

المتطلبات التربوية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية

أ.د/ هويدا محمود الإتربي
أستاذ أصول التربية - كلية التربية- جامعة طنطا

د/ محمد محمود الإتربي
الأكاديمية المهنية للمعلمين، فرع الغربية

الملخص العربي

تمثل التنمية المهنية للمعلم أحد أهم الركائز المحورية في سلم أولويات المنظمات التعليمية. وذلك باعتبارها أحد المداخل الحديثة متعددة الاتجاهات التي تشغل اهتمام المسؤولين عن قضايا إصلاح التعليم في الوقت الحالي لكونها تركز على الارتقاء بأفكار المعلمين وتعزيز خبراتهم وتجويد مهاراتهم في الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية لمواجهة تحديات العصر، فهي تركز على الممارسة الفعلية للمهنة والربط بين المعرفة النظرية والتطبيق.

وتشير التنمية المهنية إلى كونها عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات المهنة، من خلال مجموعة من السياسات والبرامج والممارسات، لتأهيلهم مهنيًا وتعزيز خبراتهم وتطوير قدراتهم الأكاديمية والمهارية والوجدانية.

وبمراجعة الأثر التنموي لبرامج التنمية المهنية للمعلمين، نجد أنه يشير إلى عدم تحقيقها لما هو مأمول منها، حيث أشارت العديد من الدراسات في نتائجها إلى وجود كم من المشكلات المتعلقة ببرامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر منها : ضعف التنسيق بين الجهات المنوط بها تخطيط وتنفيذ هذه البرامج، موقف المعلمين السلبي منه، اتسامها بالطابع النظري التلقيني، وندرة الأساليب العملية التي تؤدي إلى اكتساب مهارات فعلية كأساليب دراسة الحالة، وورش العمل، والتعامل مع التقنيات الحديثة، وضعف مستواها فهي لا تؤهلهم للقيام بالمهام التعليمية المتزايدة.

بالإضافة إلى ما تواجهه من قصور يتعلق باحتياجات المعلمين وخاصة في تلك النواحي المهارية والمعرفية المتعلقة بكل تخصص أو مرحلة تعليمية، ومستوى الأداء المتوقع، ومتطلبات عصر المعرفة واحتياجات سوق العمل، وما لذلك من انعكاس على نمو المجتمع وتطوره، وتحقيق هذا القطاع الحيوي -

التعليم - لأهدافه فيما يتعلق بالعملية التعليمية بوجه خاص، والتنمية بوجه عام.

ومن ثم فإن ذلك يتطلب إعداد معلم فعال لديه القدرة على مواجهة كل من التطور القائم في العمل والتغير الناتج في العلم، والتعامل معه والانتفاع به والسيطرة عليه وتنميته، فالتعليم والتدريب هما استثمار لقوى البشر لاستخراج طاقات الإبداع والابتكار واستخدام ذلك في العمل والإنتاج بما يحقق معدلات التنمية المنشودة.

لذا فقد سعت الدراسة الحالية إلى رصد المتطلبات التربوية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر، حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها، بما ينعكس على أداء المعلمين، وتحسين نوعية وفرص التعلم من جانب، وعلى فعالية تلك البرامج وتحقيق ما هو مأمول منها من جانب آخر.

وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ١- ما واقع برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر؟
- ٢- ما أسس وأهداف التنمية المهنية للمعلمين؟
- ٣- ما المتطلبات التربوية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر؟
- ٤- ما أهم التجارب الدولية الناجحة في مجال التنمية المهنية للمعلمين؟
- ٥- ما التصور المقترح لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر في ضوء

وقد اعتمد الباحثان علي المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأسلوب التحليل الفلسفي لمناقشة خبرات بعض الدول الأجنبية وكيف يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر.

وأوصت الدراسة بمجموعة توصيات لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر، وانتهت بعدد من الدراسات المقترحة لاستكمال الجهد التربوي في المجال.

Search summary

Teacher Professional Development is one of the most central pillars of the priorities and educational organizations. As one of the entrances, multiple modern trends that occupy the attention of the officials of the education reform issues at the present time being focused on the upgrading of teachers' ideas and enhance their experience and improve their skills in a variety of knowledge and compassionate aspects to face the challenges of the era, it focuses on the actual practice of the profession and the link between theoretical knowledge and application.

Professional Development refers to a process of continuous growth and inclusive of all components of the profession, through a set of policies, programs and practices, for their rehabilitation and strengthening their professional experience and develop a variety of academic and compassionate.

A review of the developmental impact of professional development programs for teachers, we find that it refers to the failure to achieve what is desired, as many studies in the results to the presence of km from problems related to professional development programs for teachers in Egypt: the poor coordination between the agencies responsible for the planning and implementation of these programs, the negative attitude of teachers, concurring instructional, and the scarcity of theoretical and practical methods that lead to actual

skills case study techniques, workshops, and deal with modern technologies, the poor level of it does not qualify them for increasing educational functions.

In addition to their lack of respect to the needs of the teachers , especially in those skills and knowledge relating to all aspects of the specialization or educational stage, and the level of expected performance, and the requirements of an age of knowledge and the needs of the labor market, and a reflection of the growth and development of the community, and achieving this vital sector - education - its objectives with regard to the educational process in particular, and development in general.

Therefore, this requires the preparation of an effective teacher has the capacity to meet all of the existing development in the resulting change in science, and deal with him and utilization and control and development, investment, education and training are the forces of human beings to extract the potential of creativity and innovation, and use this in work and production so as to achieve the desired development rates.

Therefore, the current study sought to monitor the educational requirements to develop professional development programs for teachers in Egypt, so as to achieve its objectives, including reflected on the performance of teachers, improving the quality of learning opportunities by, and the effectiveness of

those programs and achieve what is expected of it by another.

In the light of the foregoing, the present study tries to answer the following questions:

1. What is the reality of the professional development programs for teachers in Egypt?
2. What is the basis and objectives of the professional development of teachers?
3. What are the requirements to develop the educational and professional development programs for teachers in Egypt?
4. What is the most important successful international experiences in the field of professional development for teachers?
5. The proposed vision to develop professional development programs for teachers in Egypt in light of the

The researchers have adopted a descriptive approach, with the use of philosophical analysis to discuss the experiences of some of the foreign spouse and how that can be utilized in the development of professional development programs for teachers in Egypt.

The study recommended a set of recommendations for the development of professional development programs for teachers in Egypt, and ended with a number of proposed studies to complete the educational effort in the area.

مقدمة

تمثل التنمية المهنية للمعلم أحد أهم الركائز المحورية في سلم أولويات المنظمات التعليمية. (١) وذلك باعتبارها أحد المداخل الحديثة متعددة الاتجاهات التي تشغل اهتمام المسؤولين عن قضايا إصلاح التعليم في الوقت الحالي لكونها تركز على الارتقاء بأفكار المعلمين وتعزيز خبراتهم وتجويد مهاراتهم في الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية لمواجهة تحديات العصر، فهي تركز على الممارسة الفعلية للمهنة والربط بين المعرفة النظرية والتطبيق. (٢)

وتشير التنمية المهنية إلى كونها عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات المهنة، من خلال الأنشطة والبرامج المتاحة لتطوير مستوى الأداء المهني. (٣) من خلال مجموعة من السياسات والبرامج والممارسات، لتأهيلهم مهنيًا وتعزيز خبراتهم وتطوير قدراتهم الأكاديمية والمهارية والوجدانية.

كما تساعد التنمية المهنية في تحسين جودة الحياة المهنية داخل المؤسسة، حيث تسهم في رفع مستواهم الفكري والثقافي والمهني، وتنمية استعدادهم للقيام بأدوار جديدة، أو إكسابهم القيم الملائمة لطبيعة مهنتهم وأدوارهم الحالية والمستقبلية. (٤)

فالتنمية المهنية عبارة عن مجموعة من الخبرات والكفايات والمهارات التي يكتسبها الفرد، والتي ترتبط بصورة مباشرة بمهنته، كما تتضمن الأنشطة التي يمارسها أو يتلقاها أو يشارك فيها، وتتجلى تنميته بشكل إيجابي، في اكتسابه لخبرات جديدة، أو تعديل سلوكياته، وتحديث معارفه السابقة وتطويرها. (٥)

ومن ثم فإنها تتطلب توافر العناصر الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، وذلك لأن التوجه الحديث للتدريب والتنمية المهنية يهدف إلى سد الفجوة بين معرفة المتدرب وخبرته من جهة، وبين المعارف والمهارات والكفايات المطلوبة لأداء عمله من جهة أخرى. (٦) فمن خلال التعليم يتم الكشف عن قدرات الأفراد الإبداعية ورعايتها، كما يحسن من مستوى إنتاجيتهم، ويمكنهم من المساهمة بشكل أفضل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلادهم. (٧)

ولذا تعتبر التنمية المهنية ضرورة لتحسين التعليم وتطويره لبلوغ أهدافه المنشودة، باعتبار أن إعداد وتدريب وتأهيل المعلمين يمثل أحد أهم ركائز

نجاح العملية التعليمية، وهذا ما دفع وزارة التربية والتعليم وأكاديمية المعلمين بجمهورية مصر العربية إلى التوجه نحو تفعيل وتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بهدف التكيف مع مستجدات العصر واحتياجاته.

مشكلة الدراسة

إن قضية اعداد المعلم وتنميته مهنيًا باتت قضية جوهرية محورية تملئها تطورات الحياة في عصر التحديات والتحولات المتسارعة والمعقدة التي أصبحت تجتاح عالم اليوم والغد، والتي دفعت كثيرا من الدول إلى حتمية إعادة النظر في نظمها التعليمية بشكل عام، ونظم إعداد المعلم وتنميته مهنيًا بشكل خاص، وذلك من خلال برامج تزودهم بالمعارف التربوية التعليمية، وتكسبهم المهارات المهنية لبلوغ معدلات التنمية المرغوبة بالمجتمع. (٨)

وقد شهدت المنظومة التعليمية بمصر خلال الحقبة المعاصرة محاولات عدة لتطوير التعليم بوجه عام، وتنمية المعلم مهنيًا بوجه خاص، لما لذلك من دور فاعل في تمكين المؤسسة التعليمية من تحقيق أهدافها، والقيام بوظائفها التربوية.

إلا أنه وبمراجعة الأثر التنموي لبرامج التنمية المهنية للمعلمين، نجد أنه يشير إلى عدم تحقيقها لما هو مأمول منها، حيث أشارت العديد من الدراسات في نتائجها إلى وجود كم من المشكلات المتعلقة ببرامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر منها؛ ضعف التنسيق بين الجهات المنوط بها تخطيط وتنفيذ هذه البرامج، موقف المعلمين السلبي منها، اتسامها بالطابع النظري التلقيني

وهذا هو ما أكدا عليه الباحثين من خلال طبيعة عمل أحدهما كأخصائي تحديد احتياجات تدريبية بالأكاديمية المهنية للمعلمين (فرع الغربية) وإدراك الآخر لأهمية قضية المردود الفعلي لبرامج التنمية المهنية للمعلم في تطوير العملية التعليمية، حيث قاما بإجراء دراسة استطلاعية، على عينة من المعلمين، وبعض المسؤولين بوزارة التربية والتعليم وأكاديمية المعلمين ممن لهم صلة بهذه النوعية من البرامج التدريبية للتحقق من مدى وفائها بالمتطلبات التربوية للمعلمين.

وقد توصل الباحثين إلى أن هناك قصوراً واضحاً في برامج التنمية المهنية للمعلم تحيد بها عن تحقيق أهدافها، مما يؤدي إلى تزايد الفجوة اتساعاً بين التطبيق الفعلي لتلك البرامج والمستهدف منها، حيث أشارت النتائج إلى؛ ضرورة الاهتمام بالكيف في برامج التنمية المهنية للمعلم بتطبيق معايير الجودة، قصور الجانب العملي ببرامج التنمية المهنية الحالية للمعلمين، التركيز على البعد النظري في التدريب، عدم مراعاة احتياجات المعلمين التربوية التي أوجبها تنوع تخصصاتهم واختلاف مراحلهم التعليمية، عدم حصول المدربين على الاعداد والتدريب الكافيين لتولي تلك المهام مما يفقد تلك البرامج مصداقيتها، اتساع الفجوة بين التخصصات الفعلية للمدربين، ومحتوى البرامج التدريبية وغاياتها.

ومن ثم تبرز مشكلة الدراسة في ضرورة الوفاء بالاحتياجات التربوية للمعلم، لما لذلك من أهمية في إعداد معلم فعال لديه القدرة على مواجهة كل من التطور القائم في العمل والتغير الناتج في العلم، والتعامل معه والانتفاع به والسيطرة عليه وتنميته، فالتعليم والتدريب هما استثمار لقوى البشر لاستخراج طاقات الإبداع والابتكار واستخدام ذلك في العمل والإنتاج بما يحقق معدلات التنمية المنشودة.

لذا فقد سعت الدراسة الحالية إلى رصد المتطلبات التربوية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر، حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها، بما يعكس على أداء المعلمين، وتحسين نوعية وفرص التعلم من جانب، وعلى فعالية تلك البرامج وتحقيق ما هو مأمول منها من جانب آخر.

وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ١- ما واقع برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر؟
- ٢- ما أسس وأهداف التنمية المهنية للمعلمين؟
- ٣- ما المتطلبات التربوية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر؟
- ٤- ما أهم التجارب الدولية الناجحة في مجال التنمية المهنية للمعلمين؟

٥- ما التصور المقترح لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر في ضوء متطلباتها التربوية وخبرات بعض الدول الأجنبية؟

هدف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى الوقوف علي واقع برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر، مع وضع تصور مقترح لتطويرها في ضوء متطلباتها التربوية وخبرات بعض الدول الأجنبية.

أهمية الدراسة :

١- تتمثل أهمية الدراسة في تناولها أحد القضايا الاجتماعية الهامة - التنمية المهنية للمعلمين - في سياق خطط وبرامج التنمية المبذولة من جانب الدولة، لمواكبة متطلبات التنمية وتحديات العصر الحالي.

٢- تتشغل بالبحث عن حلول لأحد مشكلات التعليم الهامة من خلال تطوير برامج التنمية المهنية للمعلم في ضوء متطلباتهم التربوية.

٣- مساعدة صناع القرار والقائمين على السياسة التعليمية في مصر من خلال وضع تصور مقترح لتنمية رأس المال البشري (المعلم، ومن ثم الطلاب) يمكن الاستفادة منه وتطبيقه للنهوض بالنظام التعليمي في مصر.

الدراسات السابقة

تتنوع الدراسات السابقة التي تتناول موضوع التنمية المهنية للمعلم، ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي يمكن تصنيفها إلى دراسات تهتم ببرامج ومؤسسات التنمية المهنية للمعلم بوجه عام، وأخرى بتصورات المعلمين واحتياجاتهم التربوية بوجه خاص، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات في ضوء التصنيف السابق كما يلي :

أولاً: الدراسات المتعلقة ببرامج ومؤسسات التنمية المهنية للمعلم

هدفت دراسة (Camerino, 2009) (٩) إلى تحديد تأثير التنمية المهنية علي تطوير أداء المعلمين وعلاقة التنمية المهنية وإدارة المدرسة ، واهتمت الدراسة بإجراء مقابلات شخصية مع المعلمين والمديرين ، ومراجعة شاملة للوثائق في المقاطعة والمدرسة والقيام بملاحظات في المدرسة، وعمل

استطلاعات للمعلمين والمديرين ، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطوير أداء المعلمين من خلال التنمية المهنية الموجهة مع الإدارة القوية في المدارس، وتعاون المعلمين، والاستخدام الفعال للمتخصصين والمديرين، وتمسك المعلمين بتطبيق ما تعلموه في تدريبات التنمية المهنية، مع التأكيد على أن التنمية المهنية في شكل ورش عمل وحدها لا تنمي أداء المعلمين.

في حين اهتمت دراسة ناجي (ناجي شنودة نخله، ٢٠١٠م) (١٠) بالوقوف على مدى فعالية كادر المعلم في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، والوفاء بحاجة المؤسسة التعليمية إلى تحقيق معايير الجودة، وكذلك الكشف عن دور الأكاديمية في تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين المتضمنة في نظام الكادر، من خلال تحليل هيكل كادر التعليم ومكوناته ومتطلبات تطبيقه والجهات المشاركة فيه.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ضعف اهتمام نظام كادر المعلم بالتنمية المهنية للمعلمين، واعتماده في ترقى المعلمين في سلم الوظائف على الاختبارات التحليلية، وأن هناك أهداف يصعب على كادر المعلم تحقيقها منها؛ الاسهام في تطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، الحد من ظاهرة الدروس الخصوصية.

كما أكدت دراسة (محمد قاسم قحوان، ٢٠١٠م) (١١) على أهمية تحديد مفهوم التنمية المهنية وأهدافها وأساليبها وآلياتها ونظرياتها ومجالاتها لمعلم التعليم الثانوي العام في ضوء معايير الجودة الشاملة، بالإضافة إلى معرفة واقع التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام في اليمن، وتحديد أهم معايير الجودة الشاملة وتحديد المشكلات التي تقابل هؤلاء المعلمين.

وكان من أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة؛ ضرورة زيادة الاهتمام بالتنمية المهنية أثناء الخدمة للمعلمين من حملة الثانوية العامة أو ما يعادلها (معاهد المعلمين)، منح موضوع التنمية المهنية بمدارس التعليم العام بكل مرحلة وأنواعه موقعاً متقدماً في قائمة الأولويات السياسية للدولة، ضرورة التنسيق بين كليات التربية وبين وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي ووزارة البحث العلمي وقطاع التدريب والمكاتب المعنية بالتنمية المهنية والجودة الشاملة لتفعيل التواصل بينهما فيما يحسن من مستوى التعليم.

وكذلك فقد سعت دراسة (Petherbridge. L, 2011) (١٢) إلى توجيه نظر القائمين على السياسة التعليمية في الاتحاد الأوروبي إلى اعتماد استراتيجية التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام كمدخل تعليمي جديد لتطوير التعليم العام في دول الاتحاد الأوروبي بدلاً من استخدامها بشكل فردي من قبل بعض الدول مثل فرنسا والمملكة المتحدة وألمانيا، ومن أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة؛ وجود مجموعة من المجالات تتطلب تنمية معلمي الاتحاد الأوروبي مهنيًا فيها وتشمل؛ التطوير والتجديد والتحديث في المجال الأكاديمي والتخصصي، العلاقات الإنسانية والإرشاد والتوجيه الطلابي، الالتزام بأخلاقيات المهنة وتعديل السلوكيات والاتجاهات في إطار العمل التربوي، تقويم وتقييم المتعلمين وتطبيق الطرق الحديثة في أساليب التقويم.

وعرضت دراسة (أحمد إبراهيم أحمد وآخرون، ٢٠١٢م) (١٣) واقع معايير اعتماد برامج التنمية المهنية في مصر، مع وضع بعض الإجراءات المقترحة لإرساء نظام اعتماد تلك البرامج، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية اعتماد برامج التنمية المهنية تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية على جودتها، ضرورة توافر المؤسسة المتخصصة لاعتماد برامج التنمية المهنية، أن معايير برامج التنمية المهنية للمعلمين في مصر تركز على المعلم فقط.

وتناولت دراسة (Catherine & Jessica, 2012) (١٤) التغيير الذي تحدثه التنمية المهنية بين المعلمين، وذلك من خلال مراجعة مؤشرات التعليم وإجراء مقابلات مع معلمين وخبراء بوزارة التربية والتعليم، وقد أشارت الدراسات إلى أن التنمية المهنية الفعالة تحدث فرقاً في العملية التعليمية، كما أنها توفر أدلة حول مدى تقدم وتطوير أداء هؤلاء المعلمين وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم، وأوصت بضرورة اختيار المعلمين ببرامج التنمية المهنية وأنشطتها، وتوفير فرص التعاون الإيجابي بين المعلمين.

كما هدفت دراسة (معوض حسن مرعي، ٢٠١٤) (١٥) إلى التعرف على درجة تحقق أهداف الأكاديمية من وجهة نظر المختصين والخبراء في مصر، ووضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومن أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة؛ ضرورة إصدار قوانين وتشريعات تلزم المعلمين بمواصلة نموهم المهني، وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة

الخاصة بالبرامج التدريبية بما يكفل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، التعاون مع كليات التربية والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية في تحقيق كل ما يحقق أهداف الأكاديمية، الاستفادة من التقدم العلمي والمهني والتربوي على المستوى الدولي في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم.

واهتمت دراسة (حسام الدين حامد، ٢٠١٦م) (١٦) بالتعرف على مدى استفادة المعلمين من برامج تدريب المعلمين للتقني، ووضع تصور مقترح لتطوير برامج تدريب معلمي التعليم الأساسي للتقني في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج والتوصيات التي كان من أهمها عدم تمكن برامج التنمية المهنية للمعلم من تنمية المهارات المطلوبة للمعلمين في جوانب عدة منها (التجديد المهني التربوي، التنمية الاجتماعية والشخصية، التنمية الثقافية، التنمية الأكاديمية)

في حين أكدت دراسة (Isabel Kouran, 2017) (١٧) على أهمية التعرف على تأثير استمرار التطوير المهني للمعلمين على كفاءة العملية التعليمية، وتحديد مدى فعالية المعلمين في عملية التدريس، من خلال تقييم الاستراتيجيات والأنشطة التعليمية المستخدمة.

وتوصلت الدراسة الى أن برامج التطوير المهني المستمر تسهم في تعزيز أداء المعلمين من خلال سد الفجوات الناجمة عن عدم كفاية الاعداد، حيث أكدت الدراسة على ضرورة تعزيز البرامج والفرص التعليمية المقدمة الى المعلم الحالي الفعال والطموح، حيث أن من شأن هذه البرامج التدريبية المثمرة انتاج تحقيق جودة العملية التعليمية وتحسين أداء المعلمين بما يؤدي الى زيادة تحصيل الطالب ويعزز الى حد اكبر ميدان التعليم والعلاقات المهنية بين كل من المعلمين والطلاب على حد سواء، نظراً لأن الممارسات التعليمية الفعالة لها تأثير إيجابي على نتائج الطلاب، ومن ثم ينبغي أن ينال هذا البعد أهمية كبيرة عند وضع برامج تطوير الاستراتيجيات التعليمية المفيدة للمدرسين الجدد.

كما سعت دراسة (Anisha Munshi, 2018) (١٨) إلى تحديد تأثير البرامج التدريبية للمعلمين الجدد في تحقيق كفاءة وفعالية الممارسات المهنية لهم. وتوصلت الدراسة الى ضرورة تطوير أساليب التقييم لرصد فعالية برامج

التنمية المهنية للمعلمين في ممارساتهم التعليمية، وإلى أن هناك تحول في مستوى كفاءة المعلمين الجدد أظهرته الممارسات التعليمية لهم من خلال تطبيق الدراسات الاستقصائية، ملاحظات الإرشاد، وتشير البيانات إلى انعكاس أثر البرامج التدريبية للمعلمين على نتائج جهودهم من خلال انتهاجها طرق تدعم النمو الذاتي لهم بكفاءة وفعالية.

ثانياً: دراسات تتعلق بالاحتياجات التربوية للمعلمين

هدفت دراسة (وفاء حسن مرسي أحمد، ٢٠١٠م) (١٩) إلى التعرف على أهم احتياجات التدريبية لمعلمي التعليم العام في ضوء بعض التحديات المعاصرة من وجهة نظرهم، والكشف عن واقع تدريب معلمي التعليم العام للقيام بأدوارهم وتلبية احتياجاتهم، وتقديم تصور مقترح يشمل أدوار معلمي التعليم العام وتلبية احتياجاتهم بما يتناسب مع ظروف وإمكانات المجتمع المصري. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين فئات معلمي التعليم العام في الاحتياجات التدريبية في المؤهل (تربوي - غير تربوي) لصالح التربوي، أن معلمي التعليم العام على اختلاف فئاتهم بحاجة للتدريب في ضوء احتياجاتهم

وسعت دراسة (رفعت عمر عزوز، أحمد فاروق على، ٢٠١٤م) (٢٠) إلى تطوير برامج تدريب معلم التعليم الأساسي بمصر في ضوء المتطلبات التربوية للأمن الفكري، وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير برامج إعداد معلم التعليم الأساسي بمصر يتطلب تحقيق المتطلبات المهنية، المتطلبات الأكاديمية، المتطلبات الثقافية، والمتطلبات الإدارية للمعلم كي يتوفر له مقدرًا كافيًا من الوعي بموضوع الأمن الفكري ومتطلبات تحقيقه.

أما دراسة (رفعت عمر عزوز، ٢٠١٥م) (٢١) فقد أهتمت بتشخيص واقع دورات التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال لرصد إيجابيات الواقع وسلبياته، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات بمحافظة شمال سيناء والتي تؤثر على تطوير مهارتهن العملية بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال بمحافظة شمال سيناء في ضوء التحديات المعاصرة.

وتوصلت الدراسة إلى حاجة معلمات رياض الأطفال للتدريب أثناء الخدمة في مجالات عديدة منها المعرفية والوجدانية والفنية، ولكل منهم أولوياته لدى المعلمة، ضرورة تخطيط إعداد المعلم كماً ونوعاً على أسس علمية سليمة، الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني في إعداد المعلم، وتطبيق التقنية الحديثة من خلال الاستعانة بالمتخصصين والبرمجيات ومصممي البرامج لتنفيذ المادة العلمية ونقلها على شبكة الانترنت، فتح قنوات اتصال مباشر بين مصادر إعداد المعلمين ومراكز عملهم الوظيفي، وذلك بهدف تعرف حاجاتهم ومشكلاتهم واستعداداتهم لتوجيهها التوجيه السليم.

وقد هدفت دراسة (Simon F. Quattlebaum, 2015) (٢٢) الى رصد فعالية التنمية المهنية المحلية للمعلمين بمدارس المرحلة الابتدائية من خلال دراسة تصورات المعلمين نحو البرامج المفضلة للتنمية المهنية. وتوصلت الدراسة الى رصد تصورات المعلمين الذين واجهوا مشكلات في الوصول الى برامج التطوير المهني المطبقة على احتياجاتهم، إلى شكل ومحتوى عملية برامج التطوير المهني للمعلمين في ضوء تصوراتهم ودراسة كيفية تطبيق المعارف الجديدة والمفاهيم والمهارات المقدمة في التدريب المهني

كما اشارت النتائج الى رغبة المعلمين في المشاركة بعملية التخطيط لبرامج التنمية التي تستهدفهم، وكذلك التأكيد على ضرورة توفير مزيد من الوقت المخصص للأنشطة التعاونية، وقد أكدت الدراسة على أن اثار التغيير الاجتماعي الإيجابي تشمل تحسين فرص التطوير المهني من خلال استخدام افضل الممارسات التعليمية الفعالة في تعليم الطلاب وزيادة تحصيلهم.

وعرضت دراسة (محمد زين علوي البلخي، ٢٠١٦م) (٢٣) تقويم واقع التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل التجديد التربوي من وجهة نظر المعلمين ومديري التدريب، وتحديد مشكلات التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام في المملكة العربية السعودية، والتعرف على جهود التطوير التي بذلت وانعكاسها على التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام بالمملكة،

وكان من أهم النتائج ضرورة مشاركة المعلمين في بناء خطط التنمية المهنية وبرامجها وفقاً لاحتياجاتهم المهنية ومساعدتهم على النمو المهني،

ضرورة تخصيص ميزانية كافية للصرف على برامج التنمية المهنية للمعلمين وخططها، التجديد المستمر في أساليب العمل وتنمية الموارد البشرية المدربة على الأساليب التكنولوجية الحديثة، العمل على عقد لقاءات دورية مع المعلمين للتعرف على المشكلات التي تقابلهم ومحاولة تقديم المساعدة للتغلب عليها.

في حين هدفت دراسة (Mohd Azlan Mohammad Hussain, 2016) (٢٤) إلى تحديد مجالات التنمية المهنية والفنية للمعلمين المبتدئين بالولايات المتحدة الأمريكية التي ينبغي التركيز عليها لتنميتهم وتحقيق التطوير المهني المستهدف لهم، وأشارت نتائج الدراسة الى اختلاف مجالات الاهتمام التي تركز على كثافة وفائدة التنمية المهنية للمعلمين في تحقيق التطوير المهني لهم سواء ما يتعلق بتعليم محتوى المادة التعليمية للطلاب، استخدام الكمبيوتر، ادارة الفصول المدرسية، تعليم التلاميذ نوى الحاجات الخاصة، انضباط الطلبة وادارة الصفوف.

بالإضافة الى ضرورة مراعاة احتياجات المعلمين الجدد لما له من أثر هام في تخطيط المستقبل المهني لهم الذي ينبغي أن يتسم بالجودة العالية، وبالإضافة الى ذلك فعلى المسؤولين ورسمي السياسات الاهتمام بوضع استراتيجية لتشجيع المعلمين المبتدئين للمشاركة في برامج التطوير المهني الفعال.

وقد ركزت دراسة (Alyah Alqahtan, 2018) (٢٥) على رصد تصورات المعلمين نحو التطوير المهني في الكويت مقارنة إلى المعايير التعليمية لدعم التطوير المهني للمعلمين. وتوصلت الدراسة إلى وجود ندرة في أنشطة التطوير المهني للمعلمين في الكويت على النحو المطلوب الذي يلبي متطلبات ومعايير التنمية المهنية للمعلمين بجميع المستويات لتعزيز مهاراتهم التعليمية

بالإضافة إلى ضرورة وضع برامج التطوير المهني على اساس تقييم معتمد من جانب الجهات البحثية ذات الاختصاص بشكل منهجي ومستمر لكل من ممارسات الصفوف، الطالب، المعلم، والاحتياجات التعليمية، كما أوصت الدراسة صانعي السياسات ضرورة تبني نظريات جديدة تكفل فعالية واستدامة التنمية المهنية للمعلمين وكذلك الاهتمام بتكريمهم مهنيا وشخصيا.

وكذلك فقد اهتمت دراسة (J. Lloyd Hinsley, Ed.S, 2018)(٢٦) بقياس اثر التطوير المهني في الاداء الاكاديمي على مهارات التدريس والطلاب من وجهة نظر المعلمين العاملين في المرتبة الاعلى والادنى بعشرين مدرسة بأحياء ولاية ميسوري.

وتوصلت الدراسة من خلال التعاون مع لجان التنمية المهنية التي تختص بتحليل البيانات عن ردود المعلمين المشاركين بالبرامج التدريبية اثناء التطوير المهني لاستنتاجات محددة بشأن تصورات المعلمين والتطوير المهني، بالإضافة إلى ذلك فقد كان للمدرسين المشتركين نظرة ايجابية الى التطوير المهني عموماً، توصلت الدراسة الى توصيات من بينها ضرورة مشاركة المعلمين في عملية التطوير المهني التي ينبغي ان تظل ركناً أساسياً في تطوير التعليم بولاية ميسوري .مع التأكيد على ضرورة ان تكون فرص التنمية المهنية ذات مغزى للمدخلات (المعلمون).

وقد رصدت دراسة (Ronnie Estrick, 2018)(٢٧) تصورات المعلمين الذين شاركوا في برامج الارشاد الالزامية لاكتشاف مدى اسهام هذه البرامج في أداء المعلمين في المناطق الحضرية بشمال نيو جيرسي، وقد شارك المعلمون الرسميون في تلك البرامج لتبصير المعلمين الجدد بتجاربهم ومشاركتها معهم بما يسهم في تطوير مستوى ادائهم.

وأكدت نتائج هذه الدراسة على أهمية برامج الارشاد والتنمية المهنية الالزامية في المجال التعليمي في تطوير العملية التعليمية ذاتها وتحقيق لنتائج أكثر فعالية من خلال إسهامها في نقل الخبرات وتنمية مهارات المعلمين الجدد.

كما اهتمت دراسة (La Verne Lewis, 2018)(٢٨) بتحديد وتطوير هياكل التدريب التي تركز على الانترنت بالكليات الاقليمية، واستكشاف متطلبات التطوير المهني لمواكبة التطوير المهني بفرص التعليم عبر الانترنت.

وتوصلت الدراسة الى ضرورة التطوير المهني اقليمياً بالكليات المختصة للوفاء بالاحتياجات التربوية للمعلمين، وأكدت الدراسة على وجود مجموعة من العوائق التي تؤثر على تطوير برامج التنمية المهنية من خلال الانترنت منها

ارتفاع التكاليف والقيود الزمنية التي تؤثر على المشاركة مما ينعكس على فرص التطوير المهني، بالإضافة ضرورة وضع استراتيجيات حاسمة لتعزيز فرص التطوير المهني خاصة بكليات المجتمع لمواجهة انخفاض التمويل العام والخاص، وكذلك ضرورة استحداث قسماً ملحقاتاً بكل كلية يختص ببحث وفهم اثر نجاح مبادرات التنمية المهنية عبر الانترنت لا سيما تلك التي تعزز الاداء وتدفع النمو في استخدام التكنولوجيا بمجالات التعلم المعقدة.

تعقيب على الدراسات السابقة

أفادت مطالعة الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية الباحثان في رسم الخطوط العريضة لما ينبغي أن تسعى إليه الدراسة الحالية، حيث تتفق الدراسة الحالية مع غيرها من الدراسات السابقة الأخرى على أهمية برامج التنمية في تطوير الأداء المهني للمعلم، وكذلك التأكيد على جوانب القصور التي تعوقها عن تحقيق أهدافها، إلا أنها تختلف عن الدراسات السابقة الأخرى في تناولها برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر من خلال رصد المتطلبات التربوية للمعلمين بالبرامج المقدمة من خلال الاكاديمية المهنية للمعلمين كمُدخلاً لتطويرها، مع اللقاء الضوء على تجارب وخبرات بعض الدول الاجنبية.

مصطلحات الدراسة

١- **المتطلبات التربوية** : *Educational requirements* يقصد بها الباحثان "مجموعة الاحتياجات التعليمية، والاجتماعية، والوجدانية وغيرها، وكذلك كل من المعلومات والمهارات والاتجاهات المنشودة لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين، وهي متطلبات متضمنة في مختلف مراحل برامج التنمية المهنية تخطيطاً، إعداداً، تنفيذاً، وتقويماً، والتي من شأنها تحسين مستوى أدائهم والنهوض بعملهم الأمر الذي يساهم في إنجاح تلك البرامج وبلوغها لغاياتها، ورفع مستوى التنمية المهنية للمعلمين بها " .

٢- **التنمية المهنية** : *Professional development* يُقصد بها تلك الأنشطة العلمية والسلوكية التي تلبي احتياجات المعلم والتي تهدف إلى تحسين أدائه في مهنة التدريس بشكل ذاتي ومستدام.(٢٩) كما تُعرف بأنها عملية منظمة ومستمرة لتطوير قدرات ومعارف ومهارات المعلم في عمليات التعليم

والتعلم، وتحقيق أكبر قدر من الكفايات المهنية بهدف تحسين مخرجات التعليم وتجويدها. (٣٠)

ويُعرفها البعض بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها إمداد المعلم بالمعرفة الهامة والمفيدة بالنسبة لمهنته، ومساعدته على تطبيق هذه المعرفة بطرق مناسبة وفعالة، وكذلك ممارسة الأنشطة التعليمية التي يشعر بمناسبةها له وبأهميتها في ممارساته المهنية. (٣١) ويرى آخرون أنها عملية يتم من خلالها تدريب المعلمين على المهام والممارسات التي يقومون بها بهدف تحسين أدائهم بما يسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية ومسايرة التغيرات العالمية المعاصرة. (٣٢)

٣- تطوير برامج التنمية المهنية : يُعرفها الباحثان بأنها " عملية منظمة وهادفة قائمة على أسس علمية ومنهجية محددة، تهدف إلى تحسين البرامج التدريبية من خلال التأكيد على ضرورة احداث مزيجاً من التطوير في مستوى الأداء الأكاديمي للمعلمين، وتنمية الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية لديهم، بما يُحقق ارتقاءً تكاملياً للمعلم من جانب، وتحقيق تلك البرامج لما هو مأمول منها من جانب آخر.

منهج الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع برامج التنمية المهنية ومتطلباتها التربوية لتطويرها، مع الاستعانة بأسلوب التحليل الفلسفي لمناقشة خبرات بعض الدول الأجنبية وكيف يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر. كما استعان الباحثان بمجموعة من الأدوات التي تساعدهما في دراستهما، تمثلت في:

١- الزيارات الميدانية : حيث تم عمل بعض الزيارات الميدانية لعدد من مقار دورات التنمية المهنية للمعلمين بالغربية، بهدف التعرف على واقعها، وأهم المشكلات التي تواجه المعلمين بها والقائمين عليها، وتحد من جودتها وتحقيقها لأهدافها.

٢- المقابلات الشخصية غير المقننة : من خلال إجراء بعض المقابلات مع عدد من القيادات المسؤولة عن إدارة وتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين،

وبعض المعلمين بها والقائمين عليها، للوقوف على أهم المتطلبات التربوية لتطوير تلك البرامج من وجهة نظرهم.

حدود الدراسة

- تقتصر الدراسة في تناولها على الجانب الموضوعي المتمثل في المتطلبات التربوية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر، في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية.

- اقتصر الاطار البحثي على برامج التنمية المهنية التي تقدمها الاكاديمية المهنية للمعلمين بمصر أنموذجاً، والتي تشمل كل من (برامج ترقى المعلمين، التطبيقات التربوية للمعلم المساعد، البرامج مدفوعة الأجر؛ التطبيقات التربوية لمديري ووكلاء الإدارات التعليمية، القيادة المدرسية، اساسيات التوجيه الفني، برامج اعداد المدرسين).

إجراءات الدراسة

لكي تفي الدراسة بالإجابة عن أسئلة المشكلة ، قام الباحثان بمعالجة ذلك من خلال المحاور الآتية :

المحور الأول : واقع برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر

يعاني التعليم بمصر من قصور واضح في تحقيق أهدافه وهو الأمر الذي كشفت عنه بعض التقارير الدولية، ومنها تقرير دافوس لعام ٢٠١٥م الذي أشار إلى أن التعليم المصري يأتي في المرتبة (١٣٩) من إجمالي (١٤٠) دولة شملها التقرير. (٣٣)

وبنظرة عامة لبرامج التنمية المهنية للمعلم بمصر نجد أنها برامج نمطية روتينية لا تراعى الاتجاهات العالمية المعاصرة المطلوب توافرها في البرامج الفعالة، كما تنقصها عملية المتابعة وتقويم أثرها، كما أن نسبة قليلة من معلمي التربية والتعليم يلتحقون بهذه النوعية من البرامج غير المخططة خاصة مع نظام كادر المعلم الذي يعتمد حالياً في ترقيته للمعلمين على تجاوز المعلم فترة (٥) سنوات بين كل درجة وظيفية إلى أخرى بشرط حصول المعلم على

مجموعة من الدورات التدريبية الشكلية التي تنقله إلى درجة أعلى دون وجود تقويم لمستوى أدائه السابق. (٣٤)

وتعد التنمية المهنية للمعلم في مصر مسئولية كلاً من وزارة التربية والتعليم والأكاديمية المهنية للمعلمين، و وحدات التقويم والجودة بالمدارس والمراكز البحثية حيث تقوم هذه المؤسسات بتنظيم برامج قصيرة أو طويلة الأمد للمعلمين، لا تختلف من مرحلة لأخرى على الرغم من اختلاف طبيعة كل مرحلة واحتياجات المتعلمين بها. فنظام تنمية المعلم مهنيًا في مصر يهدف إلى الترقى للمناصب الأعلى في المقام الأول، أو تأهيله للاضطلاع بوظائف إدارية، أو إجراء التدريب لمجرد التدريب. والمتفحص لواقع برامج التنمية المهنية لمعلم التعليم العام في مصر يلاحظ أنه يعاني من مجموعة مشكلات، منها:

- ارتباط برامج تنمية المعلم مهنيًا وتنظيمًا وتنفيذًا بتوجهات القرار السياسي التربوي وفق حاجات وسياسات لا تتبع دوماً من القاعدة التربوية، ولا من تصور هذه الأخيرة لحاجتها الفعلية.

- التفاوت بين الواقع والمأمول، فمحتوى برامج التنمية المهنية يقوم على تصورات مبدئية طموحة، ولكنها ليست على مستوى المأمول. (٣٥)

- سلبية موقف المعلمين من برامج التنمية المهنية، فعلى الرغم من تطور تنمية المعلم واستراتيجياته، إلا أن عدد قليل منهم من يظهر عليه أثر برامج التنمية المهنية في مجال عمله.

- ضعف وضوح أهداف وفلسفة برامج التنمية المهنية، مما انعكس على تحققها، وأدى إلى ضعف التنسيق بين الجهات المنوط بها تخطيطها وتنفيذها. (٣٦)

- قصور اعتماد برامج التنمية المهنية على معرفة الاحتياجات الفعلية للمعلمين، نظراً لصعوبة تحديدها في ظل نقص كفاءة الموجهين وقلة أعدادهم (٣٧).

- اتسام برامج التنمية المهنية بالطابع النظري التلقيني، وندرة الأساليب العملية المتصلة بالمهارات التعليمية والتي تؤدي إلى اكتساب مهارات فعلية مثل: دراسات الحالة، وورش العمل، والتعامل مع التقنيات الحديثة. (٣٨)

هذا بالإضافة إلى نمطية البرامج التدريبية وشكلتها تخطيطاً وتنفيذاً؛ وقلة الاهتمام بتكنولوجيا التعليم بها، ومن ثم عجزها عن معالجة المشكلات التربوية المستجدة، محدودية الوقت المخصص لبرامج التنمية المهنية، واختيار أوقات غير مناسبة لتنفيذها، قلة تبني برامج التنمية المهنية للاتجاهات الحديثة التي تقوم عليها هذه البرامج في الدول المتقدمة، وضعف ضوابط ومعايير اختيار المدربين مما يسهم في دخول المجالات الشخصية في بعض الأحيان.

وعلى الرغم من ذلك فلا يمكن تجاهل دور الوزارات والمؤسسات المنوط بها تنمية المعلم مهنيًا كوزارة التربية والتعليم، والأكاديمية المهنية للمعلمين في الارتقاء بالتنمية المهنية للمعلم وتأهيله لتحقيق أهداف العملية التعليمية في ضوء متغيرات العصر الحديث ومتطلباته، هذا بالإضافة إلى الدور الهام للمراكز البحثية التربوية كالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المركز القومي لامتحانات والتقويم التربوي، معهد التخطيط القومي، في تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين، ورفع الكفايات التدريسية لهم في مختلف التخصصات.

وقد بدأت الأكاديمية المهنية للمعلمين الاهتمام بتطبيق برامج التنمية المهنية للمعلمين المعينين في ضوء قانون الكادر رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م ولائحته التنفيذية، وكذلك الاهتمام بالمعلمين الجدد حيث تقوم الأكاديمية بمتابعتهم وتقديم برامج لمساعدتهم على أداء مهامهم (برنامج التطبيقات التربوية للمعلم المساعد)، ولكن نجد أن هذه البرامج غير مفعلة بطريقة جيدة في المدارس المصرية؛ حيث إن مدتها قصيرة وتحتاج إلى اشتراك المعلمين ذوي الخبرة حتى يستفيد منهم المعلمون الجدد، ولاستكمال متطلبات تعيينهم فإن ذلك يتطلب اجتياز أحد برامج الحاسب الآلي (كبرنامج Icdl، التدريب على المهارات الأساسية لتطبيقات Office، نظام التشغيل Windows، الدورة التدريبية AITC) التي تقدمها الوحدة المركزية للتدريب على تكنولوجيا المعلومات، أما بالنسبة للبرامج التأهيلية فقد تم تفعيلها مؤخراً من خلال بروتوكولات تعاون

تشمل وزارة التربية والتعليم والأكاديمية المهنية للمعلمين بالاتفاق مع مركز التميز بكلية التربية جامعة عين شمس والذي يتولى تقديم برنامج تأهيل تربوي للمعلمين الغير مؤهلين تربوياً والملتحقين بمدارس التربية والتعليم. (٣٩)

إلا أنه ولكي تحقق برامج التنمية المهنية أهدافها المراد منها تحسين وتطوير العملية التعليمية، ينبغي على مؤسسات التنمية المهنية أن تعمل على تحقيق الجودة في برامجها تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.

المحور الثاني : أسس وأهداف التنمية المهنية للمعلمين

أولاً : أسس ومبادئ التنمية المهنية للمعلمين

تتمثل أهم أسس التنمية المهنية ومبادئها في؛ وضوح أهداف البرامج التدريبية وواقعيتها، والاعتماد على نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية، وتلبية البرامج لحاجات حقيقية، واستمرارية التنمية المهنية، واستثمار معطيات التقنيات التربوية الحديثة، والمرونة وتعدد الاختيارات، واستخدام وسائل ونشاطات متعددة، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة، والمشاركة والتعاون، ومناسبة برامج التنمية المهنية لتوجهات إدارة الجودة الشاملة. (٤٠) ويمكن إيجاز أهم تلك المبادئ فيما يلي :

١- الاستمرارية Continuity : ويقصد بها تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات، مهارات، اتجاهات، سلوكيات) لا عطاء المتدرب فرصاً متكررة للتفكير، وبطريقة تتسم بالاتساق، مما يكون له أثره في الاستيعاب بطريقة فعالة.

٢- توالي الخبرات أو التقدم المنظم Progression : ويقصد بها ضمان انتقال توقعات المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، بما يُمكنهم من ممارسة مسؤولياتهم الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه.

٣- التدرج Graduation : بأن تتدرج التنمية المهنية المستدامة بدءاً بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم الانتقال إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، حتى تعالج أولاً، ثم تتطور إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعباً.

٤- التكامل Integration : ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية، وتحقيق الترابط بين عناصر الرسالة التدريبية، والتوافق بين التفكير والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب.

٥- الشمول Comprehension : بأن يشمل التدريب مختلف تخصصات، ومستويات العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ووظائفه.(٤١) وكذلك شمول التنمية المهنية فرصاً متنوعة وعديدة تساعد على اشتراك الأفراد كمتعلمين، وتقدم فرصاً لتطبيق مهارات ومعارف جديدة.(٤٢)

٦- وضوح الهدف The clarity of the objective : بأن يكون الهدف من التنمية المهنية محددًا واضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق والقياس.(٤٣)

٧- مواكبة التطور Keep up with the evolution : بأن يتم التزود بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

٨- الواقعية Realistic : مراعاة الواقعية بأن تلبى البرامج الاحتياجات الفعلية للمتدربين، وتتناسب مع مستوياتهم، ومعارفهم، وقدراتهم.

٩- مبدأ مراعاة التوقيت المناسب : بأن تُراعى التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية، بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل.(٤٤)

ولكي تتمكن الاستراتيجيات التعليمية من تحقيق هذه الأسس والمبادئ، ينبغي أن تؤكد برامج التنمية المهنية للمعلم على أساليب التعلم الذاتي مدى الحياة، وتفعيل الاستخدام الأمثل لمصادر المعرفة والأدوات التكنولوجية المختلفة، وتحقيق التواصل مع المستجدات في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، والاستفادة من خبرات العاملين باشتراكهم في دورات تنشيطية تتيح لهم التفاعل، وتنمية مهاراتهم.

ثانياً : أهداف التنمية المهنية للمعلم

يؤكد الباحثان أنه ولكي تتمكن برامج التنمية من بلوغ غاياتها ينبغي أن تتفق أهدافها مع احتياجات المعلمين الفعلية والاتجاهات والمداخل العالمية المعاصرة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي :

١- تزويد المعلمين بالمفاهيم الواضحة حول أخلاقيات مهنة التعليم وتنمية الممارسات السلوكية الإيجابية لديهم، وتمكينهم من تطوير أنفسهم من خلال تحديد احتياجاتهم واحتياجات مدارسهم.(٤٥)

٢- الارتقاء بالمستوى العلمي والثقافي والمهني للمعلم بما يحقق طموحه واستقراره النفسي.

٣- تحسين اتجاهات المعلم وصقل مهاراته وزيادة معارفه وقدرته على الإبداع والتجديد.

٤- تمكين المعلم من الوقوف على التطورات الحديثة في تقنيات التعليم، وطرائق التدريس والمحتوى الدراسي وغيره من مكونات المنهج.

٥- تلافى أوجه النقص والقصور في إعداد المعلم قبل الخدمة من خلال تزويده بأحدث ما توصل إليه الأدب التربوي المعاصر من نظريات تربوية ونفسية.

٦- تحقيق النمو المستمر للمعلم، مما يرفع من جودة أدائه المهني.

٧- تحويل المعلم إلى متعلم دائم التعلم، يبحث باستمرار عن الجديد في مجال المهنة ليتعلمه ويطبقه في مدرسته.(٤٦)

٨- تحفيز المعلمين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة أدائهم والتميز والمنافسة.

٩- مساعدة المعلم على التوقع والاستعداد للتغيرات التي تحدث لوظيفته وتتطلب الاستجابة لها.

١٠- تشجيع المعلم على الشعور بالرضى الناتج عن قدراته على الاستجابة للتغير في مجال تخصصه.(٤٧)

١١- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل، وتمكين المعلم من أداء أعماله ومهامه دون متابعة وتدقيق.

١٢- اكتساب المعلومات والمهارات اللازمة عن التقويم وبناء وسائله الحديثة واستخدامها. (٤٨)

يتضح مما سبق أن التنمية المهنية للمعلم ضرورة حتمية لتحقيق النمو المهني في شخصية المعلم من جميع جوانبه (الشخصية- الاجتماعية- العلمية- الثقافية). وعلى الرغم من اختلاف أنماط وبرامج التنمية المهنية للمعلمين من حيث المحتوى والشكل إلا أنها تشترك فيما بينها في الهدف العام الذى تسعى إلى تحقيقه وهو تعديل الممارسات المهنية للمعلمين والمفاهيم الخاصة بهم نحو غاية مقصودة بقصد تحسين وتنمية تعليمهم ورفع مستواهم العلمي والثقافي والاجتماعي وهو الهدف الأساسي للمنظومة التعليمية.

المحور الثالث : المتطلبات التربوية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر

تمر عملية التخطيط لبرامج التنمية المهنية للمعلمين بمراحل عدة يأتي في مقدمتها مرحلة التخطيط كمرحلة تمهيدية يليها مراحل أخرى تتمثل في تنفيذ وتقويم البرامج لمواجهة مشكلات الأداء الحالية والمتوقعة، من خلال وضع سياسة عملية للبرامج وصياغة خطواتها التي تسير عليها. (٤٩) ولذا فإن تحديد المتطلبات التربوية لفئات المعلمين تمثل أولى خطوات تحقيق تلك البرامج لأهدافها، وهي متطلبات متضمنة في مختلف مراحل البرامج التدريبية، على النحو التالي :

أولاً : متطلبات خاصة بالتخطيط للبرامج التدريبية وتحديد احتياجاتها

إن من المسلمات الرئيسة عند تصميم برامج التنمية المهنية أن يتم ذلك وفقاً للاحتياجات الفعلية للمعلمين؛ حيث أن هذه الاحتياجات تمثل المدخلات الأساسية للمؤسسة، كما أن تحديد هذه الاحتياجات وحصرها تمثل محور الارتكاز لبناء الخطط، ولكي تكتسب البرامج الفاعلية المطلوبة، يتحتم أن تسبق بنشاط علمي هادف يعتمد على الدراسة العلمية والعملية من أجل الكشف الدقيق عن الاحتياجات الفعلية بغرض تصميم البرامج الحالية، والبرامج اللاحقة. (٥٠)

ثانياً : متطلبات خاصة بإعداد برامج التنمية المهنية

وتقوم هذه المرحلة على العديد من الخطوات، تتمثل في تحديد مجموعة من العوامل ذات الصلة بطبيعة متطلبات المعلمين واحتياجاتهم ويشمل ذلك تحديد أهداف برامج التنمية المهنية، ومحتواها، وأساليبها، ومكانها، وتوقيتها ومدتها الزمنية، وتوفير التمويل اللازم لها.

ثالثاً : متطلبات خاصة بتنفيذ برامج التنمية المهنية

حيث ينبغي أن يتم التنسيق بين الجهات المنوط بها تحقيق التنمية المهنية للمعلمين والتي تتولى وضع الإطار العام للإجراءات التنفيذية لبرامج التنمية المهنية وغيرها من الجهات المختصة بالتنفيذ. (٥١) وتتمثل أهم هذه الجوانب التنفيذية توقيت برامج التنمية المهنية، وتجهيز مواد برامج التنمية المهنية. (٥٢)

رابعاً : متطلبات خاصة بتقويم برامج التنمية المهنية

فينبغي على الجهات المسؤولة اعداد وتخطيط برامج التنمية المهنية للمعلم أن تأخذ في اعتبارها عند تصميم البرامج أن ينطوي التقويم بها على جمع المعلومات الخاصة برضا كل المعلمين عنها، ومدى استفادتهم من هذه البرامج في تحقيق أهداف العملية التعليمية، ومدى قدرتهم على تطبيق المهارات التي اكتسبوها من هذه البرامج في وظائفهم على أرض الواقع، ومدى قدرتهم على ذلك، ومستوى التغير الناتج في سلوكياتهم. (٥٣)

يتضح مما سبق أنه وعلى الرغم من طرق وأساليب الاهتمام بالمعلم وتنميته مهنيًا في المؤسسات المختصة؛ إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى أن مراحل التنمية المهنية للمعلم تتم بصورة أقرب إلى النظرية دون مراعاة الواقع العملي، حيث يبدأ الاهتمام بالتخطيط للبرنامج دون الاهتمام بالاحتياجات الفعلية للمعلمين على الرغم من أهميتها فالبرامج الموجودة نمطية ومكررة أما مرحلة تنفيذ البرامج فلا تتماشى مع ظروف معظم المعلمين كتوقيات البرامج والأساليب المستخدمة بها، بالإضافة الى القصور الواضح في عملية التقويم.

إلى جانب ذلك فقد كشفت الدراسة الاستطلاعية للبحث عن مجموعة من المتطلبات التربوية للمعلمين والتي كان من أهمها ما يلي :

- ضرورة الاهتمام بالكيف في برامج التنمية المهنية للمعلم بتطبيق معايير الجودة.

- ضرورة التركيز على الجانب العملي ببرامج التنمية المهنية الحالية للمعلمين.
- مراعاة احتياجات المعلمين التربوية الي أوجبها تنوع تخصصاتهم، واختلاف مراحلهم التعليمية.
- الأخذ بعين الاعتبار مدى وفاء المدى الزمني للبرامج التدريبية بمتطلبات ترقية مستوى أداء المعلم، واحتياجاته التربوية الفعلية.
- ضرورة تقليص الفجوة بين محتوى البرامج التدريبية واحتياجات المتدربين الفعلية.
- الاهتمام بإجراء مراجعات لمعايير وشروط انتقاء المدربين بالبرامج التدريبية.
- ضرورة حصول المدربين على الاعداد والتدريب الكافيين لتولي تلك المهام لتحقيق تلك البرامج لمصداقيتها.
- التأكيد على ضرورة تقليص الفجوة بين التخصصات الفعلية للمدربين، ومحتوى البرامج التدريبية وغاياتها.
- إعادة النظر في جدوى الاستراتيجية المتبعة التي تربط بين كل من التأهيل والتدريب بالترقية الشكلية للكوادر التعليمية. حيث كان من الأولى ربط التطور الحادث في مستويات الأداء بتقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة.
- إثراء الجانب المادي والمعنوي لدى المعلم بقيمة البرامج التدريبية من خلال أساليب كزيادة الدعم المادي للدورات والبرامج والأنشطة التدريبية.
- تحقيق مشاركة المعلمين المراد تنميتهم في تخطيط البرامج، لضمان تحقيق التنمية المهنية لهم.
- الاهتمام ببرامج الإعداد قبل الخدمة والتي لا تتعدى كونها مدخلاً لممارسة مهنة التعليم، وليست إعداداً نهائياً لها.
- مراعاة التنسيق بين الهياكل التنظيمية للتعليم، وإدارته ووسائله وأساليبه، لضمان تحقيق التطور والتفاعل المطلوب بينها وصولاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية.
- اسهام البرامج التدريبية في تعزيز العلاقة بين المعلمين والطلاب والمجتمع.

- تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في إطار تطوير النظم الإدارية والتعليمية.
- زيادة الثقة لدى المعلمين بما ينعكس بالإيجاب على التزامهم ورضاهم الوظيفي.
- الاسهام في تقليل الفجوة بين الأطر النظرية للتعليم وبين التطبيق الواقعي والفعلي لها .
- إتاحة فرص حقيقة لتبادل الخبرات بين المعلمين وبعضهم البعض.
- تركيز البرامج على بناء القدرات الإبداعية بجانب القدرات والمهارات الإدارية التقليدية للوفاء بمتطلبات الأدوار المتغيرة للمعلمين.
- رفع مهارة المعلمين في تقبل المخاطرة والرغبة في اجتياز وتنفيذ المهام والأدوار المسندة إليهم، وعدم التردد في المشاركة في العمل الإداري بالمدرسة.
- إتاحة فرص حقيقية تسهم في فهم وتطوير الأساليب التي يمكن أن يتبعها المعلمون لبلوغ مستويات الجودة في العمل التدريسي والإداري.
- تعزيز فرص المشاركة الايجابية للمعلمين بالبرامج التدريبية من خلال تشجيع أساليب الحوار والمناقشة والاستفسار، بما يتيح فرصاً أفضل للتعلم والتدريب.
- واقعية برامج التنمية المهنية لتفعيل استفادة المتدرب بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل، من خلال محاكاة البرامج لظروف العمل الفعلية، والأدوات التي تستخدم فيه أثناء التدريب.
- مرونة البرنامج التدريبي بحيث يتيح الفرصة أمام جميع الأفراد لإشباع حاجاتهم بطرق مختلفة، كما يجب أن يكون التدريب ديناميكياً، وحيوياً، مفتوحاً للإضافة، والحذف، والتعديل، إن لزم الأمر.
- تحقيق الدافعية للتنمية المهنية لدى المعلم كي يقبل على التدريب من خلال استحداث صيغ كتنظيم حوافز مادية ومعنوية لهم بما يؤدي إلى تحقيق التنافس فيما بينهم ومن ثم بلوغ التدريبات لنتائج أفضل ومشاركتهم بفاعلية بها.

- انطلاق برامج التنمية المهنية من الواقع الحالي للمهارات الأساسية للفرد، وحجم معرفته، ومجال خبرته، ومن جانب آخر مراعاة المتغيرات العالمية المعاصرة التي تؤثر في العملية التعليمية، لتحقيق ما هو مأمول منها.

- شمول التنمية المهنية فرصاً عديدة ومتنوعة تساعد على إتاحة فرص التعلم للمتدربين، وتقديم فرصاً لهم لتطبيق مهارات ومعارف جديدة.

- تقديم برامج التنمية المهنية فرصاً أفضل للمعلمين لممارسة المهارات والاستراتيجيات والفنيات الجديدة، وتقويم التغذية الراجعة للأداء واستمرار أنشطة المتابعة.

- تفعيل أساليب قياس العائد من التدريبات من خلال تفعيل وتطوير الطرق العلمية المتبعة في قياس معارف ومهارات المعلمين وقدراتهم التي تحتاج إلى تدريب، من خلال برامج التنمية المهنية، والسعي نحو تطوير قدرات موجهي التخصصات المختلفة لتحقيق ذلك.

- ربط التنمية المهنية المستدامة بنتائج يمكن قياسها من خلال أداء الأفراد والطلاب.

المحور الرابع : تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال التنمية المهنية للمعلمين

تحتل عملية التنمية المهنية للمعلمين باهتمام متزايد في جميع دول العالم على اختلاف مستوياتها، نظراً لدورها الهام في تطوير التعليم والارتقاء من خلال ممارسات عدة وأنشطة تدريبية، وخطط تطوير تنظيمي. (٥٤) ويعرض الباحثان فيما يلي لأهم تلك التجارب الدولية في مجال التنمية المهنية للمعلمين :

أولاً : التنمية المهنية للمعلمين بالولايات المتحدة الأمريكية

إن مفهوم جودة المدرسين في الولايات المتحدة أصبح جزءاً هاماً من إصلاح التعليم كما يُعد أساسية لتحسين أداء المدارس والطلاب ونتائج التعلم بوجه عام. (٥٥) تتميز برامج التنمية المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية بمجموعة من الخصائص وهي : أنها توفر فرص واسعة رسمية وغير رسمية

من التدريب أثناء الخدمة، اعتبار الوقت المخصص للتنمية المهنية والتعاون جزءاً أساسياً من ساعات عمل المعلم، اعتبار أنشطة التنمية المهنية جزء لا يتجزأ من سياقات عمل المعلمين، تدعم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج والممارسات التعليمية، تعد بمثابة برامج توجيهية للمعلمين الجدد. (٥٦) ويمكن ايجاز أهم ملامح التجربة الأمريكية فيما يلي :

١ - مبادئ التنمية المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية

يهدف التطوير المهني إلى معالجة مختلف الاحتياجات التعليمية وادارتها وتحسين سلوك الطلاب ومهارات التدريس، وترسيخ أهمية التعلم مدى الحياة واستمرارية النمو المهني من خلال أنشطة التنمية المهنية والمهارات التي من شأنها ان تعزز تنفيذ البرامج التعليمية للمعلمين خلال حياتهم الوظيفية، وتقديم تغذية مرتدة ايجابية وبناءة من المدرب او المشرف وفي نهاية المطاف صقل وتطوير استراتيجيات التدريس والتعليم. (٥٧)

تقوم برامج التنمية المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية على مجموعة من المبادئ لعل من أبرزها ما يلي :

أ- الشمول : حيث يجب أن تشمل برامج التنمية المهنية جميع أبعاد التنمية البشرية، والقيم والاتجاهات، والمعارف، والمهارات.

ب- الاستمرارية : بأن يتولى مسؤولي التنمية المهنية وضع استراتيجيات تدريبية تتسم بالاستمرار والاستدامة.

ج- الشرعية: بأن يتم التدريب والتنمية المهنية وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في إدارة التدريب والموارد البشرية.

د- المنطلق : بأن تصمم برامج التنمية المهنية بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

هـ- الهدف: فينبغي أن تكون أهداف التنمية المهنية واضحة، وواقعية كي يمكن تحقيقها، وان يتم تحديدها تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع ، والزمان، والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة

و- التدرج والواقعية : بأن تبدأ برامج التنمية المهنية بمعالجة القضايا بسيطة الموضوعات ثم تتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا.

ز- مرونة التدريب : مرونة تراعي في طياتها الوسائل والأساليب التدريبية الحديثة، والتطورات المحلية والعالمية، واستيعاب المعلمين لها.(٥٨)

ولكي تحقق برامج التنمية المهنية أهدافها ينبغي أن تأخذ في الاعتبار ضرورة مراعاة فعالية هذه البرامج، الإعداد الجيد، الترقى الوظيفي، الاتصال التنظيمي، التدريب، مهارات القيادة، التقييم المستمر، كما يجب أن تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة الوظيفية، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك.(٥٩)

٢- أساليب وبرامج التنمية المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية

شهدت أساليب التنمية المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية تحولاً كبيراً حيث تم استخدام تكنولوجيا المعلومات والانترنت في برامج التنمية المهنية، وتتضمن هذه الأساليب:

أ- التنمية المهنية على الخط/ المباشر: Professional Online Development هو أحد أساليب التعلم الذاتي الذي يعتمد على استخدام الإنترنت في برامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة نتيجة التطورات التكنولوجية المعاصرة، ولقد ظهرت عدة مسميات لهذا النوع من التنمية المهنية منها: التدريب المباشر، والتدريب باستخدام الشبكة العنكبوتية Web Based Training.(٦٠)

ويدعم التدريب بالإنترنت أنواع التنمية المهنية الأخرى كاللتنمية المهنية الافتراضية Virtual Professional Development، والمحاكاة Simulation، ويمتاز بعدة خصائص أهمها؛ الحرية في اختيار مكان التدريب، وموضوع التدريب، ووقت التدريب، والوسيلة التدريبية الملائمة، نشر المعرفة وتنمية الذكاء الاجتماعي من خلال تبادل الخبرة والمعرفة، تمكن المتدرب من الحوار والمناقشة الفورية مع المدرب أو نظرائه المتدربين، كما تحقق التفاعل بين الثقافات المختلفة، الوصول إلي أعداد كبيرة من المتدربين والتعامل معهم كل حسب قدراته وإمكانياته.(٦١)

ب- التنمية المهنية الذاتية Self-Professional Development : ويعتمد هذا الأسلوب على المتدرب بصفة عامة، وفيه يتم الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة التعليمية من مراجع ومصادر متنوعة، وتمثل الحقائق التدريبية وسيطاً مهماً للتدريب الذاتي، حيث يقوم المتدرب بتعليم نفسه بنفسه باستخدام ما تحتوى تلك الحقائق التدريبية من مواد تدريبية واختبارات متنوعة.(٦٢)

ج-التنمية المهنية الموجهة بالأداء Performance Oriented Professional Development : وهى أحد الأساليب التدريبية الفعالة التي تهدف إلي تحقيق كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتجويد المخرج التعليمي، وجعل الأفراد العاملين أكثر إنتاجية، من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء، لذلك فإنه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي.(٦٣)

د- التنمية المهنية المرتكزة على الاحتياجات التدريبية Needs Training Based Professional Development : بما يحقق الكفاءة، وحسن الأداء، والارتقاء بمعلومات المعلمين، وتحسين اتجاهاتهم.

هـ - التنمية المهنية بالوسائط المتعددة Multi Media Professional Development : يهدف هذا الأسلوب إلي عرض المعلومات بطرق متنوعة من مصادر المعرفة بما يؤدي إلى دعم العملية التدريبية، كما يقدم تغذية راجعة فورية تمكنه من تحديد مستواه التحصيلي وتهيئ للمتدرب الوقت الكافي لمتابعة البرنامج التدريبي بالسرعة التي تتوافق مع إمكانياته وقدراته.(٦٤)

٣- إجراءات التنمية المهنية بالولايات المتحدة الأمريكية

أ- إنشاء مراكز تقويم تشرف على اختيار الكوادر التعليمية، وتوفير فرص التعلم والتدريب لهم من خلال الخبرات العملية، وتمثيل الأدوار، ودراسة الحالات ، وتمارين اتخاذ القرارات، وإلقاء المحاضرات.

ب- الاهتمام ببرامج إعداد القادة التربويين ميدانياً، وكذلك استراتيجيات المتابعة لتلك البرامج، بالإضافة إلى عمليات التطوير والتجديد التي تقوم بها مراكز التنمية المهنية المتعددة والمنتشرة في الولايات للتطوير والتنمية المهنية كمركز ديترويت Detroit، ومركز كنت Kent للتنمية المهنية المختلفة.(٦٥)

ج- إنشاء مدارس التنمية المهنية، ومراكز النمو والتطوير المهني التي تعمل على تأهيل المعلمين، وتطوير مهاراتهم وكفاياتهم الإدارية والمهنية، وتحسين أدائهم بصفة مستمرة في جميع مجالات العمل.

وتهدف الأيدولوجية الرأسمالية في أمريكا إلى تنمية الفرد ذاته إيماناً بقيمة الفرد، فتعتبره هدفها، وتعمل على إطلاق طاقاته المبدعة مع توفير الحرية له، وقد انعكس ذلك على أيدولوجية التنمية المهنية، حيث أصبحت مراكز التدريب والتنمية المهنية، وكذلك مدارس التنمية المهنية، تدار لا مركزياً. (٦٦)

وقد ساعدت اللامركزية على مرونة الإصلاحات التعليمية وتشجيعها، وقد نتج عن ذلك تنوع القوانين التي تحكم هيكل ومضمون برامج التعليم بوجه عام، وبرامج التدريب بوجه خاص، بدرجة كبيرة ما بين ولاية وأخرى. (٦٧) الأمر الذي كان له أثراً إيجابياً على التنمية المهنية، فتعددت جهات إدارة مراكز التنمية المهنية، وترتب على ذلك ضرورة تطوير البرامج التدريبية، واستحداث أساليب جديدة تسهم في إيجاد معلمين أكثر إنتاجية يتمتعوا بخصائص عقلية واجتماعية وشخصية ومهنية مناسبة تمكنهم من تحقيق تعليم فعال.

ثانياً: التنمية المهنية للمعلمين بإنجلترا

١- مبادئ التنمية المهنية للمعلمين بإنجلترا

تسعى برامج التنمية المهنية إلى توفير بيئة تطويرية لقدرات الفرد الذاتية لتحسينها، ومن ثم أداء مهامهن بصورة أفضل، وتستند برامج التنمية المهنية بإنجلترا إلى بعض المبادئ ومنها

أ- مبدأ تحديد الأهداف: حيث يجب تحديد الأهداف النهائية لكل برنامج تدريبي على حده، وكذلك تحديد الأهداف التفصيلية لمحتواه.

ب- الموائمة: وتعنى ضرورة مناسبة محتوى البرامج التدريبية مع الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين.

ج- القياس: ضرورة قياس أنشطة التعلم والتدريب من خلال مقاييس الأداء الفعالة، والاهتمام بإسهام الأفراد في قياس أنشطة التعلم والتدريب، لبيان مدى وفائها باحتياجات التنمية المهنية وفق المعايير والمحكات المنفق عليها.

د- التنوع : ويقصد به ضرورة تنوع أنشطة وبرامج التدريب ، وكذلك الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة في تنفيذ هذه البرامج.

هـ- مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم Progression: ويقصد به قدرة البرنامج التدريبي على ضمان انتقال توقعات المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد، بحيث نتوقع منهم أنه بنهاية مرورهم بالخبرات المطلوبة كلها، يكونوا مستعدين بالفعل لممارسة مسؤولياتهم الوظيفية.

و- مبدأ التكامل: ويقصد به العمل على تحقيق التكامل بين برامج الإعداد قبل الخدمة وأثنائها.

ز- مبدأ المشاركة: بأن يتم التأكيد على المشاركة الفعالة للمتدرب في تخطيط البرنامج التدريبي وفي تنفيذه وتقييمه. (٦٨)

ح- الإيجابية : حيث إن التدريب نشاط إيجابي يهدف إلى تحسين مهارات الفرد وكفاياته.

ط- الديناميكية: بأن يكون التدريب مرناً، يتيح الفرصة أمام جميع الموظفين لإشباع حاجاتهم.

ي- مراعاة الفروق الفردية في التدريب : حيث أن بعض المتدربين يتعلمون بسرعة أكثر من غيرهم، وكذلك في تقبلهم لأنواع معينة من التدريب.

ك- اختيار المتدربين بشكل دقيق : من خلال أسس قائمة على الدقة والموضوعية، والتركيز على أن تكون لدى المرشح للتدريب رغبة حقيقية في الالتحاق بالبرنامج التدريبي، ومناسبة محتوى البرنامج التدريبي، ومضمونه مع تخصص المرشح واهتماماته ومستواه الوظيفي

ل- تقييم نتائج التدريب : وذلك قبل البرنامج وخلال وبعد الانتهاء منه في ضوء المتابعة الميدانية للمتدربين في عملهم. (٦٩)

٢- أساليب وبرامج التنمية المهنية بإنجلترا

تتم برامج التنمية المهنية في إنجلترا من خلال عدة أساليب، وبما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساليبها أو أدواتها، وبما يتفق مع خطة مسار المعلمين الوظيفي، ويمكن تناولها بإيجاز فيما يلي :

أ- التنمية المهنية المرتكزة على الكفايات Competency-Based Professional Development: وتعتمد على تحديد أهم الكفايات الإدارية، والمهنية، والتربوية لدى المديرين، التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، ويتم على ضوءها تصميم البرنامج التدريبي. (٧٠)

ب- التنمية المهنية اللامركزية Decentralized Professional Development: بحيث يكون هناك نظم تدريبية مختلفة في المدن الانجليزية، وتفعيل دور القائمين عليها في تخطيط البرامج التدريبية، وتنظيمها، وتنفيذها.

ج- التنمية المهنية المعتمدة على الورش التدريبية أو المشروعات العملية التطبيقية: ويقوم التدريب فيها على أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم المجموعة كلها بدراسة مشكلة معينة، ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يناسب المواقف التي تحتاج إلى إبداع، وهو مفيد لإعطاء المشاركين تغذية راجعة عن قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم.

د- التنمية المهنية التنشيطية: وتهدف إلى تنشيط وتنمية المعارف والمهارات التي قد تكون تم نسيانها جزئياً بسبب طول المدة، أو عدم الاستخدام المستمر، أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى قلة المعلومات أو ضعف المهارات.

هـ- التنمية المهنية التبادلية: ويطلق عليها اسم التعليم التعاوني، وفيها يمضى المعلم فترة من الدراسة، يعقبها فترة من التطبيق العملي في مكان عمله، ثم يواصل للدراسة لفترة أخرى، يعود بعدها للتطبيق العملي في موقع العمل نفسه، وهكذا إلى أن يتقن المهارات، ويحقق الأهداف المنشودة. (٧١)

و- التنمية المهنية الافتراضية Virtual Professional Development: وتعد من أحدث أنواع التدريب في ضوء التحديات المعاصرة، وتعتمد على معايشة العالم الواقعي الافتراضي من خلال بناء بيئات اصطناعية حية تخيلية قادرة على أن تمثل الواقع الحقيقي وتهيئ للفرد المقدر على التفاعل معها، وتتطلب استخدام أجهزة تلبس على الرأس، وقفازات اللمس، وأجهزة أخرى مساعدة. (٧٢)

٣- إجراءات التنمية المهنية بإنجلترا

يتولى عملية تدريب وتطوير المعلمين في بريطانيا عدة جهات منها: مراكز التكوين والتطوير والتدريب وتشرف على هذه المراكز وكالة تدريب المعلمين، وهدفها الرئيس هو تحقيق تدريب عالي المستوى لقادة المدارس.(٧٣)

كما يتأثر النظام التعليمي بالفلسفة الاجتماعية السائدة، والنمط المتسارع لحركة الحياة، والذي فرضته ظروف ومقتضيات العصر الذي نعيشه، ويفرض ذلك على المؤسسات الاجتماعية والتربوية ضرورة أن يتوافر لديها الاستعداد للاستجابة ورد الفعل تجاه هذه التغييرات التي بطبيعة الحال تؤدي إلى تغييرات في القيم الأخلاقية والسلوكيات والعلاقات بين أفراد المجتمع.(٧٤) وقد انعكس هذا العامل على سياسات التعليم واللوائح والقوانين المنظمة لعمل المؤسسات التعليمية، وأساليب التنمية المهنية للمعلمين.

وللعوامل السياسية دور مهم في تشكيل واقع النظام التعليمي بإنجلترا، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وقد أدى وضوح السياسة التعليمية إلى الجمع بين المركزية واللامركزية في إدارة النظام التعليمي، والاهتمام بنوعية الخريجين.(٧٥)

مما سبق يتضح تنوع أساليب التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بإنجلترا، التي تعمل على تحسين وارتقاء أداء هؤلاء المعلمين، ومراعاة اعتبارات الحاجات الوظيفية الميدانية لهم، ثم تغذية هذه الحاجات بصيغ موضوعية هادفة.

ثالثاً : التنمية المهنية للمعلمين في اليابان

تعتبر اليابان إحدى دول العالم التي استطاعت أن تحقق تعليماً متميزاً، نابعاً من إيمان حكومتها بأهمية التعليم في تحقيق التقدم والتنمية المجتمعية الشاملة. وفيما يلي أهم ملامح التجربة اليابانية في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

١ - مبادئ التنمية المهنية للمعلمين في اليابان

ترتكز نظم إعداد المعلم في اليابان على ضرورة إعداد المعلم الذي يساعد على بناء مجتمع ابتكاري ومبدع يواجه متطلبات القرن الحادي والعشرين.(٧٦)

ويتم تحديد الاحتياجات الفعلية للبرنامج بناء على واقع المعلمين داخل المدرسة عن طريق جمع معلومات عن أداء واحتياجات المعلمين ومناقشتها وتحليلها، ويتم جمع هذه المعلومات من مصادر مختلفة منها: المقابلات مع المعلمين، والدراسات المسحية لتقييم احتياجات المعلمين، ونتائج الاختبارات القياسية، وخطط التحسين المستمرة بالمدرسة.(٧٧)

٢- أساليب وبرامج التنمية المهنية باليابان

تتعدد أساليب وممارسات التنمية المهنية للمعلم في اليابان، كما تتنوع على اختلاف المستويات والتي يمكن عرضها فيما يلي :

أ- تنمية المعلم مهنيًا على المستوى الوطني

تنفذ وزارة التربية والتعليم والعلوم والرياضة والثقافة "موبنوشو" MESSC ورش العمل المركزية للتدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس و نائب مدير المدارس للتنسيق وتقديم المشورة والنصح للمعلمين، وأيضاً ترسل الوزارة حوالي ٥٠٠٠ معلم للخارج كل عام لمدة ثلاثين يوماً من أجل توسيع آفاقهم الدولية والحصول على زيادة الوعي بالمهنة.(٧٨)

ب- تنمية المعلم من خلال مجالس التعليم بالولايات : والتي تُعد مسؤولة عن تخطيط وتنفيذ الدورات التدريبية أثناء الخدمة للمعلمين وغيرهم من الموظفين بالتعليم، وتوفر هذه المراكز مرافق للإسكان وتنظيم الصفوف والمعدات اللازمة للتدريب أثناء الخدمة.(٧٩)

وتشمل برامج التدريب والتنمية المهنية للمعلمين على مستوى الولايات ما

يلي :

- دورات تدريبية تبعاً لخبرات المعلم : تقدم المراكز التعليمية التابعة للولايات ثلاثين يوماً من التدريب للمعلمين المبتدئين، كما تقدم برامج تنمية مهنية لمدة خمسة أيام للمعلمين الذين لديهم خمس أو عشر أو خمسة عشر أو عشرون سنة خبرة في التدريس، وهي إجبارية تمويلها حكومات الولايات للتدريب على المهام الجديدة مثل؛ المدرء الجدد ورؤساء الأقسام والمعلمون الأوائل، وتركز على موضوعات محددة مثل الإرشاد المهني وإدارة الفصل والمدرسة.

- ج- دورات تدريبية تبعاً لأدوار المعلم : وتتمثل في تدريب المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام لمساعدتهم على اكتساب قدرات ومهارات معينة.
- د- دورات تدريبية في مادة التخصص : تهتم بتقديم تدريب متخصص للمادة وإرشاد الطلاب والإرشاد المهني وتكنولوجيا المعلومات.
- هـ- دورات تدريبية في الخبرات الاجتماعية : بإيفاد المعلمين إلى شركات خاصة ومنظمات تعليمية واجتماعية.(٨٠)
- كما يؤكد القائمين بإعداد وتخطيط برامج التنمية المهنية للمعلم بضرورة مراعاة ما يلي :

أ- تحديد الاحتياجات الفعلية للبرنامج : وذلك في ضوء الأهداف العامة للتنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة.

ب- تحديد محتوى البرنامج : يدور محور التنمية المهنية المدرسية في عمليتي التعليم والتعلم على اكساب المعلمين بعض المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في مدارسهم، وتطوير مستوى التعليم بها.(٨١)

ج- تحديد مكان وزمن البرنامج : يتم تنفيذ البرامج بين صفوف معلمي المدرسة أثناء الفترات الدراسية حيث وجود التلاميذ والمدرسين وكافة المواقف والأنشطة التي تهيئ البيئة الملائمة للتدريب والممارسة.(٨٢)

د. تحديد المدرسين والمتدربين بالبرنامج : حيث يتم اختيار المدرب من قبل إدارة المدرسة بتكليف من الإدارة التعليمية بالولاية، والذي يجب أن يتوافر لديه سنوات خبرة طويلة في مجال التدريس والقدرة على التفاعل مع غيره من المعلمين الجدد ويكون من الحاصلين على دراسات عليا (ماجستير- دكتوراه، بينما يتم اختيار المتدربين وفقا للاحتياجات التدريبية و بخاصة المعلمين الجدد بعد تثبيتهم للإعداد لمهنة التدريس).(٨٣)

هـ- دراسة الدرس : **lesson study** : يُعد أسلوب "دراسة الدرس" من أكثر الأساليب فاعلية في التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة في اليابان، ويتميز بدوره الأساسي في تطوير مهارات المعلمين التدريسية، وتحسين

أدائهم داخل حجرة الدراسة. كما يقوم مديري المدارس باستخدام أسلوب " دراسة الدرس " بمدارسهم من خلال تنظيم اجتماعات للعديد من المعلمين نوى المستويات المختلفة من الخبرة ويتم فيها مناقشة أساليب التدريس وصياغة خطط دروس العينة، ثم يقوم معلم بتنفيذ هذه الخطة على عينة من الفصول الدراسية، ويراقبه المعلمون الآخرون، ثم تجتمع المنظمة مرة أخرى بعد الدرس لإجراء تعديلات على خطة الدرس وتقديم النقد البناء للمعلم.(٨٤)

وتعد برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في اليابان من أفضل البرامج المهنية التي تقدم للمعلمين، نظراً لتأثيرها على النمو المهني والشخصي، وتغير من ممارسات الفصل، وتركز على احتياجات لطلاب محددين، وتعجل فرصة تطبيق المعرفة والمهارات الجديدة داخل حجرات الدراسة.(٨٥)

ونظراً لأهمية برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة، تقدم اليابان نموذجاً جديداً لتحسين كفاءة المعلمين يتكون من أربعة محاور يُكون فيها المعلمين مهام مشتركة لصنع عملية التعليم والتعلم الأكثر فاعلية والمشاركة في القيادة لأنشطة المدرسة، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي :

- المعلم مع ذاته: ويشمل ذلك تطوير الذات، تجديد الذات، التعليم الموجه ذاتياً، تقويم الذات، معرفة تحقيق الذات.
- المعلمون مع زملائهم : ويشمل التنمية التعاونية التشاركية، تبادل الخبرات، التخطيط المشترك، التعلم من خلال المشاركة، تعزيز الحوار المهني.
- المعلمون وأولياء الأمور : ويشمل تحقيق التعاون بين المعلمين والآباء، التواصل بين المعلم والآباء، المسؤولية المشتركة عن الأطفال، مشاركة الآباء والمعلمين في تخطيط المنهج.
- المعلمون والتلاميذ: ويشمل ذلك تحقيق التفاعل البناء بين المعلم والتلاميذ، لخلق أنماط من العلاقات الايجابية بينهم، والمشاركة التفاعلية في التدريس والتعليم.(٨٦)

ويمثل التدريب داخل المدرسة في اليابان الفلسفة السائدة لتدريب المعلم ، حيث البيئة الطبيعية للتدريب من فصول دراسية وتلاميذ ومدرسين وبين صفوف

معلمي المدرسة ذاتها حيث يخصص لكل معلم حديث معلم مشهود له بالكفاءة و يكون لديه عادة أعلى مؤهلات. (٨٧) حيث تعقد المدرسة من حين إلى آخر حلقات بحثية لكيفية تقديم الدروس، يشارك فيها جميع معلمي المدرسة ومعلمين من مدارس أخرى، ويحضرها أستاذ من الجامعة وممثل أو أكثر من كل إدارة تعليمية، بالإضافة إلى من يتم دعوتهم مسبقاً لهذه الحلقات، وفي هذه الحالة يتم تصميم المدرسة ودعمها مالياً باعتبارها مكاناً للبحوث والتنمية. (٨٨)

٣ - إجراءات التنمية المهنية للمعلمين باليابان

تهتم اليابان بالتنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة اهتماماً واضحاً، إذ أنها تفرض على المعلمين الجدد ضرورة تلقي فترة اعداد إجباري لمدة عام واحد يتكون من ٦٠ يوماً داخل المدرسة، و ٣٠ يوماً خارج المدرسة في أحد المراكز التعليمية بالولاية، ويتم التدريب في المدرسة التي يعملون بها تحت إشراف مرشد من المعلمين ذوي الخبرة، حيث يفرغ له وقتاً للعمل معهم، وملاحظة أداء هؤلاء المعلمين أسبوعياً وبانتظام (٨٩).

وقد توصل المشاركون في مشروع "التنمية المهنية للمعهد القومي لتعليم العلوم" عام ١٩٩٦م إلى أن برامج التنمية المهنية الفعالة للمعلمين لا بد وأن تتمتع بعدة خصائص منها التأكيد على ضرورة تقدم صورة واضحة ومحددة لطرق التعليم والتعلم الفعالة داخل الفصل، منح المعلمين فرصة تطوير المعرفة والمهارات وتوسيع طرق التدريس وخلق فرص تعلم أفضل لطلابهم، بناء وتعزيز مجتمع التعلم داخل المدرسة. (٩٠)

ويتم إعداد المعلمين في اليابان في كافة التخصصات تحت مظلة كلية التربية التي تقوم بإعداده وتدريبه أكاديمياً ونوعياً حتى يحصل على رخصة مزاولة مهنة التدريس، وهذه الرخصة لها شروط ومعايير محددة للحصول عليها. وهذا كله بالطبع ينعكس على التعليم ويضمن لهم مستوى عالٍ من الجودة والكفاءة. (٩١)

كما أنشأت وزارة التعليم باليابان أكثر من ٢٠٠ مركزاً للتدريب والتنمية المهنية، بالإضافة إلى المركز الوطني لتنمية المعلم؛ يلتحق بها المعلمون لمواصلة تدريبهم على ممارسة المهنة من أجل تحسين كفاءتهم وتوفير كفايتهم،

ويتم تقويم برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في اليابان من خلال عدة طرق منها :

أ- دراسات مسحية : وتكون قبل وبعد البرنامج لتقييم أثر البرنامج ككل على تعلم المشاركين.

ب- المقابلات : من خلال عقد مقابلات متتالية مع بعض المعلمين بعد البرنامج.

ج- خريطة المفاهيم : وذلك عن طريق مقارنة المعارف والمعتقدات والاتجاهات الحالية والمكتسبة للمعلمين المشاركين تجاه عملية التدريس.

د- مهام المعلمين : وتشمل المجالات المستقبلية لأخذها في الاعتبار عند إعداد الدورات التدريبية التالية للوفاء باحتياجات المعلمين.

هـ- الزيارات : من خلال زيارة فريق البرنامج الفصول الدراسية وورش العمل التي أجري فيها البرنامج لتقييم مدى مساهمة البرنامج في عملية التدريس لدى المعلمين.

و- التأمل في الممارسة : حيث يسجل المعلمون تدريسهم داخل حجرة الدراسة صوتياً أو مرئياً لتقييمها ذاتياً أو بالمشاركة مع الزملاء، وتقديم التعليقات لأداء المعلمين. (٩٢)

يتضح مما سبق أهمية برامج التنمية المهنية للمعلمين في نجاح المنظومة التعليمية، بالإضافة الى ضرورة اثناء التجربة المصرية لتنمية المعلم في ضوء الاتجاهات والتجارب العالمية المعاصرة في التنمية المهنية، والتأكيد على تفعيل طرق قياس العائد، بالإضافة إلى تفعيل الدور الإيجابي للمعلم من خلال توفير المجال المناسب للنهوض بالتعليم، وتحديد احتياجاته ومتطلباته وما لديه من نقاط قوة وضعف، ومن ثم العمل نحو تطوير قدرتهم الأكاديمية والمهارية والثقافية، ومن هنا تشكل التنمية المهنية للمعلم أحد الركائز الرئيسة للإصلاح التعليمي.

وبالنظر إلى التنمية المهنية للمعلمين بمصر نجد أنه على الرغم من تنوع وتعدد الجهات المسؤولة عنها إلا أن البرامج تنسم بكونها نمطية وروتينية لا

تتبع الاتجاهات العالمية المعاصرة المطلوب توافرها في البرامج الفعالة، كما تنقصها عملية المتابعة وتقويم أثرها، هذا بالإضافة الى أن قرارات ترقى المعلمين تتوقف على التحاقهم بهذه البرامج الشكلية عند استكمال المدة الزمنية خمس سنوات كشرط للترقي على نظام كادر المعلم، دون وجود أساليب فعالة للتقويم وقياس عائد الأثر لهذه البرامج في بيئة العمل الفعلية.

المحور الخامس : تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر في ضوء متطلباتها التربوية وخبرات بعض الدول الأجنبية

تمهيد

استكمالاً لخطوات الدراسة، وفي ضوء التناول السابق للبحث الحالي من واقع التنمية المهنية للمعلم بمصر، ومتطلباتها، وفي ضوء بعض التجارب الدولية في مجال في تنمية المعلم مهنيًا، قام الباحثان بوضع تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلم، على النحو التالي :

أولاً: منطلقات التصور المستقبلي

- ١- ما اسفر عنه واقع التنمية المهنية للمعلمين بمصر من نمطية وشكلية برامج اعداد المعلم، والاعتماد على الكم على حساب الكيف.
- ٢- تأكيد نتائج العديد من الدراسات على الانخفاض النسبي في أداء المعلمين، وقصور برامج التنمية المهنية عن تحقيق أهدافها.
- ٣- ضعف نظام التنمية المهنية في مصر وقصور السياسة القومية له، فضلاً عن اتسام أهدافه بالتجريد وضعف الإجرائية، وغياب الشمول والتكاملية والتوازن بين الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية، بالإضافة الى ضعف التكامل بين خطط إعدادها وتنفيذها.
- ٤- ضعف تبني برامج التنمية المهنية للاتجاهات الحديثة التي تقوم عليها هذه البرامج في الدول المتقدمة كالترخيص لمزاولة المهنة، تفريد التنمية المهنية، الفصول الذكية الافتراضية، الشراكة المجتمعية، بحوث الفعل.

- ٥- سلبية موقف المعلمين تجاه برامج التنمية المهنية ومحدودية عائداتها، برغم التطور الحادث في مجال تنمية المعلم واستراتيجياته.
- ٦- الإخفاق في تلبية محتوى برامج التنمية المهنية لحاجات الأفراد، وقلة الإمكانيات المادية المتاحة للأفراد لممارسة وظائفهم، ونقص سبل الاتصال عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، وضعف الإلمام بالأساليب التكنولوجية الحديثة.
- ٧- نقص مرونة البرامج، وسيادة الشكلية في التخطيط والتنفيذ، وقلة الاهتمام بتكنولوجيا التعليم، مما أدى في النهاية إلى عجز برامج التنمية المهنية عن معالجة المشكلات التربوية المستجدة.
- ٨- التقلوت بين واقع محتوى برامج التنمية المهنية والمأمول منها، حيث أن أعدادها يأتي بناء على تصورات مبدئية طموحة، لكن الواقع الذي ينتج فعلياً عنها ليس على مستوى المأمول.
- ٩- ضعف الدافع لدى الفرد لتطوير نفسه مهنيًا، نتيجة لعوامل عديدة منها ضعف الحوافز المادية للمعلمين الأمر الذي يحول دون اهتمامهم ببرامج التنمية المهنية وتطبيق ما جاء بها.
- ١٠- عدم وجود برنامج تدريبي واضح يتلاءم مع احتياجات الأفراد المتجددة والمتطورة في مجال التخصص، فضلاً عن عدم مناسبة هذه البرامج لاحتياجات المتدربين الفعلية.
- ١١- عدم ملائمة الوقت المخصص لتنفيذ برامج التنمية المهنية كتنفيذها في أثناء العام الدراسي، هذا بالإضافة الى ضيق الوقت المتاح لبرامج التنمية المهنية.
- ١٢- تركيز البرامج التدريبية على الجانب النظري، وإهمال اساليب الممارسة العملية، التي تركز على النواحي المتصلة بالمهارات التعليمية والتي تؤدي إلى اكتساب مهارات فعلية كأسلوب دراسة الحالة، ورش العمل، والتعامل مع التقنيات الحديثة.

- ١٣- ضعف التهيئة المسبقة لوحدات التقويم والجودة وللمشرفين عليها ببرامج التنمية المهنية، وكذلك مثيلاتها في المدارس.
- ١٤- عدم وجود وسائل تقويم مقننة لقياس أثر التدريب في ميدان العمل.
- ١٥- ارتباط الترقية الوظيفية بحضور برامج تنمية القدرات فأصبحت البرامج تنسم بالشكلية والاجبار مما يقلل الدافعية لدى الأفراد.

ثانياً: مرتكزات التصور المستقبلي

- يقوم التصور المقترح لتطوير برامج التنمية المهنية على مجموعة من المرتكزات، والتي في ضوئها تم بناء التصور الحالي، وهي :
- ١- ينبغي أن يكون نظام التنمية المهنية للمعلم شاملاً ومنظومياً ومستمرًا، بحيث يراعي اتخاذ التدابير الاجرائية من تخطيط وتنسيق بين احتياجات المعلمين الفعلية ومتطلباتهم، والرؤى المعاصرة لتطوير الأداء المهني لهم، ودمج وتطبيق ذلك في نظام برامج التنمية المهنية للمعلم كي تكون النتائج ممثلة بعدالة لجودتها.
- ٢- إيجاد نوع من الثقة بين المعلمين والمجتمع والقائمين على الإدارة ومؤسسات التنمية المهنية، وفتح قنوات الاتصال فيما بينهم بهدف رفع مستوى فعالية أداء المعلمين، وبالتالي رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.
- ٣- تقديم مدخلاً لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين يعتمد على متطلباتهم واحتياجاتهم الفعلية، بما يُمكن من تطبيق المحاسبية والمساءلة والعدالة في عرض نتائج مؤسسات التنمية المهنية.
- ٤- الاسهام في تجويد برامج التنمية المهنية من خلال التحول من الشكلية والنمطية في البرامج التدريبية إلى تحقيق النمو الايجابي في أداء المهني للمعلم، سعياً لتحقيق أهداف التنمية المهنية.
- ٥- أحد المؤشرات الأساسية والأكثر واقعية في تحديد فعالية البرنامج، والوثوق بمصداقيته، على أساس ان أكثر البرامج التدريبية فعالية هي التي تتجاوز نتائج معلمها التوقعات.

٦- الاسهام في تطوير برامج التنمية المهنية ورفع مستوى أداء المعلمين من برنامج لآخر ومن درجة وظيفية لأخرى، من خلال تقديم معلومات ثرية تشخيصية عن متطلبات النمو الأكاديمي والمهني للمسؤولين والقائمين علي تلك البرامج.

٧- تطور مفهوم التربية من مفهوم ضيق يهتم بالجانب المعرفي إلى مفهوم أوسع يهتم بمختلف جوانب شخصية المتعلم، وما يترتب عليه من حاجة المعلم إلى النمو المهني المتكامل في اطار أهداف التنمية الشاملة.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور الحالي تطوير برامج التنمية المهنية في ضوء متطلباتها التربوية وخبرات بعض الدول الأجنبية. ويندرج من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية لعل من أهمها :

١- تحديد أهم الاحتياجات الفعلية التي يتم من خلالها تنمية المعلمين مهنيًا بالمدارس المصرية.

٢- تطوير الأداء المهني للمعلم وفقاً للمستجدات التربوية والتحديات التكنولوجية المعاصرة في مجال التربية والتكنولوجيا، فضلاً عن إتاحة الفرص لممارسة المهام التربوية عملياً.

٣- تهيئة المناخ الملائم للتنمية المهنية من خلال ايضاح متطلبات تفعيل برامج التنمية المهنية وتطويرها على المستوى الفردي والتنظيمي.

٤- تحقيق النظرة الشمولية للمعلم من خلال التأكيد على نموه العلمي من جانب، والوفاء بمتطلبات أداء دوره المهني من جانب آخر.

٥- الاستفادة من آليات خبرات الدول المتقدمة في مجال التدريب والتنمية المهنية للمعلمين في إثراء الواقع الفعلي لهم.

٦- تطوير قدرات الأفراد على التفكير الابتكاري وغير التقليدي في التعامل مع كثير من الأمور، وتحسين اتجاهاتهم وتعديل سلوكياتهم وخاصة فيما يتعلق بعلاقات العمل.

- ٧- زيادة الإنتاجية الفكرية والعلمية للأفراد في ميدان التخصص، بحيث يتمكنوا من مواكبة أحدث الأفكار والأساليب والطرائق المتعلقة بمهنة التعليم.
- ٨- إيجاد فرص للتعاون بين أطراف العملية التدريبية، والشعور بالتفاعل الإيجابي، وروح المشاركة أثناء تنفيذ برامج التنمية المهنية.
- ٩- تحقيق نوع من الرضا الوظيفي لدى الأفراد في جميع مناحي العمل، بالإضافة إلى تحقيق التقدم في الحقل الوظيفي.
- ١٠- إحداث تعديلات وتغيرات في الأداء المهني للمعلم بما يتفق ومتغيرات العصر الحديث.
- ١١- زيادة الخبرات لدى الفرد بما يمكنه من اتخاذ القرار سواء في حقل العمل الأكاديمي أو الإداري أو العملي في مختلف المواقع والمواقف داخل المؤسسة التعليمية.

رابعاً: المبادئ التي يقوم عليها التصور المقترح

- يقوم التصور المقترح للدراسة الحالية على مجموعة من المبادئ التي أكدت عليها تجارب الدول الاخرى، ولعل من أهمها ما يلي :
- ١- الواقعية **Realistic** : مراعاة الواقعية بأن تلبي البرامج الاحتياجات الفعلية للمتعلمين، وتتناسب مع مستوياتهم، ومعارفهم، وقدراتهم.
- ٢- وضوح الهدف **The clarity of the objective** : بأن يكون الهدف من التنمية المهنية محدداً واضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتعلمين.
- ٣- احتياجات المعلمين : ضرورة الأخذ بالاحتياجات الفعلية للمعلمين من الواقع؛ حيث تعتمد معظم البرامج الحالية على موضوعات عامة ومتكررة لا تفيد المعلمين بصورة كبيرة، كما لا تساعدهم على تحقيق أهداف التنمية المهنية بصفة خاصة وأهداف العملية التعليمية بصفة عامة.
- ٤- طبيعة المجتمع ومتغيرات العصر: تنمية المعلمين مهنيًا ضرورة حتمية أوجبتها متغيرات العصر الحالي وما يمتاز به من تدفق معرفي وتقدم تكنولوجي متنامي في شتى مجالات العلم الأمر الذي استلزم معه ضرورة تدريب المعلمين

على كل ما هو جديد في مجال عملهم لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة لمسايرة العصر وتحقيق التنمية المنشودة.

٥- **توالي الخبرات أو التقدم المنظم Progression** : ويقصد بها ضمان انتقال توقعات المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد.

٦- **الشمول Comprehension** : بأن يشمل التدريب مختلف تخصصات، ومستويات العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ووظائفها.

٧- **التكامل Integration** : ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية، وتحقيق الترابط بين عناصر الرسالة التدريبية، والتوافق بين التفكير والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب.

٨- **الجودة الشاملة** : كأحد النظم الحديثة والتي تعزز تنمية أداء المعلم والتأكيد على الجوانب الايجابية ببرامج تنميته مهنيًا، تشمل جميع المشاركين والقائمين على تلك البرامج وتتناول مختلف التغيرات والتحديات التي يواجهها.

٩- **الاستمرارية Continuity** : ويقصد بها تكرار تنمية عناصر الرسالة التدريبية (معلومات، مهارات، اتجاهات، سلوكيات) وبشكل يتسم بالاتساق لتفعيل الاستيعاب.

١٠- **مبدأ مراعاة التوقيت المناسب** : بمراعاة التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية، بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل.

١١- **المحاسبية والمساءلة** : يلتحق المعلمون بمؤسسات التنمية المهنية ولديهم تنوع كبير من المعارف والمهارات، الأمر الذي يتطلب من المسؤولين عن برامج التنمية المهنية البدء في تخطيط البرامج التدريبية لهم وتنفيذها وفقاً لاحتياجات المعلمين وتخصصاتهم مع مراعاة التنوع في الفروق الفردية بينهم، ومحاسبتها وفقاً لما تضيفه لمعلميها، باعتبار ان مدخل القيمة المضافة يُعد أكثر المداخل للتحقق من وفاء برامج التنمية المهنية لأهدافها في اطار من الموضوعية يتسم بدقة التقويم دون التقيد بمؤشرات الدرجات الخام ونتائج التقويم التقليدية.

١٢- الرقابة وتقييم الأداء : حيث تؤكد الدراسة الحالية على أهمية تفعيل مؤسسات التنمية المهنية لأساليب تقويم الأداء لاستخلاص المعلومات المطلوبة عن إنجازات البرامج التدريبية وأداء المعلمين ومتطلباتهم، واستخدام هذه المعلومات في (تطوير عملية التنمية المهنية تخطيط وبرامجها، تحديد أهدافه تحديداً إجرائياً ودقيقاً، وتحفيز المعلمين واثارة دافعيتهم)

خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح

يتطلب تطبيق التصور المقترح ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات تشمل أهم مكونات منظومة التنمية المهنية للمعلم، لتطوير البرامج التدريبية في ضوء المتطلبات التربوية للمعلمين وخبرات بعض الدول الأجنبية، من خلال ما يلي :

(١) - متطلبات خاصة بمدخلات برامج منظومة التنمية المهنية

١ - المدخلات البشرية ، وتشمل ما يلي :

أ - متطلبات تتعلق بالمعلم (المتدرب) وتشمل ما يلي :

- تحديد المعلمين ومستوياتهم المعرفية والمهارات التي يجب أن يمتلكوها وتحديد اتجاهاتهم نحو موضوع البرنامج، وذلك لتوفير المحتوى وطرق وأساليب التنمية لضمان الاستفادة من البرنامج.

- تحديد الأهداف التعليمية وخطوات التنمية واختبارات الأداء وترتيب خطوات التنمية المهنية.

- تحديد المعارف والمهارات المطلوبة لدى المعلمين كشرط أساسي لالتحاقهم بالبرنامج.

- ضرورة تحفيز المعلم واثارة دافعيتة كي ينمي ذاته مهنيًا ، مع مراعاة احتياجاته الفعلية

- تحديد تأثير العوامل المؤثرة في نجاح برامج التنمية المهنية، كعامل العمر الزمني، وتخصص المعلمين، والمهارات والخبرات لديهم، لتحديد مدى مناسبة برامج التنمية المهنية لهم.

ب - متطلبات تتعلق بالمدرّب

- الاستعانة بمدربين مؤهلين قادرين على إحداث تنمية مهنية للمعلمين، بالإضافة إلى توفير أساليب ووسائل التنمية المهنية الملائمة لطبيعة البرنامج وأهدافه.

- ضرورة الاستعانة بكفاءات علمية متخصصة في مجال التنمية المهنية لإثراء التدريبات وتجويدها.

- نشر الوعي بين القائمين على برامج التنمية المهنية والمدربين والموجهين والمعلمين وتوعيتهم بأهمية برامج التنمية المهنية للمعلم لتحقيق بيئة عمل ايجابية.

٢- المدخلات المادية، ومن متطلباتها ما يلي :

- تهيئة بيئة تدريبية مناسبة لتنفيذ برامج للتنمية المهنية، وتوفير سبل دعمها من وسائل وادوات وتقنيات ومواد معينة تمكن تلك البرامج من تحقيق أهدافها.

- تزويد المعلمين بأحدث التقنيات المعاصرة لمواكبة متغيرات العصر ذات الصلة بأدائه المهني وتفعيل استخدامها اثناء اليوم الدراسي لإثراء دوره المهني.

- تطوير وتفعيل خطوط الإنترنت في المدارس بمختلف مراحل التعليم لتيسير الاستفادة من العلوم والمعارف المتوافرة بالمواقع الإلكترونية المختلفة كبنك المعرفة.

(٢) - متطلبات خاصة بمخرجات برامج منظومة التنمية المهنية

- منح وزارة التربية والتعليم والأكاديمية المهنية للمعلمين المتدربين ببرامج التنمية المهنية المختلفة، شهادات معترف بها في أي دولة بالعالم، وليس مجرد اخلاء طرف دال على حضور واجتياز التدريب.

- ضرورة مراعاة التنوع في برامج التنمية المهنية التي تقدم للمعلمين.

- توعية المعلمين وخاصة الجدد منهم بأنماط وأهداف التنمية المهنية وأهميتها، بما يسهم في تحقيق اهدافها.

(٣) متطلبات خاصة بالجهات المسؤولة عن التدريب

١- متطلبات تتعلق بالإعداد والتجهيز لبرامج التنمية المهنية

- بناء برامج التنمية المهنية وتصميمها في ضوء الاحتياجات الفعلية للمعلمين حتى تتمكن من بلوغ غاياتها، مع مراعاة التوجهات العالمية المعاصرة في تنمية الأداء المهني للمعلم.

- تحديد المعايير والمؤشرات الواجب توافرها عند التخطيط لبرامج التنمية المهنية ومنها؛ وضوح أهداف برنامج التنمية المهنية، توافر الوقت الكافي والمكان الملائم لأداء البرنامج، مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين من مهارات وقدرات ومعارف، ووضع معايير إجرائية لقياس التمكن من الأداء.

- تحديد أهداف البرامج التدريبية بدقة ووضوح لما لذلك من أثر كبير على كافة المراحل التدريبية التالية، بدءاً من إعداد محتوى البرنامج وأنشطته، واختيار طرق وأساليب التنمية المهنية الملائمة وانتهاءً بالتقويم، ومن ثم بلوغ النتائج المتوقعة من التدريب.

- تأسيس برامج التنمية المهنية بناء على الاحتياجات الفعلية للمعلمين.

- مرونة برامج التنمية المهنية وواقعيتها، لكي تشبع رغبة المعلم وحاجاته الأكاديمية والمهنية.

- تدبير الموارد والاعتمادات المالية الخاصة بالبرامج التدريبية بمؤسسات التنمية المهنية اللازمة للتدريب وكذلك تحديد مصادرها وصور الإنفاق المطلوبة.

- التأكيد على مواكبة برامج التنمية المهنية للمستجدات العالمية.

٢- متطلبات تتعلق بتنفيذ برامج التنمية المهنية

- وضوح فلسفة وأهداف برامج التنمية المهنية لدى كل من المدرب والمتدرب بما يمكن من تحقيقها.

- اعتبار الوقت الذي يمضيه المعلم في مختلف برامج التنمية المهنية جزءاً لا يتجزأ من أوقات العمل الرسمية تخفيض العبء التدريسي عن عاتقه.

- مراعاة انفاق المستوى العلمي للمادة التدريبية مع مستوى قدرات المعلمين.

- أن تنتم برامج التنمية المهنية للمعلم بقدرتها على إثارة الدافعية لدى المتدرب للتعلم والتحصيل المعرفي والمهاري.

٣- متطلبات تتعلق بتقويم برامج التنمية المهنية

- تنوع أدوات وأساليب قياس مستوى العائد، الأمر الذي يعزز من دقة النتائج الفعلية لبرامج التنمية المهنية، بما يمهد الطريق نحو اجراء ما يلزم من تعديل وتطوير على برامج التنمية المستقبلية.

- تصميم اختبارات فعلية وملائمة لكل تخصص دراسي، وكل مرحلة تعليمية بشرط أن تستهدف هذه الاختبارات قياس المعارف والمهارات والاتجاهات التي ينبغي أن يكتسبها المعلم بنهاية التدريب.

- استخدام مقاييس تقويم مناسبة (فعلية وليست شكلية) لعائد مشاركة المعلمين ببرامج التنمية المهنية من معارف ومهارات وخبرات مكتسبة للوقوف على مدى فعاليتها ومدى وفائها باحتياجاتهم.

- توفير بيئة عمل تتسم بالإبداع والايجابية تقوم بتحفيز المعلمين الذين اجتازوا البرامج التدريبية، وتعمل نحو اثارة دافعيتهم للاستفادة من الأساليب والمعارف المكتسبة في ممارساتهم المهنية وفي تحسين مستوى أدائهم.

- التخطيط للبرنامج التدريبي في ضوء رؤية المنظومة التعليمية ورسالتها، ويساير جميع الممارسات التربوية المستحدثة.

- تحقيق التنسيق والتناغم بين عناصر منظومة التنمية المهنية وعدم تعارضها.

سادساً: آليات تطبيق التصور المقترح

يلزم لتطبيق التصور المقترح للدراسة الحالية ضرورة توافر مجموعة من الآليات تشمل اهم مكونات منظومة التنمية المهنية للمعلم، لتطوير البرامج التدريبية في ضوء المتطلبات التربوية للمعلمين وخبرات بعض الدول الأجنبية، من خلال ما يلي:

(١) - مقترحات خاصة بمدخلات برامج منظومة التنمية المهنية

١ - المدخلات البشرية ، وتشمل ما يلي :

أ - مقترحات تتعلق بالمعلم (المتدرب) وتشمل ما يلي :

- عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع المعلمين من جانب المسؤولين عن اعداد وتخطيط برامج التنمية المهنية للتعرف على المشكلات التي تقابلهم ومحاولة تقديم المساعدة للتغلب عليها.

- تحديد مستوى التطور النوعي في الأداء المهني للمعلم من خلال تطبيق اجراء مقارنة - فعلية وليست رمزية أو شكلية - لمستوى أدائه قبل بداية البرنامج التدريبي وبعد الانتهاء منه.

- تفعيل صفحة المعلم على موقع الأكاديمية المهنية للمعلمين لتحديد احتياجات المعلمين الفعلية.

- اتباع إجراءات تحفيزية لتشجيع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا من خلال اكسابهم قيم التعلم الذاتي وبحوث الفعل.

- قيام التوجيهات الفنية بدوراً أكثر فعالية من خلال الاهتمام بأساليب واجراءات قياس مدى التطور الناتج في مستوى أداء المعلم تطبق على الطلاب ممن يقوم بالتدريس لهم.

- اجتياز المعلم أحد الدورات المتخصصة في الحاسب الآلي كي يتمكن من متابعة التطورات الحديثة في مجال تخصصه من خلال الانترنت كبنك المعرفة وغيره من المواقع الالكترونية، ومن ثم مساعدته على تحديد احتياجاته الفعلية.

ب- مقترحات تتعلق بالمدرّب، والقائمين على برامج التنمية المهنية

- اجراء مراجعات جوهرية لشروط ومعايير انتقاء المدرّبين ببرامج التنمية المهنية للمعلم، تهتم بالكفاءات والمؤهلين علمياً وأكاديمياً في المجال تبعاً لمتطلبات كل برنامج.

- استقطاب الكوادر المتخصصة محلياً ودولياً في مجال التنمية المهنية والمجال التربوي عموماً، والاستعانة بها في تجويد برامج التنمية المهنية.

- عقد دورات تنشيطية للمدرّبين الحاليين والجدد لتبادل الخبرات واثراء المعارف والمهارات، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتنميته.

- عقد دورات إثرائيه وثنائية يتم فيها الاستعانة بالخبراء والمختصين في المجال التربوي لتنمية معارف ومهارات المدرّب الحالي.

٢- المقترحات المادية، ومن أهمها ما يلي :

- اعتماد وتوفير مخصصات وموارد مالية ملائمة ومتطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للمعلم، كي تتمكن من تحقيق أهدافها.
- توزيع أجهزة الكمبيوتر اللوحية على المعلمين بمدارس المراحل المختلفة كي يتمكنوا من متابعة المستجدات بمجالات تخصصاتهم، وتنمية أنفسهم ذاتياً.
- عقد بروتوكولات تعاون بين وزارة التربية والتعليم ومؤسسات التنمية المهنية ووزارة الاتصالات لتفعيل خدمة الانترنت فائق إلى كافة المدارس على اختلاف مراحلها لمواكبة متغيرات العصر.

(٢) - مقترحات خاصة بمخرجات برامج منظومة التنمية المهنية

- مساعدة المتدرب (المعلم) على تطوير مستوى الأداء وتطبيق ما تعلمه من ممارسات من خلال ربط التطور في مستوى الأداء بتقديم حوافز مادية ومعنوية ملائمة بما يحقق أهداف التنمية المهنية وكذلك الرضا الوظيفي والمهني للمعلم.
- استثمار الكفاءات من المعلمين التي نتجت من عائد المشاركة في برامج التنمية المهنية في دورات تنشيطية للمعلمين، وفي اثناء هذه النوعية من البرامج مستقبلاً سواء كان ذلك مع معلمين آخرين، أو للمعلمين الجدد.
- تفعيل اللامركزية في المديرية والإدارات التعليمية فيما يتعلق بقياس أداء المعلم الناتج من واقع مشاركته ببرامج التنمية المهنية، ورصد احتياجاته الفعلية بما يسهم في تطوير تلك البرامج وتطويرها مستقبلاً.
- توعية المعلمين وخاصة الجدد منهم بأنماط التنمية المهنية، من خلال تقديم الجهات المنوط بها تحقيق التنمية المهنية للمعلمين تتناول ذلك الغرض.

(٣) - مقترحات خاصة بالجهات المسؤولة عن التدريب

١- مقترحات تتعلق بالإعداد والتجهيز لبرامج التنمية المهنية

- ضرورة اشتراك جميع الجهات والمسؤولين والمستفيدين والمشاركين في برامج التنمية المهنية في اعدادها، ووضع أهدافها، والتخطيط لها، وتحديد محتواها لإشباع احتياجاتهم التربوية على تنوعها.

- بحث ودراسة تجارب الدول الأخرى التي حققت نجاحاً ملحوظاً في مجال التنمية المهنية للمعلمين للاستفادة منه في اعداد البرنامج التدريبي والتخطيط له، وبما يتناسب مع الامكانيات المتاحة.

- مراعاة البعد الاجرائي عند وضع أهداف برامج التنمية المهنية وملائمتها مع الامكانيات المتاحة، حتى يمكن تحقيقها على أرض الواقع.

- ضروء إعداد المادة العلمية لبرامج التنمية المهنية من قبل الخبراء والمختصين ذوي الصلة بالحقل التربوي ومشكلاته.

- إعداد قاعدة بيانات شاملة تضم البيانات والمؤشرات التي يحتاجها القائمون على برامج التنمية المهنية لمتابعة أداء المعلمين، توفر المعلومات عن أعداد المعلمين ونوعهم وتخصصاتهم ومؤهلاتهم ونوعيتهم ودرجاتهم الوظيفية، الحالة الاجتماعية والاقتصادية للمعلمين، تقدير مستوى أداء المعلم في السنوات السابقة.

- مشاركة الموجهون الفنيون ووحداث التقويم والجودة مسئولية تحديد الاحتياجات الفعلية للمعلمين، بما يسهم في تطوير برامج التنمية المهنية للمعلم وتحقيقها لعائدها.

٢- مقترحات تتعلق بتنفيذ برامج التنمية المهنية

- الالتزام بإطار زمني مناسب يتلاءم مع أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي، وكذلك التوقيتات المناسبة لتنفيذ البرنامج - أثناء الاجازات كنصف وأخر العام - من أجل تهيئة مناخ مناسب للاستيعاب.

- اعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلم في ضوء توجهات القرار السياسي، دون اغفال الاحتياجات الفعلية للمعلمين والمختصين في المجال التربوي.

- التنوع في استخدام استراتيجيات تعلم وتدريب حديثة تواكب متغيرات العصر لإثارة دافعية المتدرب (المعلم) نحو تنمية معارفه ومهاراته.

- مشاركة أساتذة الجامعات والمختصين بالبحث في المجال التربوي في الاشراف على برامج التنمية المهنية ومتابعة سير الأداء.

- تفعيل الجانب العملي في برامج التنمية المهنية من خلال استخدام الاساليب التطبيقية كورش العمل وغيرها.

- الاهتمام بنظام البعثات الخارجية للمعلمين والتوسع فيه.

- تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة للمعلمين خلال تنفيذ برامج التنمية المهنية بما يؤدي إلى إثارة الدافعية للتعلم والتحصيل المعرفي والمهارى لدى المتدرب.

٣- مقترحات خاصة بتقويم منظومة برامج التنمية المهنية

- الاهتمام بقياس مدى وفاء برامج التنمية المهنية في ضوء مدخل الاحتياجات الفعلية للمعلمين، لتقدير مدى فعاليتها.

- متابعة وحدات التقويم والجودة بالمدارس مستوى أداء المعلم بعد عودته من برامج التنمية المهنية التي شارك فيها، لتحديد ما اكتسبه من معارف ومهارات فى ضوء متطلبات الواقع.

- قيام مركز البحوث التربوية والتنمية وغيره من المراكز البحثية المتخصصة بقياس جودة برامج التنمية المهنية ومدى تحقيقها لأهدافها في ضوء احتياجات المعلمين الفعلية ومتطلبات الواقع الفعلي، ورفعها إلى المسؤولين بوزارة التربية والتعليم والاكاديمية المهنية للمعلمين لتطوير الأداء.

- رصد أهم التحديات والسعي نحو الاستفادة من خبرات التنمية المهنية ببعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية المعلم لإثراء التجربة المصرية بما ينعكس على واقع التنمية المهنية للمعلم.

- ضرورة تقديم مؤسسات التنمية المهنية للمعلم دوريات احصائية تتضمن بيانات حديثة عن برامج التنمية المهنية للمعلم، وأهدافها، ومحتواها، والتحديات التي تواجهها، بحيث تتيح مجالاً خصباً للبحث والدراسة وتقديم الرؤى العلمية لتطويرها وتلبية احتياجاتها في ضوء الواقع.

- تفعيل الاتصال والتنسيق بين الجهات المنوط بها تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية للخروج بنتائج تسهم في نجاح برامج تدريبية أخرى وتطويرها.

- الاستعانة بالخبراء والمختصين في تقييم الأداء العلمي والتربوي، لإعداد نماذج لتقويم أداء المعلمين باستخدام مجموعة من الاختبارات المقننة - الفعلية وليست الروتينية - لكل برنامج وفقاً لطبيعة البرنامج، تقيس ما اكتسبه المعلمين من معارف و مهارات واتجاهات تحققت بمشاركة في برامج التنمية المهنية.

- الاستفادة من خبرات بعض الدول في مجال تقويم برامج التنمية المهنية للمعلمين بما يسهم في تطويرها.

- التقويم الفعلي لأثر برامج التنمية المهنية للتعرف على القيمة المضافة التي اكتسبها المعلمين في أثناء البرنامج التدريبي، ثم أثناء ممارستهم لوظائفهم من قبل التوجيهات الفنية ووحدات التقويم والجودة بالمدارس.

- الاستفادة من خبرات المعلمين القدامى في التدريبات ومشاركتهم بها، مما يوجد برامج التنمية المهنية ويثريها.

سابعاً: صعوبات تطبيق التصور المقترح

إن من أهم التحديات التي تواجه تحقيق المتطلبات التربوية في مجال تطوير برامج التنمية المهنية للمعلم ما يلي :

- قصور أساليب التقويم المستخدمة بمؤسسات التنمية المهنية عن تقييم الواقع الفعلي لمستوى تلك البرامج والاداء المهني للمعلم على حد سواء، مما يؤدي الي سلبية موقف المعلمين تجاهها ونعتها بالنمطية والشكلية.

- قلة الوعي بأهمية تحديد احتياجات المعلمين الفعلية ومتطلباتهم التربوية لدى المؤسسات المنوط بها تنمية المعلم مهنيًا مما يقلل من عائد البرامج التدريبية ويفقدها مصداقيتها.

- غياب تطبيق نظم لحوافز التميز الفورية لبث روح المنافسة والتميز لدى المتدربين، وتشجيعهم اهتمام المعلمين ببرامج التنمية المهنية.

- عدم تطبيق مبدأ التخصص في تدريبات التنمية المهنية للمعلم حيث أنها تدريبات تتسم بالعمومية والشكلية.

- جمود وسلبية أقسام وإدارات التقويم والجودة بالمدارس والادارات التعليمية في إعطاء تقديرات فعلية عن عائد تدريبات التنمية المهنية، للاستفادة منها في تطوير البرامج التدريبية.

- تبني البعض لثقافة مقاومة التغيير، مما يقلل من العائد التنموي للبرامج.

- عدم وجود قاعدة بيانات دقيقة تعبر عن الاحتياجات الفعلية للمعلمين ومتطلباتهم التربوية، ونتائج استطلاع الرأي المطبقة بالتدريبات، كي يتم الاستعانة بها عند وضع خطط التدريب الجديدة.

ثامناً : التوصيات والدراسات المقترحة

أولاً : توصيات الدراسة

أ - اعتبارات خاصة بالجهات المنوط بها تحقيق التنمية المهنية للمعلم

ضرورة تطبيق التنمية المهنية في اطار توافر ثلاث مكونات رئيسية هي :

- التدريب المهني : وهو العمل علي إكساب الأفراد مجموعة المهارات اللازمة لرفع كفاءتهم من خلال تقديم برامج تدريبية، وورش عمل لتدريبهم.

- التربية المهنية : أي تعديل الأفكار والمعتقدات بشأن عملهم وممارستهم، والتأكيد علي القيم المهنية من خلال الدورات التعليمية، والقراءات المهنية، وتنمية المعارف المرتبطة بالمهنة لديهم.

- المساندة المهنية : أي توفير مناخ الاستقرار الوظيفي، وتحسين ظروف العمل، ويتحقق ذلك عن طريق توفير الدعم المهني للمشاركين في برامج التنمية المهنية.

ب - اعتبارات خاصة بالمعلم (المتدرب)

- اختيار المتدربين وفقا للاحتياجات التدريبية، وبخاصة المعلمين الجدد بعد الانتهاء من اجراءات تعيينهم للإعداد لمهنة التدريس.

- تدريب المعلمين الجدد على كافة الأنشطة التربوية التي يحتاجها المعلم ؛ مثل التدريب على المناهج وطرق تدريسها المختلفة والإرشاد التعليمي، وأساليب إدارة الصف، والتدريبات العملية على التكنولوجيا الحديثة، وكيفية استخدام

المعامل الحديثة والتي تشمل على وسائل إيضاح متطورة، بما يطور من أدائه ويعزز من قدراته.

- مراعاة التخصصية بالبرامج التدريبية.

ج- اعتبارات خاصة بالمدرّب

ضرورة اجراء مراجعات لمعايير وشروط اختيار المدرّبين، فالمدرّب يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ، ولذلك من المهم اختيار المدرّب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادراً على استخدام وسائل وأساليب التنمية المهنية المتنوعة والمختلفة بما يتفق مع مستوى المعلمين وطبيعة البرنامج وأهدافه.

د- اعتبارات خاصة بمحتوى برامج التنمية المهنية للمعلم ومن أهمها :

- اتفاق المعلومات مع أهداف التنمية المهنية والتدريب، وتناسب مستوى المتدرّب الفكري والوظيفي، فلا تكون من الصعوبة بحيث يصعب عليه الإلمام بها، أو من السهولة بحيث يشعر بقلّة جدواها.

- يجب أن تكون المادة مثيرة لاهتمام المتدرّبين، بما يدفعهم إلى بذل الجهد حتى يلموا بها ويستوعبوها، ويستغلّوها في زيادة خبراتهم.

- تقسيم المادة التدريبية إلى وحدات، وتحدد أهمية كل وحدة بالنسبة للأجزاء الأخرى، مع مراعاة تناسب عنصر الوقت مع أهمية الموضوعات.

- الالتزام بالجانب السيكلوجي، والذي يركز أولاً على ما في خبرة المتدرّب إلى ما بعد الخبرة، حتى إذا أُلّم بالخبرة الجديدة كانت هي أساساً صالحاً لاكتساب خبرة جديدة.

- مراعاة ملائمة برامج التنمية المهنية لكل الظروف والأوضاع الجديدة التي تؤهّلنا للقيام بالمهام التعليمية المتزايدة ومحاولة إنتاج المعرفة.

- تفعيل أساليب التعلم الذاتي مدى الحياة، والاستفادة من خبرات الخبراء والمختصين والمعلمين القدامى بأشراكهم في دورات تنشيطية تتيح لهم التفاعل، وتنمية مهاراتهم.

هـ- اعتبارات خاصة بتقويم عائد برامج التنمية المهنية

- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً.
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين.
- اعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على المعلم وأداءه المهني.

ثانياً : الدراسات المقترحة

- دراسة تقييمية لدور الاكاديمية المهنية للمعلمين، الواقع والمأمول.
- دراسة تقييمية لبرامج التنمية المهنية ومدى وفائها باحتياجات المعلمين ومتطلباتهم التربوية.
- تصور مقترح لمعايير اختيار واعتماد المدربين ببرامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء خبرات بعض الدول.
- دراسة تقييمية لدور وحدات التقويم والجودة في قياس عائد برامج التنمية المهنية للمعلمين بالمؤسسات التعليمية المختلفة في ضوء احتياجاتهم.

مراجع الدراسة

- ١- أحمد حسين الصغير، مجتمعات التعليم - نموذج لتحسين الممارسات المهنية في المدارس، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٦٧.
- ٢- الهلالي الشربيني الهلالي، "تصور مقترح لتطوير معايير اعتماد مراكز التنمية المهنية في الجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العالمية"، المؤتمر السنوي الدولي الأول - العربي الرابع: الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي - الواقع والمأمول، المنصورة، ٢٠٠٩، ص ٢٥٩٨.
- ٣- رانيا الجمال: تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في مجال التربية البيئية بمصر في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة "دراسة مقارنة"، مجلة التربية،

السنة (١٣) ، العدد (٢٨) ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مايو ٢٠١٠، ص ص ١٣٥-١٣٦.

4- Wash, J, Advancing Human Performance Technology through Professional Development, An Action Research Study, PhD Dissertation, School of Education, Cappella University, June 2009, p.28

٥- على القرني: واقع استخدام المشرفين التربويين لمصادر الانترنت التربوية وخدماتها في التنمية المهنية للمعلمين بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠، ص ٦

٦- سلامة عبد العظيم: "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة: دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها"، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر "الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين" الواقع والرؤى"، العربي الخامس، مركز تطوير التعليم الجامعي، جزء ٢، ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦، ص ٧٣

٧- رقيقة حمود : هياكل التعليم (ما بعد الاساسي) الثانوي عربياً وعالمياً، المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب "التعليم ما بعد الاساسي (الثانوي) تطويره وتنويع مساراته، مسقط، مارس ٢٠١٠م، ص ١

٨- بدرية المفرج وآخرون : الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا، وزارة التربية، قطاع البحوث التربوية والمناهج، إدارة البحوث والتطوير التربوي، الكويت، ٢٠٠٧م، ص ٦

9- Camerino, M.: Professional Development and its Impact on Teacher Practice, EdD Dissertation, University of Southern California, 2009.

١٠- ناجي شنودة نخلة : كادر أعضاء هيئة التعليم وفعاليتيه في التنمية المهنية "دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٦٧، المجلد ١٧، القاهرة، اكتوبر ٢٠١٠م.

١١- محمد قاسم قحوان : التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام في اليمن في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٠م

12- Petherbridge. L, Professional Development for Teachers, The Entrance of A New Education in The European Union, Eric Digest, No. 45, Ed; 185121, 2011.

١٣- أحمد إبراهيم أحمد وآخرون : معايير اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين في مصر - رؤية نقدية ونظرة عصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٢٣، العدد ٩١، يوليو ٢٠١٢م.

14- Walter, Catherine & Briggs, Jessica, What Professional Development Makes the Most Difference to Teachers?, Report Sponsored by Oxford University Press, 31 March 2012.

١٥- معوض حسن مرعي: تقويم أداء الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء أهدافها واستراتيجية مقترحة لتطويرها ، دراسات في التعليم الجامعي، العدد ٢٨، القاهرة، ٢٠١٤.

١٦- حسام الدين حامد محمد : دراسة تقويمية للبرامج التدريبية للتربويين في وظائف الكادر لمعلمي التعليم الأساسي، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث العربية، المنظمة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ٢٠١٦م.

17- Isabel Kourany, The Influence of Sustained Professional Development on Panamanian Teachers: Student Engagement and Perceptions, Ph.D. Theses,, the Faculty of the Graduate School, Missouri-Columbia University, 2017.

18- Anisha Munshi, Induction Programs, Teacher Efficacy, and Inquiry Practices in Novice Teachers, Ph.D. Theses, The Faculty of the Department of Education Leadership, San jose State University, 2018.

١٩- وفاء حسن مرسي : الاحتياجات التدريبية لمعلمي التعليم العام في ضوء بعض التحديات المعاصرة - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، العدد ٤٢، ٢٠١٠م.

٢٠- رفعت عمر عزوز، أحمد فاروق على : تطوير برامج تدريب معلم التعليم الاساسي بمصر في ضوء المتطلبات التربوية للأمن الفكري، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، العدد ٧٧، فبراير ٢٠١٤م.

٢١- رفعت عمر عزوز : تفعيل برامج التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة (دراسة ميدانية)، مجلة البحث اعلمي في التربية، كلية التربية للآداب والعلوم والتربية، العدد ١٦، ٢٠١٥.

22- Simon F. Quattlebaum, Designing Professional Development Programs for Elementary School Teachers, Ph.D. Theses, College of Education, Walden University, 2015.

٢٣- محمد زين علوي البلخي : التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مداخل التجديد التربوي، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦.

24- Mohd Azlan Mohammad Hussain, Novice Career and Technical Education Teachers Participation in Professional Development in The United States, Ph.D. Theses, The Graduate School Department of Learning and Performance, The Pennsylvania State University, 2016.

25- Alyah Alqahtani, Teacher Perceptions Of Professional Development In Kuwait Compared To Professional LEARNING Standards, Graduate Faculty, Saint Louis Universitym 2018.

26- J. Lloyd Hinsley, Ed.S, Teacher Perception Of The Impact Of Professional Development On Classroom Teaching Skills And Student Academic Performance, Ph.D., Theses, The Faculty of the Graduate Education Department, Baptist University, 2018.

27- Ronnie Estrict, Perceptions: Are mandatory mentoring programs contributing to beginning teachers' retention in urban public school settings in Northern New Jersey? , Ph.D. Theses, Seton Hall University, United States, 2018.

28- La Verne Lewis, Exploring Professional Development Needs and Barriers of Community College Online Adjuncts: A Case Study, Ph.D. Theses, North central University School of Education, San Diego, California, 2018.

٢٩- عبد الجابر إبراهيم هودلي، تصور مقترح لتطوير نظام التنمية المهنية للمعلمين في مدارس السلطة الوطنية الفلسطينية، المؤتمر القومي السنوي الخامس عشر - نحو

خطة استراتيجية للتعليم الجامعي العربي، مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين

شمس، نوفمبر، ٢٠٠٨، ص ص ٣٤٨ - ٣٩٠.

٣٠- محسن عبد الرحمن المحسن، معوقات التنمية المهنية لمعلمي الصفوف الأولية

وسبل النهوض بها - دراسة ميدانية، مجلة مركز التأهيل والتطوير التربوي، جامعة

تعز، اليمن، ٢٠١١.

٣١- محمد يوسف مرسي، التنمية المهنية المستدامة للمعلمين أثناء الخدمة في

مواجهة تحديات العولمة، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٤٦، ، ٢٠٠٨،

ص.٥

٣٢- صلاح الدين محمد حسيني، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام، مستقبل

التربية العربية ، المجلد ١٤، العدد ٥٠، أبريل، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٤٠٧(ص ص

٣٣٩ - ٤٤٩).

33- Davis, Robert E.: Faculty Training for Online Teachers in Three Rural Alabama Community Colleges, A Multiple Case study, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy, The University Of Alabama Tuscaloosa Alabama, 2015, P 34

٣٤- وزارة التربية والتعليم، مشروع تحسين التعليم الثانوي، وحدة التخطيط والمتابعة،

البنك الدولي، ٢٠٠٩

٣٥- صلاح الدين محمد حسيني، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام، مرجع

سابق، ص ص ٤٢٠ - ٤٢١ .

٣٦- عوض توفيق عوض وآخرون، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام،

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٢٩.

٣٧- طارق محمد محمود، التنمية المهنية لمعلم التعليم الابتدائي في مصر في ضوء

بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية ببورسعيد، المجلد ٣، العدد ٥،

يناير، ٢٠٠٩م، ص ص ١٩٦ - ١٩٧.

٣٨- عادل سيد على، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الصناعي، المجموعة العربية

للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٦٧ - ٦٩.

- ٣٩- مركز التميز، برنامج التأهيل التربوي للمعلمين غير مؤهلين تربوياً، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٣، القاهرة.
- ٤٠- رافدة الحريري: إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ٢٠٠٧، ص ص ٧١-٧٢.
- ٤١- مدحت أبو النصر: إدارة العملية التدريسية: النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١١١-١١٣.
- ٤٢- صلاح الدين حسيني: التمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام، مرجع سابق، ٤١٨.
- ٤٣- حسن الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليته بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٣٦.
- ٤٤- علاء صبره: التمية المهنية لمدير المدرسة في ضوء عولمة الإدارة، مرجع سابق، ص ص ١٩-٢٠.
- ٤٥- شاكر محمد فتحي، الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربية (صيغة التتمية المهنية نموذجاً)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"، الفترة من ٦- ١٠ ديسمبر، ٢٠٠٩، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص ٧٠.
- ٤٦- أحمد حسين الصغير، دور ممارسة التفكير في تحسين أداء المعلم، مجلة التربية والتنمية، المجلد ١٣، العدد ٣٢، ٢٠٠٥، القاهرة، ص ص ١-٨٥.
- ٤٧- حسين محمد حسنين، تقويم التدريب، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، عمان، ص ٦٥.
- ٤٨- زكي مكي اسماعيل، إدارة الموارد البشرية، ط٢، مطبعة جامعة النيلين، ٢٠١٠، الخرطوم، ص ص ٢٦.
- ٤٩- بيومي محمد ضحاوي، سلامة عبد العظيم حسين: التمية المهنية للمعلمين - مدخل جيدي نحو إصلاح التعليم، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٧٨.
- ٥٠- عايض الأكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المؤسسات العامة الحكومية، النهضة، المجلد ١٣، العدد ٢، ص ص ١١٩-١٢١.

٥١- عبد الهادي التلبناني وآخرون، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ٩، العدد ١، ٢٠١١، ص ١٤٣١

٥٢- بيومي محمد ضحاوي، سلامة عبد العظيم حسين، مدخل جيدي نحو إصلاح التعليم، مرجع سابق، ص ١٧٨.

٥٣- عبد الهادي التلبناني وآخرون، مرجع سابق، ص ١٤٣٣

- 54- Connolly, M. & et al: The Development of Professional Headship Induction Programmes in Wales, International Journal of Educational Management, Vol.16, No.7, 2002, p.8.
- 55- Mohd Azlan Mohammad Hussain, Novice Career and Technical Education Teachers Participation in Professional Development in The United States Op.Cit, p1.
- 56- Ruth Chung Wel, et al., Professional Learning in The Learning Profession, Astatus Report on Teacher Development in the U.S and Abroad, National Staff Development Council and School Redesign Network, U.S.A,2009 , P 18 .
- 57- Ronnie Estrict, Perceptions: Are mandatory mentoring programs contributing to beginning teachers' retention in urban public school settings in Northern New Jersey? , Op.Cit, 29.
- 58- Fleming , S& et al, Continuing Professional Development , Suggestions For Effective Practice , Journal of Further and Higher Education , Vol (8) No(2) , 2004., p.43.
- 59- Sue Thomas 8 Judith Kearnel, Teachers Working in Culturally Diverse Classrooms: Implications fpr the Development of Professional Standards and for Teacher Education, Asia – Pacific Journal of Teacher Education, Vol. 36, No,2008, P. 123.
- 60- Wash, J.: Advancing Human Performance Technology through Professional Development; An Action Research Study, Op. Cit., p.103
- 61- Herber Thomas, Learning Environment ans The Dis'Pacement' of Learning,. British Journal of Education Teachbology, Vol.14, No. 3,2009, p. 504
- 62- Halbleib, W.: Professional Development Needs of Wisconsin School Administrators Elementary, Middle, and Senior Higher

Principals Conferences, PhD Dissertation, Capella University, June 2005, p.52

٦٣- أسامة جرادات، عقلة المبيضين: التدريب الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٣.

64- Halbleib, W.: Professional Development Needs of Wisconsin School Administrators Elementary, Middle, and Senior High Principals, Op. Cit., p.54

65- Craig, M.: Techniques for Investigation, in Truelove, S.: Handbook of Training and Development, 3rd Ed., Blackwell Publishing, New York, 2002, p.176.

٦٦- محمود المهدي: دراسة مقارنة لهيئات الاعتماد الجامعي في بعض الدول الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨، ص ٢٣٧.

٦٧- شبل بدران، فاروق البوهي: نظم التعليم في دول العالم: تحليل مقارن، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٢٣.

68- Marshal, S. & et al: Leading Academics, Learning about their Professional Needs, International Journal for Academic Development, Vol.5, No.1, 2000, p.34.

69- Clendenin, R.: A Qualitative Study of the Perceived Professional Development Needs of Principals, PhD Dissertation, The Faculty of the Curry School of Education, University of Virginia, 2008, p.14.

70- Brundrett, M.: The Development of School Leadership Preparation Programmes in England and the USA; A Comparative Analysis, Educational Management & Leadership, Vol.40, No.1, Jan.2012, p.53.

71- Wallin, D. & Smith, C.: Professional Development Needs of Full- Time faculty in Technical Colleges, Community College Journal of Research & Practice, Vol.29, 2005, p.9.

72- Bech, J.: Virtual Training; Are You Engaging or Boring?, Learning Solutions Magazine, Vol.34, Nov.28, 2011, p.2.

73- Bush, T.: A Preparation for School Leadership International Perspectives, Educational Management & Leadership, Vol.40, No.1, Jan.2012, p.68.

٧٤- محمد أحمد عبد الدايم : الاتجاهات العالمية المعاصرة فى مجال إعداد المعلم (رؤية تحليلية) ، المؤتمر التربوى الحادى والثلاثون، المعلم فى الإستراتيجية التربوية، جمعية المعلمين الكويتة بالكويت، ٢٠٠٢، ص ٢٧.

75- Kavanagh, D.: British Politics; Continuities and Change, Oxford University Press, Oxford, 2000, p.127.

٧٦- دنيا على حامد أحمد: الإعتماد المهنى للمعلم فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة - دراسة تطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الأسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٢٢٦.

77- Hea-Jin Lee, Developing a Professional Development Program Model Based on Teachers' Needs, The Professional Educator, Volume XXVII, Number 1 & 2, Fall 2004 & Spring 2005, p. 41.

78- Bayrakcı M.: In-Service Teacher Raining in Japan and Turkey: a Comparative Analysis of Institutions and Practices, Australian Journal of Teacher Education, Volume 34, Issue 1, Article 2, 2009, p. 14 .

79- Bayrakcı M.: Op. Cit., p. 15.

80- Japan - Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT) : a background report concerning teacher policy in Japan, to serve as a link in participating in "Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers", The Organization of Economic Cooperation and Development (OECD) , 2002-2004, p. 68.

81- Ahmed S. Maklad, In-service teacher training program, A Comparative study between Egypt and Japan, NUE Journal of International Educational Cooperation Volume 3, 2008, p.p. 110-111.

82- Carol J. Kinney, Building an Excellent Teacher Corps – How Japan does it?, American Educators, American Federation of Teachers, Winter 1997-1998, p. 5.

٨٣- بيومى محمد ضحاوى: التربية المقارنة ونظم التعليم، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، الطبعة الثانية، ٢٠٠١، ص ٣١٤.

84- Brian Doig and Susie Groves, Japanese Lesson Study, Teacher Professional Development through Communities of

Inquiry, Mathematics Teacher Education and Development, Vol. 13.1, 2011, p.84

Ho-Kyoung Ko, 85- Lu Pien Cheng, Teacher-Team Development in a School-Based Professional Development Program, The Mathematics Educator, Vol. 19, No.1, 2009, p. 9.

٨٦- ماهر أحمد حسن محمد: الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلم في عصر التدفق المعرفي، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، المجلد (٢٧)، العدد (٢)، الجزء الثاني، أكتوبر ٢٠١١، ص ٤٥.

٨٧- شبل بدران: التربية المقارنة - دراسات في نظم التعليم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٣٥٨.

88- Richard M. Ingersoll: A Comparative Study of Teacher Preparation and Qualifications in Six Nations, Consortium for Policy Research in Education, the Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education, 2006, p. 45.

89- Travis T. Brady: A Portrait of School Leadership at Senshu University Matsudo Junior and Senior High School, Ph. D. dissertation, The Graduate College, University of Nebraska, Lincoln, Nebraska, 2014, p. 60.

90- Brian Doig and Susie Groves: Japanese Lesson Study: Teacher Professional Development through Communities of Inquiry, Mathematics Teacher Education and Development, Vol. 13.1, 2011, p. 79.

٩١- دنيا على حامد أحمد: الإعتماد المهني للمعلم في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مرجع سابق، ص ٢٢٦.

92- Hea-Jin Lee, Developing a Professional Development - Program Model Based on Teachers' Needs, The Professional Educator, Volume XXVII, Number 1 & 2, Fall 2004 & Spring 2005, p. 43 .