*, 6(1), 95-110.
- Palacio C, Vargas, G. Taborda H. (2019). "Coaching as a Professional Development Strategy for Adjunct Instructors in a Colombian University", *Profile: issues Teach*, 21(1).
- Potter, I; Chitpin, S. (2021). Professional Development for School Leaders in England: Decision-Making for Social Justice. *Professional Development in Education*, 47(1), 63-74.

Washington, B. (2018). Perspectives of Professional Development and Related Experiences of K-12 School Administrators, ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Wingate University.