

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية  
\*\*\*

التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المتمركزة على  
المدرسة (S-BPD) في ضوء التوجهات العالمية الحديثة

إعداد

أ/ محمد منصور أحمد عبدالله

باحث دكتوراه بكلية التربية جامعة عين شمس

٢٠١٦هـ/٢٠١٦م

المجلة التربوية - العدد الخامس والأربعون - يوليو ٢٠١٦م

## مقدمة:

تحتل التنمية المهنية المستدامة في هذا العصر موقعاً محورياً في المؤسسات والمنظمات الحديثة فقد أصبحت التنمية المهنية تشكل العمود الفقري لأية جهود تبذلها هذه المؤسسات والمنظمات نحو تحقيق الإصلاح والتطوير ويتضح ذلك من خلال حجم الميزانيات التي ترصد والخطط الإستراتيجية التي يتم وضعها للتنمية المهنية من قبل المؤسسات الراغبة في تحقيق الإصلاح وجودة الأداء والمنتج في ظل المنافسة القوية بين المؤسسات لتحقيق رضا المتعاملين معها.

وانطلاقاً من جهود الدولة في دعم وإصلاح التعليم وتحقيق جودته بما يسهم في تحقيق أهداف المجتمع من أجل غد مشرق ومستقبل أفضل لجميع أبنائها وبما يحقق أعلى معدلات للتنمية وبما يعود بالنفع علي المواطن ومن خلال رؤية واضحة تقوم علي دراية وفهم عميق لحقوقه وواجباته والمشاركة الواعية في دفع عجلة التنمية والتقدم، كان الاهتمام بالمعلم الذي يمثل عصب العملية التعليمية والاهتمام بتحقيق التنمية المهنية له لمواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي وتحقيق جودة العملية التعليمية.

وتعد المدارس إحدى مؤسسات المجتمع التي تتأثر بالتطورات والتغيرات التي يشهدها العالم بصورة متسارعة، لذا تشهد المدارس تغيرات جوهرية في أهدافها وبرامجها وسياساتها وأدوارها بل وفي هيكلها التنظيمي وهو ما يمثل تحدياً لجميع الأفراد في المجتمع المدرسي، وهو ما حتم ضرورة الأخذ بالتنمية المهنية لمواجهة هذه التحديات، بحيث تشمل كافة جوانب مهنة التعليم تخصصية كانت أو مهنية أو ثقافية. (أحمد حسين الصغير، ٢٠٠٣م، ص ٦٤).

كما أن هناك علاقة متبادلة بين التنمية المهنية للمعلمين، وتنمية وإصلاح مدارس التعليم ، وذلك لأنه لا يمكن أن تتم تنمية مهنية للمعلم دونما تنمية للمؤسسة التي يعمل بها، بما تشتمل عليه من جميع المشاركين في العملية التعليمية بل لقد ارتبطت التنمية المهنية للمعلم بصفة عامة بفلسفة التعليم المستمر.

وفي ضوء مفاهيم الجودة ومعايير الاعتماد يختلف دور المعلم، عما كان ذي قبل، وذلك باختلاف أدواره ومسئوليته من توصيل المعرفة إلي تنمية المهارات الأساسية، وإكساب

الطالب القدرة علي أن يتعلم ذاتياً فلم يعد المعلم هو الناقل للمعرفة، والمصدر الوحيد لها بل الموجه والمشارك لطلابه في رحلة تعليمهم وتعلمهم المستمر فلقد أصبحت مهنة التدريس للمعلم مزيجاً من مهام القائد، ومدير المشروع البحثي و الناقد والمستشار لذا فهناك حاجة ماسة إلي تغيير جذري في سياسة التأهيل والتنمية المهنية للمعلمين، والتخلص من الأساليب القائمة علي التلقين، واستبدالها بأساليب التعليم بالاكشاف، والتعليم من خلال التجربة والخطأ والقدرة علي حل المشكلات، وإدارة المشاريع البحثية.

وعليه فإن التنمية المهنية للمعلمين في ظل التوجه نحو اللامركزية وتفويض السلطة وتفعيل المشاركة مع المجتمع المحلي تمثل حاجة مستمرة وملحة، نابعة من مواقف حية وواقعية يواجهها المعلمون في حياتهم المهنية داخل وخارج المدرسة، حيث تساعدهم في اكتساب القدرة علي التعامل مع المواقف الجديدة بكفاءة وإيجابية، فالأفراد يتعلمون الكثير من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات أثناء ممارستهم لأنشطة التنمية المهنية التي تنفذ داخل المدارس، ذلك لأنهم يتأملون ممارستهم بشكل مستمر ويلاحظون بدقة كل ما يطرأ علي أدائهم من تغير، الأمر الذي يمكنهم من تحديد مدي تقدمهم وتحقيقهم لأهداف التنمية المهنية وبالتالي يعود بالإيجاب علي جودة التعليم بالمدرسة.

وتتعدد مداخل التنمية المهنية في المدارس وإن كانت جميعها تدور حول فكرة واحدة وهي أن يتحول الأفراد داخل المجتمع المدرسي إلي متعلمين دائمي التعلم فيتعلم الأفراد من أنفسهم حين يتأملون ويفكرون في ممارساتهم وحين يكونون في سعي دائم نحو التنمية المهنية الذاتية، ويتعلمون من زملائهم حين يلاحظون أدائهم ويستقون خبراتهم ويتعلمون من المواقف والمشكلات حين يمارسون البحث الإجرائي ويتعلمون من أولياء الأمور حين يناقشونهم ويستمعون لملاحظاتهم ويتعلمون من المجالات والأبحاث التي تنشر الخبرات التربوية الناجمة ويتعلمون من شبكات المعلومات محلية كانت أو عالمية، وهكذا فإن فكرة التعلم المستمر هي الفكرة المحورية التي تدور حولها كافة مداخل التنمية المهنية. (محمد عبد الخالق مدلولي، ٢٠٠٢م، ص ٢٥ - ٢٦).

فالتنمية المهنية تهدف إلي تحقيق النمو المستمر لجميع الأفراد في المجتمع المدرسي والارتقاء بمستواهم الأكاديمي والمهني والثقافي من خلال تنفيذ برامج تطلعهم علي أحدث

النظريات التربوية والنفسية وتطبيقاتها المختلفة وتدريبهم علي مهارات البحث وحل المشكلات وعلي استخدام وتوظيف التكنولوجيا في الإدارة والتدريس وإتاحة الفرص لتجريب الأفكار الجديدة الأمر الذي يساعد المعلمين علي التخطيط والتنفيذ والتقييم الصحيح بكل ما يقوم به من مهام وأدوار ومن ثم تصبح عملية الارتقاء بالنمو المهني هي الشغل الشاغل لجميع الأفراد في المدرسة.

وتحاول الدراسة من خلال هذا التصور توضيح دور وأهمية التنمية المهنية للمعلمين في إصلاح وتطوير منظومة التعليم في مصر وذلك من خلال التأكيد علي جعل عمليات التنمية المهنية للمعلمين قائمة علي المدرسة وما يحققه هذا المدخل من مميزات وفوائد ثم عرض لوحدة التدريب والتقييم المدرسية وضرورة تفعيلها بالشكل الأمثل كصيغة أو شكل علميات التنمية المهنية للمعلمين القائمة علي المدرسة.

مشكلة الدراسة:

في ظل ما يموج به العالم من تغيرات وثورة تكنولوجية ومعرفية فقد تغيرت النظرة التقليدية للمدرسة وما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية حيث كان المعلم يعلم والمتعلم يتعلم والإداريون يديرون المدرسة بل أصبح ينظر للمدارس علي أنها مجتمعات للتعلم المهني حيث هناك حاجة ماسة لمساهمة كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي في عملية تبادل المعرفة والخبرات.

وتعد المدرسة مجتمعاً للتعلم المهني الذي يعيش فيه المعلم حيث يمارس مهامه الوظيفية ولذا فهي مكان جيد لممارسة أنشطة التنمية المهنية المختلفة فهناك إدارة واعية لدورها في تنمية مرؤوسيهها، كما يوجد زملاء قدامي متنوعو الخبرة فضلاً عن زائري المدرسة من موجهين ومتابعين من جهات وتخصصات متعددة، كما توجد إمكانيات ومصادر مختلفة لممارسة أنشطة النمو المهني الذاتي مثل الانترنت والتلفزيون التعليمي وأجهزة الحاسب الآلي والمكتبة المدرسية وغيرها وحتى تنجح المدرسة في تحقيق رؤيتها وأداء رسالتها والوصول إلي أهدافها وغاياتها لا بد أن يتطور فيها أسلوب التعليم منهجاً ونمواً مهنياً عن طريق إدارة واعية ومعلم حريص علي التنمية المهنية الذاتية مؤمن برسالته وملم بأدواره ومسئوليته. (رشيدة السيد أحمد، ٢٠١٠م، ص ٦٧ - ٦٨)

لقد أصبحت التنمية المهنية ضرورة لا غنى عنها لجميع المؤسسات التعليمية وذلك لمواجهة التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة، وتعد المدارس من أكثر المؤسسات عرضه للتغير والتطور الأمر الذي يجعل التنمية المهنية للمعلمين بالمدارس ضرورة لمسايرة هذا التغير .

وتمثل التنمية المهنية للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة متطلباً أساسياً لا غنى عنه لإصلاح وتطوير التعليم ، وذلك لوجود ارتباط قوى ووثيق بين التنمية المهنية للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة وتحقيق الجودة والإصلاح التعليمي، حيث تعمل التنمية المهنية على إحداث تكامل بين عمليات إعداد المعلمين قبل الخدمة وبين الواقع المعاش بعد الالتحاق بالعمل في التدريس، كما يمكن من خلالها سد الفجوة التي تحدث نتيجة الخلل القائم بين الأداء الواقعي والأداء المرغوب فيه من قبل العاملين بالتعليم كما إنها توفر فرص التعامل مع أحدث المستجدات التربوية والمعرفية والتكنولوجية مما يؤدي إلى تحسين نوعية العملية التعليمية.

ومن خلال ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة صياغة تصور مقترح قائم على التخطيط الاستراتيجي لانشاء وحدة للتنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة.

### تساؤلات الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات الحالية:

١. ما دواعي الاهتمام بإصلاح عمليات التنمية المهنية للمعلمين ؟
٢. ما أهداف مدخل التنمية المهنية المتمركزة علي المدرسة في ظل الاستقلالية المدرسية ؟
٣. ما مبررات تطبيق مدخل التنمية المهنية القائمة علي المدرسة؟ وما أهم فوائد تطبيقه؟
٤. ما أهم الأسس التنظيمية التي تقوم عليها وحدة التنمية المهنية المتمركزة علي المدرسة؟
٥. ما التصور مقترح القائم على التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في ضوء التوجهات العالمية الحديثة؟

## أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على دواعي الاهتمام بإصلاح عمليات التنمية المهنية للمعلمين.
٢. تحديد أهم أهداف مدخل التنمية المهنية المتمركزة علي المدرسة في ظل الاستقلالية المدرسية .
٣. رصد أهم مبررات تطبيق مدخل التنمية المهنية المتمركزة علي المدرسة، وتحديد أهم فوائد تطبيقه.
٤. تحديد الأسس التنظيمية التي تقوم عليها وحدة التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة.
٥. صياغة التصور المقترح القائم على التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في ضوء التوجهات العالمية الحديثة.

## أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية البحث الحالي في الآتي :

١. يتناول مجالاً في غاية الأهمية وهو التنمية المهنية للمعلمين .
٢. يلقي الضوء على أبعاد التنمية المهنية داخل المدرسة لمعلم القرن الحادي والعشرين .
٣. يقدم لوزارة التربية والتعليم ، صورة عن مدى حاجة المعلمين في المدارس للتنمية المهنية ، وهو ما يساعدهم على التخطيط لتحسين أداء المعلمين في الميدان .
٤. يقدم تصوراً مقترحاً لبرنامج التنمية المهنية للمعلمين طبقاً لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، من خلال صياغة تصور مقترح قائم على التخطيط الاستراتيجي لإنشاء وحدة للتنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة.

## منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه من المناهج البحثية التي تختص بعملية البحث والتقصى حول الظواهر المجتمعية والتربوية والتعليمية كما هي قائمة في الحاضر

ووصفها وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها ؛ بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لهذه الظواهر.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي "بأنه التحليل الدقيق للوضع الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة، مما يؤدي بها إلى إقرار مجموعة من الأهداف الرئيسية والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها؛ حتى تتحقق رؤية المنظمة ورسالتها وبذلك تترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها". (محمود السيد عباس، ٢٠٠٥م، ص٧)

التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة: *School- Based professional Development*

يمثل مدخل التنمية المهنية أو التدريب المتمركز بالمدرسة اتجاهاً تربوياً حديثاً وهاماً لأنه يهتم بالتنمية المتكاملة والشاملة لجميع العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين، وقد ارتبط ظهور برامج التدريب داخل المدرسة في الدول التي أخذت به بحركات الإصلاح التعليمي، حيث لم تأت حركات إصلاح وتجديد المناهج وطرائق التدريب عليها بالتأثير والتغيير المتوقعين، ومن هنا جاء التفكير بضرورة تخطي حدود الفصل الدراسي والمنهج إلى نظرة أكثر شمولاً واتساعاً تتمثل في إصلاح وتطوير النظام المدرسي والإدارة المدرسية بما يحقق فاعلية المدرسة والتوجه نحو اللامركزية ونقل سلطة اتخاذ القرار إلى داخل المدرسة وتحقيق المشاركة المجتمعية الفعالة وتأكيد المسؤولية والمساءلة ومواجهة المشكلات ومحاولة حلها وقت ومكان حدوثها . (نبيل رمضان السيد، منال محمد كامل، ٢٠٠٨م، ص

(٤٣

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للدراسة

#### تمهيد:

المعلم هو الركيزة الأساسية والدعامة الرئيسية للإصلاح والتطوير المدرسي والمجتمعي، ومن هنا كان اهتمام جودة التعليم بالتنمية المهنية لجميع المعلمين والعاملين بالمدرسة، فوضعت بعض المعايير والممارسات التي تسهم في تفعيل دور المعلم بصورة مثلي وهي تركيز علي إمام المعلم بدوره ومسئوليته والعمل علي تنفيذها والتطوير المستمر للمعلم في استخدام التكنولوجيا الحديثة ومصادرها المختلفة والاستفادة من التغذية الراجعة التي توجه إليه من قبل الجهات الخارجية أو الداخلية التي تتابع سير العملية التعليمية داخل المدرسة أو حتى من خلال تقييمه لنفسه وأدائه اليومي.

ولكي يتحقق الإصلاح والتطوير المنشود بمدارس التعليم قبل الجامعي وتستطيع هذه المدارس الوفاء بالمتطلبات المجتمعية في ظل المتغيرات العالمية والمحلية المتسارعة فإن ذلك يتطلب حشد جهود وخبرات جميع العاملين بالمدرسة والمشاركين من المجتمع المحلي وبخاصة جهود وخبرات المعلمين ودورهم الرئيس والمؤثر في كل مراحل وخطوات الإصلاح وذلك من خلال تنميته مهنيًا بهدف إحداث تعديل في سلوكه في مجال المعلومات والخبرات والمهارات والأدوار المتجددة بما يسهم في تحسين أدائه ورفع كفاياته.

وقد جاءت أهمية التنمية المهنية للمعلمين - والتي أصبحت ضرورة أساسية بالنسبة لهم - من أن التنمية المهنية للمعلمين التي تعتمد علي التخطيط العلمي والتناسق المنهجي والمشاركة المجتمعية الفعالة وترتبط بالمشكلات المدرسية اليومية التي تواجههم في عملهم، تعد الدعامة الحقيقية للتغيير العلمي والتربوي والإصلاح المنشود لمنظومة التعليم في مصر، خاصة وأننا نعيش في عالم صغير يتطور بسرعة شديدة تتسارع فيه مجالات المعرفة والمعلومات وتتسارع فيه الابتكارات وتكنولوجيا المعلومات مما يستدعي وجود إنسان جديد وفكر جديد يتواكب مع كل هذه التغييرات التي أظلت بظلالها علي المعلمين ومهنة التعليم.

هذا إلي جانب أن ممارسة مهنة التعليم يتطلب درجة عالية من المهارات المهنية والعملية، كما أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين التنمية المهنية للمعلمين، والتنفيذ الناجح لعمليات

الإصلاح والتطوير بالمدارس، فالتنمية المهنية تمثل العمود الفقري في نجاح المدرسة في أداء رسالتها بصورة فعالة لأن المعلمين هم المحرك الأساسي لأي نشاط تربوي أو تعليمي داخل المدرسة.

### أولاً: مفهوم التنمية المهنية:

يعدّ مفهوم التنمية المهنية للمعلمين من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجتمعاتنا العربية حيث بدأ استخدامه مع بدايات التسعينات كمرادف للتدريب أثناء الخدمة، وحيث أن مستوى الإعداد لمهنة التدريس لا يصل بالمعلم إلى قمة النضج والتمكن المهني، بل يضعه بشكل كبير على أول الطريق السليم، ومن ثم فإن كثيراً من المعلمين يتأثر مستواهم المهني بطول ممارسة التعليم وذلك تحت ظروف غير ملائمة للإبداع والابتكار، أو بسبب التغيرات المختلفة والمتسارعة التي تطرأ على المجتمع أو التقدم العلمي والانفجار المعرفي الذي يسير بسرعة متلاحقة، وهذا يفرض على المعلمين ضرورة ممارسة أنشطة التنمية المهنية المختلفة وعدم الاكتفاء بالتدريب فقط.

وعليه فالتنمية المهنية للمعلمين تعدّ عملية تعليم وتعلم مدي الحياة تكتسب من خلالها الخبرات والمهارات المهنية وتتصاعد عبر المسار الوظيفي للمعلم من خلال مجموعة من الممارسات التفاعلية داخل البيئة المدرسية وخارجها، كما تعبر عن التحديث والتطوير المستمر للمعرفة والمهارات المهنية لدى الأفراد من أجل تطوير استجاباتهم لفرص التطوير التي توفرها خبرات العمل، بالإضافة إلى تحقيق الاستعداد الجيد لجوانب التغيير ومواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة العصر (Sun Bruell, 2000. p.57)

وعرفت أيضاً بأنها السياسات والممارسات والبرامج والوسائل والأساليب التي تستخدم لمساعدة المعلم في الحصول على المهارات والخبرات التربوية والنفسية والأكاديمية اللازمة لتلبية احتياجاته والاحتياجات المؤسسية وهي ترتبط في أحد جوانبها بالتعلم الذاتي والرغبة في رفع مستوى الكفاءة وتنمية القدرة على القيام بمهام محددة للوفاء بالمتطلبات المهنية اللازم توافرها للمعلم وهي عملية مكملة لإعداده قبل الخدمة، لذا فهي تنطوي على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين كما ترتبط في جوانبها الأخرى بالممارسات المجتمعية المساندة في بيئة النظام التعليمي وبين الفئات المتكاملة معه. (فوزي رزق شحاتة، ٢٠٠٧ م، ١٦).

ويعرف المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية المهنية للمعلمين بأنها مجمل الأنشطة التي تثري العمل المهني، وهذه الأنشطة تشتمل علي النمو الفردي والتعليم المستمر والتدريب أثناء الخدمة، بالإضافة إلي تعود المنهج وتعاون الفريق والجماعات الدراسية وتدريب الفريق، وبمعني أوسع كل خبرات التعليم الرسمية وغير الرسمية من إعداد المعلم قبل الخدمة وحتى التقاعد وفي زمن التكنولوجيا يشمل النمو المهني استخدام التكنولوجيا لتتكفل هي بنمو المعلم مهنيًا. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٣م، ص ٩).

وهناك اختلاف بين مفهوم التنمية المهنية وبعض المفاهيم الأخرى ذات العلاقة مثل مفهوم النمو المهني والتدريب أثناء الخدمة والتي تناولتها بعض الأدبيات كمترادفات لشيء واحد هو التطوير المهني للمعلم، إلا أن التدقيق في تعريف كل منهم يبين الفرق بينهم في نواحي مختلفة منها: (رشيدة السيد الطاهر، ٢٠١٠م، ص ١٦-٢٠).

- مفهوم النمو المهني للمعلم يقصد به زيادة في معرفته ومهاراته التدريسية وكفائه وزيادة تبصره بالمشكلات التعليمية التي تصاحبها زيادة في نجاحه كمعلم وهو عملية طبيعية تلقائية تحدث بدون قصد أو تدخل من الفرد وتؤدي إلي تحسن في أدائه.
- هناك فرق بين النمو المهني للمعلم وتنميته مهنيًا، حيث أن النمو المهني يتم بشكل تلقائي غير مقصود في حين أن التنمية المهنية علمية مقصودة تتم من قبل منظمات ومؤسسات تربوية وتعليمية تعمل علي وضع برامجها من أجل زيادة النمو المهني للمعلم، كما أن عملية التنمية المهنية للمعلم تتضمن مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة التي ينتج عنها النمو المهني له متمثلاً ذلك في زيادة تحسين ما لديه من معارف ومفاهيم ومهارات تتعلق بعمله ومسئوليته المهنية.
- قد تحدث التنمية المهنية من قبل المعلم نفسه بدافع شخصي منه لتنمية نفسه فتعرف هنا بالتنمية الذاتية للمعلم، وهي العملية التي يتم فيها اغتنام للفرص المتاحة لتقدمه ونموه المهني ومن ثم فهي تحدث بفعل الدافع الشخصي له وتكون متصلة دائماً بالأفكار والتطورات في مجال عمله هذا فضلاً عن ارتباطها في أحد جوانبها بالتعلم الذاتي وينتج عنها تحديثاً لمعلومات المعلم ومهاراته واتجاهاته اللازمة لزيادة كفاءته من الناحية العلمية والأكاديمية والمهنية والتربوية.

- تعتمد التنمية المهنية الذاتية علي المبادرة الفردية من المعلم نفسه لأنها عبارة عن مجموعة من الجهود يقوم بها المعلم للارتقاء بمعلوماته ومهاراته وأساليبه معتمداً وبصفة أساسية علي ذاته ويكون بناءً علي رغبة حقيقية نابعة من إيمانه بأهمية هذه التنمية في حين أن التنمية المهنية تتم من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج التي ترعاها مؤسسات أكاديمية أو سلطات تعليمية مركزية أو محلية.
  - مفهوم تدريب المعلم أثناء الخدمة عبارة عن مجموعة من البرامج والدراسات الموقوتة الطويلة أو القصيرة التي تنتهي بمنح شهادات اجتياز أو ما شابه ذلك، والتي تهدف في مجموعها إلي رفع مستوى المعلم في ناحية أو أكثر من نواحي المهنة.
  - يختلف التدريب أثناء الخدمة عن التنمية المهنية حيث يعد التدريب أثناء الخدمة هادفاً وموجهاً ومقصوداً لتحقيق نتائج وخبرات بذاتها، في حين أن التنمية المهنية معنية بنتائج وخبرات تهدف بشكل عام لتحسين مهارات وخبرات المعلم ككل، كما أن التدريب يعني بالمعلمين الذين سبق إعدادهم للمهنة في حين تهتم التنمية المهنية بجميع المعلمين منذ التحاقهم بمؤسسات الإعداد وبعد تخرجهم منها وقبل تعيينهم وأثناء خدمتهم.
  - التدريب أثناء الخدمة موقوت ومحدد بفترة زمنية، ينتهي التدريب بانتهائها في حين أن التنمية المهنية عملية مستمرة وطويلة المدى تبدأ منذ التحاق المعلم بالمهنة وتنتهي بانتهاء خدمته.
- ومن خلال ما تقدم وما تم عرضه من تعريفات للتنمية المهنية وبعض الاختلافات عن المصطلحات الأخرى ذات العلاقة تري الدراسة الحالية أنه يمكن تعريف التنمية المهنية للمعلمين بأنها" عملية مقصودة تتم من قبل منظمات ومؤسسات تربوية وتعليمية تعمل علي وضع برامج تدريبية مخطط لها لإكساب المعلمين مجموعة من الخبرات والمهارات والأساليب والممارسات والمعارف التي تسهم في زيادة فاعلية عمل المعلمين من خلال تحسين كفاياتهم الإنتاجية ورفع مستوى أدائهم الوظيفي وتنمية قدراتهم وإمكاناتهم وإثراء معلوماتهم وتجديد خبراتهم لمواجهة المواقف التعليمية والإسهام في نجاح العملية التعليمية بالمدرسة وتحقيق

الجودة الشاملة، وقد تحدث التنمية المهنية من قبل المعلم نفسه بدافع شخصي منه لتنمية نفسه فتعرف هنا بالتنمية الذاتية للمعلم *Self Development* مفهوم التنمية المهنية القائمة علي المدرسة:

يعد هذا المدخل من أحدث الاتجاهات التربوية في دول العالم المتقدم حيث تعمل المدارس في سعيها نحو تحقيق الإصلاح المدرسي علي تكوين بيئة مدرسية مناسبة للتنمية المهنية المستمرة للمعلمين وتحويل المدرسة من بيئة تعليم إلي مجتمع مهني للتعليم لجميع الموجودين بها.

ويعرف هذا المدخل بأنه عبارة عن الأنشطة التي تتم داخل المؤتمرات التربوية المدرسية وكذلك المحاضرات التي تتم لهذا الغرض ويقتصر علي الأنشطة التي لها شكل نظامي وأهداف محددة، ويعد شكلاً من أشكال التعلم وصيغة من صيغ العمل الجماعي لهيئة التدريس بالمدرسة مما يساعدهم في معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل المدرسي ويعد التدريب المدرسي من حيث المبادئ التي يقوم عليها مناسباً للتطبيق في كل الحالات إذا ما قورن بأنماط التدريب المركزي. (فوزي رزق شحاتة، ٢٠٠٧م: ص ١٤).

إن التنمية المهنية بالمدارس تعنى موقفاً يتم من خلاله نمو المعلم عن وضع برامج تدريبية وتوجيهية يقوم بها الموجهون والمدرسون الأوائل لمساعدة المعلمين في أداء عملهم وذلك من خلال خلق ثقافة مدرسة حول أهمية التعاون بين المعلمين والإدارية المدرسية لنجاح هذه البرامج وعقد جلسات نقاشية مع زملاء العمل والتخصص لتبادل الخبرات فيما بينهم (أسامة محمد سيد، ٢٠٠٩م، ص ص ٢١٥ - ٢١٦)

ويؤكد مدخل الإصلاح القائم علي التنمية المهنية للمعلمين علي أن المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة يتعاملون داخل المدرسة علي أن المدرسة وحدة تنظيمية مستقلة قائمة بذاتها وهذا معناه أن المدرسة هي الوحدة الأساسية التي يجب التركيز عليها لإحداث التغيير وإصلاح النظام التعليمي ككل ومن ثم فإن هذا المدخل يقوم علي فكرة رئيسة مفادها أن المدرسة هي المنبع والوحدة الأساسية للإصلاح وأن المعلمين في عمليات التنمية المهنية داخل المدرسة يزداد دعمهم لبعض ويحسون بشعور روح الفريق وامتلاك هدف واحد ورؤية

واحدة وخطة عمل واحدة ومن ثم يصبحون أكثر تأثيراً و فاعلية في تحقيق جودة التعليم داخل مدارسهم (صفاء محمود عبد العزيز، ٢٠٠٥م، ص ١٣٨).

ويؤدي تنفيذ برامج التنمية المهنية علي مستوى المدرسة إلي تعاون المعلمون في الإعداد والتدريب ومساعدة بعضهم البعض، ومن ثم فإن برامج التنمية المهنية المدرسية أكثر فاعلية وأكثر نجاحاً من تلك البرامج التي تنفذ من خلال السلطات المركزية بعيداً عن السياق المدرسي، كما أن التنمية المهنية علي مستوى المدرسة هي المدخل الأكثر فاعلية في تدعيم الأبعاد المهنية *Professionalism* لدى المعلمين حيث يساعد علي تنمية أبعاد الزمالة والتعاون وروح الفريق والنمو المهني الذاتي والشراكة المهنية.

ويعد هذا الاتجاه من أحدث الاتجاهات في تدريب المعلمين أثناء الخدمة فبعد أن كانت برامج التدريب المركزية قائمة على أن يتدرب المعلمون في مؤسسات خارج المدارس ظهرت الدعوة إلى تفعيل اللامركزية وتوطين التدريب داخل جدران المدرسة بهدف رفع كفاءة المعلم فيما يتعلق بالممارسات التربوية الفعلية داخل الصف الدراسي وتطوير أداء المدرسة ككل في عمليات التعليم وأن تصبح المدرسة مجتمعاً مهنياً ووحدة للفعل والإصلاح القائم على جهود المعلمين والإدارة المدرسية والمشاركة المجتمعية مما يتولد عنه الشعور بضرورة العمل على تحقيق أهداف الإصلاح المدرسي في ظل الرغبة النابعة من الداخل لتحقيق النجاح والوصول إلى الأفضل للمدرسة ككل.

ويمثل مدخل التنمية المهنية أو التدريب المتمركز بالمدرسة اتجاهاً تربوياً حديثاً وهاماً لأنه يهتم بالتنمية المتكاملة والشاملة لجميع العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين، وقد ارتبط ظهور برامج التدريب داخل المدرسة في الدول التي أخذت به بحركات الإصلاح التعليمي، حيث لم تأت حركات إصلاح وتجديد المناهج وطرائق التدريب عليها بالتأثير والتغيير المتوقعين، ومن هنا جاء التفكير بضرورة تخطي حدود الفصل الدراسي والمنهج إلى نظرة أكثر شمولاً واتساعاً تتمثل في إصلاح وتطوير النظام المدرسي والإدارة المدرسية بما يحقق فاعلية المدرسة والتوجه نحو اللامركزية ونقل سلطة اتخاذ القرار إلى داخل المدرسة وتحقيق المشاركة المجتمعية الفعالة وتأكيد المسؤولية والمساءلة ومواجهة المشكلات

ومحاولة حلها وقت ومكان حدوثها . (نبيل رمضان السيد، منال محمد كامل، ٢٠٠٨م، ص ٤٣)

ولقد شهدت تسعينيات القرن العشرين انتشار هذا المدخل في كثير من دول العالم وقد تعددت الصيغ والأشكال في تطبيق هذا المدخل ففي اليابان قامت السلطات التربوية مع الجامعات بإنشاء مراكز للمعلمين يجتمع فيها أساتذة الجامعات والمعلمون حيث تعقد المناقشات وورش العمل وورش إنتاج المواد التعليمية ووضع المناهج الدراسية وبرامج التنمية المهنية وفي فنلندا تم بناء شبكة من المدارس التي يتم فيها التدريب من خلال قانون يتيح لشبكة المدارس هذه المرتبطة معاً بطريقة تنظيمية مؤسسية - تقديم برامج تنمية مهنية لرفع كفاءة المعلمين في تنفيذ بحوث تربوية علي مستوى المدرسة *school - Based Research* بحيث لا تنفصل التنمية المهنية عن البحث التربوي وفي البرتغال تم إقامة نظام لتدريب المعلمين يتخذ من المدارس مراكز للتنمية والتدريب والحوار والتجريب وفي الولايات المتحدة الأمريكية ظهرت مدارس التنمية المهنية *professional Development* *school* حيث تمثل هذه المدارس صيغة يتم من خلالها تنمية المعلمين مهنيًا كجزء لا يتجزأ من عمليات الإصلاح والتحسين المدرسي ولتحقيق معايير الجودة بها حيث يتم تزويد المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة بخبرات متجددة وتمكينهم من مهارات البحث التربوي للارتقاء بالعملية التعليمية داخل حجرة الدراسة وتوفير المشاركة المجتمعية الفاعلة والإيجابية ودعم الشراكة مع كليات التربية والجامعات. (صفاء محمود عبد العزيز، ٢٠٠٥، ص ١٣٩ - ١٤٠)

ويمثل مدخل التنمية المهنية القائمة على المدرسة أو التدريب في الموقع (المدرسة) اتجاهاً تربوياً هاماً لأنه يهتم بالتنمية المتكاملة والشاملة للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين ومشرفين وعمال باعتباره مفهوماً جديداً وإستراتيجية معتمدة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة ولقد أثبتت الدراسات فاعلية عمليات التنمية والتدريب المباشر للمعلم بالمدرسة عن مثيلاتها التي تتم لمستويات أعلى في مواقع أخرى غير المدرسة وأن التعامل مع المدرسة كوحدة للتدريب يكون أكثر فاعلية من التعامل مع المعلمين كأفراد وهذا ما تم الاستناد عليه في إنشاء وحدات التدريب والتقويم بالمدارس .

وفى الدول الصناعية الغربية التي تبنت هذا المدخل يتم إعداد برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة داخل المدارس بوصفها جزءاً لا يتجزأ من حركة إعادة التنظيم المدرسي أو التطوير المهني للمدارس ولذلك ترتبط عمليات التنمية المهنية للمعلمين بالعمليات المدرسية مثل إدارة الذات والتطور المهني لأعضاء هيئة التدريس وتحسين المناهج الدراسية كما تركز برامج التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة على تطوير أداء المعلمين كمارسين للمهنة لديهم القدرة على تحسين أدائهم وتفاعلهم داخل الفصل عن طريق اشتراكهم في أبحاث نابذة من مشكلات مدرسية حقيقية. (إبراهيم يوجيف، ١٩٩٧، ص ١٥٤)

ويرتبط إعداد برامج التدريب داخل المدارس بحركة التنظيم المدرسي وتطورها المهني، لذا يرتبط التدريب المهني للمعلم بالعمليات المدرسية الداعمة لاستقلالية المدرسة مثل الإدارة الذاتية وتطوير المناهج، وتركز بعض برامج تدريب المعلمين داخل المدرسة على تطوير أداء المعلمين كمارسين للمهنة ولديهم القدرة على تحسين أدائهم وتفاعلهم داخل الفصل عن طريق اشتراكهم في أبحاث نابذة من مشكلاتهم الواقعية، فالمدرسة التي تقوم بتدريب معلمها تحقق الكثير من المنافع في نوعية المعلم وجودة التدريس والقدرة على التجديد وتحفيز المعلم وتحسين معايير التلاميذ، لذا يجب أن يستند هذا التدريب على فلسفة صحيحة وواضحة تربط بين النظرية والتطبيق، ومن ثم فإن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا الاتجاه اعتبار كل من في المدرسة متعلماً بما في ذلك الطالب والمعلم والمدير والهيئة الإدارية والمدرسة ككل. (أسامة محمد السيد، ٢٠٠٨ م، ص ٢٦٤ - ٢٦٥)

ويرى أحد الباحثين أن هذا المدخل من أفضل الاتجاهات الحديثة في التنمية المهنية

للمعلمين إذا ما توفر الآتي: (محمد عبد الرازق إبراهيم، ٢٠٠٣ م، ص ٦٤ - ٦٥)

- أن ترتبط التنمية المهنية داخل المدارس بما يتم من إعداد داخل كليات التربية بحيث يحدث الانسجام بين الإعداد وما يحدث فعلياً على أرض الواقع وربطه بالجديد من المعرفة والتطورات التكنولوجية.

- أن يتم تحقيق الشراكة بين كليات التربية والمدارس عن طريق تقديم الكليات للمساعدة المهنية المبنية على المعلومات الأكاديمية والتكنولوجية التربوية للمدارس التي ترغب في

بناء برامج خاصة بها ومن ثم فإن هذه الشراكة توفر الوقت والجهد والتكاليف لصالح المدارس .

وفي ظل مدخل التنمية المهنية القائمة علي المدرسة لا يقتصر دور المدرسة كمنظمة للتعليم والتعلم علي تعليم التلاميذ فقط بل يمتد ليشمل كل أفراد المجتمع المدرسي من المعلمين والهيئة الإدارية ذلك أن النمو المهني المستمر يؤدي إلي جودة تحصيل التلاميذ ونجاحهم في المدرسة.

ومن ثم يمكن القول بأن مدخل التنمية المهنية المتمركزة علي المدرسة يؤكد علي ما

يلي:

- المدرسة مجتمع للتعليم والتعلم للجميع ومنبع الإصلاح والتطوير ومركز للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين.
  - التنمية المهنية للمعلمين تدعم تحسين وتطوير الأداء المدرسي.
  - ربط عمليات التنمية المهنية وخطط تحسين المدرسة لما لها من تأثير كبير في إنجاح هذه الخطط.
  - ضرورة وجود مشاركة مجتمعية إيجابية وفاعلة وخلق شراكة قوية بين المدرسة والجامعات بعامة وكليات التربية بخاصة.
  - إتاحة قدر كبير من الاستقلالية للمدرسة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين ووضع خطط التنمية المهنية وتنفيذها ومتابعة الأداء وعمليات التقييم.
- وفي ظل مدخل التنمية المهنية القائمة علي المدرسة تعد المدرسة مؤسسة مسئولة عن التنمية المهنية للعاملين بها، حيث يعد المعلم وما يتعلق بنموه مهنيًا واحد من أهم مسؤوليات الإدارة المدرسية.

وبالنظر إلي واقع البيئة المدرسية يتضح مدي تعقد هذه البيئة وتفاعل العديد من المتغيرات التي ألفت بظلالها علي جودة الأداء ومن ثم فقد زادت معها المسؤوليات والأعباء المهنية للمعلمين والمديرين أكثر من أي وقت سبق، حيث أصبح عليهم مسئولية تنمية أنفسهم مهنيًا، وكذا تنمية زملائهم فضلاً عن تنمية من يرأسونهم في ضوء مفهوم المدارس

كمؤسسات تعلم وهي التي تتيح التعلم لكل أفرادها من طلاب ومعلمين وعاملين بهدف تنمية القدرات وإكساب الخبرات والمهارات وتحديث المعارف باستمرار وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة. ومن خلال التفاعل بين جميع الموجودين داخل محيط المدرسة تنتج مجموعة من المعارف والقيم والسلوكيات الجديدة علي جميع المستويات بين الأفراد والجماعات وعلي مستوي المدرسة ككل حيث يتعلم الأفراد جزءاً من أنشطتهم اليومية نتيجة تفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع المجتمع الخارجي، كما يحدث التعلم عندما يتعاون الجميع لتحقيق أهداف مشتركة وتتعلم المدرسة ككل نتيجة للتغذية الراجعة من البيئة وفي جميع المستويات يتم ترجمة المعرفة المتعلمة إلي أهداف جديدة و إجراءات وخطط تحدد فيها الأدوار ومقاييس الأداء ومؤشرات النجاح، ومن هنا فإن أهم خصائص المدرسة كمجتمع للتنمية المهنية قدرتها علي اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة وفي الوقت المناسب ويمكن رصد أهم الخصائص التي تميز التنمية المهنية القائمة علي المدرسة عن غيرها من أنماط التنمية المهنية فيما يلي: (أحمد يوسف سعد، ٢٠٠٩م، ص ٢٥٩)

- رصد واستهداف مصادر المعرفة الداخلية ممثلة في خبرات المديرين والمعلمين وحصيلة برامج التدريب والتطوير وبرامج التغيير والمعرفة الخارجية ممثلة في أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمنافسين ووسائل الإعلام والمنظمات المجتمعية.
- اكتساب وتطبيق معارف وخبرات جديدة بحيث تستفيد المدرسة من هذه المعرفة والخبرات في التكيف بمرونة مع المتغيرات البيئية وتدوين هذه المعارف وتوثيقها للمحافظة عليها.
- مشاركة العاملين بها في تطوير الأهداف والاستراتيجيات وأساليب صنع القرار.
- دعم العاملين بها لتطوير وتحديث معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية واستخدامها في تخطيط التغيير وتنفيذه وتقويمه.

وهناك عدة مستويات للمدارس كمنظمات تعلم، ما يهم الدراسة منها المدارس

كمجتمعات تعلم مهنية ويمكن تصنيفها كما يلي: (Bill Mulford، ٢٠٠٧)

- مجتمع *community* ويشير لعدد من الأفراد داخل المدرسة أو أي مؤسسة اجتماعية يتواصلون من خلال التأثير والتأثر فيما بينهم تجمعهم عدة أسس مثل الاحترام والثقة المتبادلة ووحدة الهدف والغاية.

- مجتمع مهني *professional community* ويشمل مجموعة من القيم والمبادئ الخاصة بالمهنة من معارف ومهارات وعمليات تحسين مستوى الطلاب وجميع الحوارات والمناقشات ذات الصلة بتحسين الأداء المهني.

- مجتمع تعلم مهني *professional learning community* ويتضمن القدرة على التغيير والرغبة في تحسين الإبداع والنمو الذاتي والتجديد في الممارسات المدرسية.

إن جعل المدرسة وحدة للتنمية المهنية للمعلمين يتطلب وضع خطة عمل لتحديد الاحتياجات التدريبية التي تتفق مع التنمية المستدامة للمجتمع المدرسي وذلك من خلال رسم خطة إستراتيجية للمدرسة تتحدد منها الرؤية والرسالة والإطار المفاهيمي المستند على تدريب المعلم أثناء الخدمة في ضوء التنمية المستدامة ووضع خطة تنفيذية وتحديد الموارد المالية والبشرية التي تسهم في تحقيق الرؤية والإطار المفاهيمي. ( ناريمان محمود جمعة وصالحة عبد الله عيسان، ٢٠٠٥م، ص ص ٢٠٥ - ٢٠٦ )

ومن هنا يتبين أهمية التنمية المهنية المستمرة لكافة العاملين بالمدارس كمطلب أساسي لتحقيق مفهوم المدارس كمؤسسات تعلم، ومن ثم فإن التنمية المهنية للمعلمين تعد إحدى وظائف ومسئوليات الإدارة المدرسية ولكي يتحقق ذلك يجب أن ينظر مدير المدرسة لعملية التنمية المهنية للمعلمين كبعد خاص من أبعاد الإصلاح والتحسين المدرسي وهذه الرؤية تسمح لمدير المدرسة أن يوفر الفرص المناسبة لإحداث التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة مع توفير المناخ والإمكانات المناسبة لعمليات التنمية المهنية. ثانياً: أهداف مدخل التنمية القائمة على المدرسة في ظل الاستقلالية المدرسية والإشراف التربوي:

تعد المدارس إحدى منظمات المجتمع التي تتأثر بالتطورات والتغيرات العالمية ومن ثم تشهد هذه المدارس تغيرات جوهرية في أهدافها وبرامجها وسياساتها وأدوارها وهيكلها التنظيمي وهو ما يمثل تحدياً لجميع الأفراد في المجتمع المدرسي وهو ما حتم ضرورة الأخذ بالتنمية المهنية القائمة على المدرسة لمواجهة هذه التحديات وعليه فإن التنمية المهنية في المدارس تمثل حاجة مستمرة وملحة ونابعة من مواقف تمثل المشكلات المجتمعية التي

يواجهها الأفراد في حياتهم المهنية حيث تساعدهم في اكتساب القدرة على التعامل مع المواقف الجديدة بكفاءة وإيجابية.

وتهتم التنمية المهنية القائمة على المدرسة بجميع العاملين في المدرسة من إدارة مدرسية ومعلمين ومعلمين جدد وذلك لإكسابهم كافة الخبرات العملية والنظرية في مجالهم باعتبارهم قادة يقع على عاتقهم تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتعمل برامج التنمية المهنية المدرسية على تحقيق ما يلي: *(Dorothy J. Mebane Jhan P. Galassi, 2003, 259- 264)*

- تحقيق النمو المهني المرغوب فيه من خلال التفاعل مع الخبراء في المجال التعليمي وتبادل الخبرات.
- إتاحة جلسات عصف ذهني تمكنهم من التوصل إلى أفكار جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تقابلهم.
- مساعدتهم على وضع رؤية ورسالة المدرسة وتحقيق أهدافها .
- إطلاعهم على خلاصة التوصيات والخبرات التي تساعدهم في عمليات التحسين داخل مدارسهم.
- إمدادهم بالممارسات التي تساعدهم في تقييم أنشطة التنمية المهنية داخل مدارسهم مما يحقق التقدم لجميع العاملين معهم.
- وبناءً على ما سبق يمكن تقسيم أهداف التنمية المهنية القائمة على المدرسة إلى ما يلي: (فوزي رزق شحاتة، ٢٠٠٧م، ص ص ١٣٤-١٣٦)

#### (أ) - الأهداف الإستراتيجية لنظام التنمية المهنية القائمة على المدرسة:

- تنمية مهارات البحث والاستقصاء العلمي بحيث يصبح المعلم قادراً على انتقاء أفضل المصادر المعرفية والمهارية اللازمة لتنميته المهنية والتي تمكنه من القيام بأدواره المتعددة بفاعلية.
- تنمية قدرات المعلم على الإلمام بالأساليب الحديثة في التعليم والتعلم وتعزيز خبراته في مجالات التقويم والقياس النفسي وتنمية قدراته على صياغة الأهداف للتدريب والتعليم والدعم المهني.

- غرس الشعور في نفوس المعلمين بالرغبة في تنمية قدراتهم وتنمية أدائهم ورفع الروح المعنوية للمعلمين وإعطائهم الثقة بالنفس.
  - التأكيد علي أن المدرسة مركز للتعليم والتعلم في ذات الوقت ولا يقتصر دورها علي تقديم المعارف والمعلومات والمهارات للطلاب فقط بل يتعدى ذلك إلي تقديم التنمية المهنية اللازمة للمعلمين.
  - تحسين اتجاهات المعلمين الجدد نحو المهنة والأداء وتنمية الاتجاه الإيجابي للشعور بالانتماء للمدرسة والرضا عنها ومساعدتهم علي التكيف المهني داخل البيئة المدرسية.
  - استغلال جميع الإمكانيات المادية والبشرية في تطوير عملية التنمية المهنية للمعلمين وحشد الجهود المجتمعية وتسخيرها لإنجاح برامجها وتحقيق أقصى فائدة منشودة من عمليات التنمية المهنية.
  - التأكيد علي مبدأ التنمية المهنية الذاتية للمعلمين والعمل التعاوني والعمل بروح الفريق والتعلم من الزملاء.
  - تنمية قدرة المعلمين علي الإبداع والابتكار والحساسية للمشكلات المدرسية والمجتمعية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوظيفها بشكل أمثل في تحقيق جودة برامج التنمية المهنية المدرسية وجودة الأداء المدرسي علي وجه العموم.
- (ب) - أهداف تتصل بالخصوصية الثقافية للمدرسة:
- لكل بيئة خصائصها داخل الإطار الاجتماعي الكلي ولنجاح النظام التعليمي لابد وأن يكون وثيق الصلة ببيئته القريبة والبعيدة معاً وهو ما يتعين علي فريق التنمية المهنية بالمدرسة وضعه في الحسبان والالتفات إلي الأهداف المتصلة بالخصوصية الثقافية المدرسية وهذه الخصوصية الثقافية لابد أن تجد طريقها إلي أهداف النظام التعليمي وأهداف نظام التنمية المهنية وإلي المنهج المدرسي.
- (ج) - ارتباطايات وأهداف نظام التنمية المهنية المدرسية بغايات وأهداف النظام التعليمي:
- حيث تمثل الثقافة التنظيمية والمجتمعية السائدة الدوافع الأساسية الموجهة للمعلمين لتنمية أنفسهم مهنياً لذا من الضروري إدخال عناصر الثقافة التنظيمية المحفزة علي النمو

المهني بدءاً بتكوين الاتجاهات الإيجابية ناحية التنمية المهنية ويتمثل ذلك في تقدير قيمة العلم والحض عليه داخل وخارج النظام التعليمي.

ومن هنا يمكن القول بأن التنمية المهنية القائمة على المدرسة تهدف إلى تحقيق النمو المستمر لجميع الأفراد في المجتمع المدرسي والارتقاء بمستواهم الأكاديمي والمهني والثقافي من خلال تنفيذ برامج تطلعهم على أحدث النظريات التربوية والنفسية وتطبيقاتها وتدريبهم على مهارات البحث وحل المشكلات والعمل التعاوني وتبادل الآراء والخبرات وسيادة روح الفريق وعلى استخدام وتوظيف التكنولوجيا في الإدارة والتدريس الأمر الذي يساعد المعلمين على التخطيط والتنفيذ ومناقشة المشكلات وصياغة الحلول مما ينعكس أثره على جودة الأداء المدرسي.

### ثالثاً: مجالات التنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

تتعدد وتتوزع مجالات التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بتعدد وتنوع أدوار ومهام المعلمين والتي لا تقف عند حد التدريس وإنما تمتد لتشمل العديد من المهام والأدوار الأخرى الإدارية والتنظيمية والإرشادية والتوجيهية، كما أنها لا تقتصر على البيئة المدرسية الداخلية وإنما تمتد إلى المجتمع الخارجي للمدرسة من خلال عملية المشاركة والتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بأفراده ومؤسساته وتحقيق أكبر استفادة من إمكانات المجتمع المحلي في خدمة المدرسة وفي ذات الوقت مشاركة المدرسة في تطوير البيئة وحل المشكلات المجتمعية.

ويمكن تقسيم مجالات التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وجميع العاملين بالمدارس إلى المجالات الآتية: (محمد محمد سكران، ٢٠٠٥م، ص ٦٧) (يوسف عبد المعطي مصطفى، ٢٠٠٥م، ص ٩٤)

#### (أ) - مجال التدريس:

ويسعى إلى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في مجال التخصص من خلال تقديم الطرائق الجديدة في مجال التدريس وتعليم التلاميذ واستخدام الوسائل والتكنولوجيا الحديثة في التعليم وزيادة معرفة المعلمين بخصائص وشخصيات التلاميذ وسلوكياتهم

وكذلك مراجعة البرامج والمقررات الدراسية من حيث الأهداف والمحتوي وطرائق التدريس وأساليب التقويم ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- إكساب المعلم المهارات اللازمة للمشاركة في عمليات الإصلاح المدرسي.
- تنمية المهارات والإمكانيات الفردية.
- اكتساب المعلومات والمهارات القادرة علي تطوير عمليات التقويم وبناء الاختبارات بالمواصفات التربوية الحديثة.
- اكتساب المهارات والمعلومات التي تمكن المعلم من المشاركة في وضع ومراجعة المناهج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة.

#### (ب) - مجال البحوث العلمية المدرسية:

- ويهدف هذا المجال إلي رفع المستوي العلمي والأكاديمي للمعلم من خلال القيام بأبحاث علمية تخدم مجال التخصص وكذلك استخدام التكنولوجيا وبخاصة تكنولوجيا المعلومات في البحث العلمي والاهتمام بالبحوث الفردية والجماعية ويتم ذلك من خلال ما يلي:
- إكساب المعلم مهارات البحث العلمي الإجرائي ذات الأهمية في مجال تخصصه.
  - اكتساب مهارات تحديد المشكلات وكيفية الحصول علي المعلومات والبيانات اللازمة لدراستها والعمل على حلها.
  - اكتساب مهارات النقد والتحليل واستخلاص النتائج وكتابة التقارير العلمية.

#### (ج) - مجال المتعلم:

يهدف هذا المجال إلي تحقيق أكبر قدر من التفاهم والتواصل بين المعلم والمتعلم ويتم ذلك من خلال:

- إلمام المعلم بنفسه بطبائع المتعلمين أفراداً وجماعات.
- الإلمام بثقافة المتعلم وظروفه الاجتماعية والأسرية.
- اكتساب مهارات اكتشاف الموهوبين والمتأخرين دراسياً.
- مراعاة الفروق الفردية في القدرات بين المتعلمين.
- معالجة مشكلات المتعلمين اليومية بحكمة ومراعاة الاحتياجات الشخصية والنفسية لكل متعلم علي حدة.

#### **(د) - مجال الإدارة المدرسية:**

وذلك تلبية للحاجة الماسة لاكتشاف القيادات الشابة من المعلمين ومشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرار علي مستوى المدرسة وتدريبهم علي استراتيجيات الإدارة الحديثة وكيفية بناء نظم معلومات وإنشاء قواعد ومعلومات تساعد علي تطوير الأداء الإداري للمدرسة ويتم ذلك من خلال ما يلي: (Mary E Dilworth, 1995)

- اكتساب المعلم مهارات صنع القرارات والحصول علي المعلومات والبيانات اللازمة لصنعه.
- إتقان أساليب واستراتيجيات الإدارة المدرسية الحديثة.
- إتقان أساليب إدارة الفصل وكيفية التعامل مع المشكلات الصفية.

#### **(هـ) - مجال التعامل مع البيئة المحيطة وخدمة المجتمع المحلي:**

ويعد الهدف المتعلق بخدمة المجتمع نتاجاً للاهتمام بعمليات التدريس والبحث العلمي، حيث تتضمن برامج التنمية المهنية، في هذا المجال اهتماماً متزايداً بكيفية ربط أهداف المدرسة بخدمة المجتمع وكيفية التعرف علي المؤسسات المجتمعية والتواصل معها ومخاطبة الجمهور واستخدام الأساليب العلمية في تخطيط وإعداد مشروعات خدمة المجتمع والبيئة وتقديم الاستشارات للمؤسسات والهيئات والمنظمات المختلفة ويتم تفعيل برامج هذا المجال من خلال ما يلي:

- اكتساب مهارات جمع المعلومات والبيانات عن البيئة المحيطة بالمدرسة.
- اكتساب مهارات التعرف علي مشكلات البيئة وكيفية المشاركة في التغلب عليها ووضع الحلول اللازمة.
- اكتساب مهارات توظيف البيئة المحلية وإمكاناتها في خدمة العملية التعليمية بالمدرسة.

#### **رابعاً: دواعي الاهتمام بتطوير عمليات التنمية المهنية للمعلمين:**

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العصر الحالي والذي يتميز بأنه عصر العلم والتكنولوجيا وانعكاس هذه التغيرات علي شتي ميادين العلم والمعرفة مما يتطلب معه ضرورة حدوث تغيير مواز بنفس الدرجة في مستويات الكفاية والمهارة والخبرة اللازمة لقيام المعلمين بمسئولياتهم وأدوارهم داخل المدارس، لذا تهتم الدول بتطوير وإصلاح نظم تعليمها بحيث تتماشى مع التطور العلمي والتكنولوجي، وإذا كان دور التعليم سيتغير لمواجهة

ومواكبة التغيرات المستقبلية، فبالتالي سيتغير دور المعلم بالتبعية هو الآخر كي يتماشى مع هذه التطورات، ومن ثم يتم تخطيط احتياجات المعلمين للتنمية المهنية والتدريبية في ضوء هذه التطورات.

وعليه فإن المدارس وما تضمه من معلمين و إداريين وعاملين في أمس الحاجة إلى نشر ثقافة التنمية المهنية وما ينجم عنها من ممارسات وأنشطة وذلك بهدف مساعدة كل من يوجد بالمجتمع المدرسي على التعلم المستمر وتحسين ممارستهم المهنية والارتقاء بمستوى أدائهم سواء في التخطيط أو التنفيذ أو توظيف تكنولوجيا المعلومات في التدريس، رومن خلال ما تقدم يمكن القول بوجود مجموعة من الأسباب والمبررات التي تجعل التنمية المهنية للمعلمين أمراً ضرورياً وليس عملاً شكلياً أو روتينياً ويمكن عرض هذه الأسباب والدواعي كالاتي:

#### **١- ضعف ثقافة التنمية المهنية بين المعلمين:**

فقد توصلت دراسة حول واقع التنمية المهنية في المدارس إلى ضعف ثقافة التنمية المهنية وضعف انتشارها في المدارس، فمتابعة الجديد في مجال التربية أو التخصص محدود للغاية ولا يوجد اهتمام بالبحوث الإجرائية، بل ويفتقر المجتمع المدرسي لممارسات التنمية المهنية مثل تبادل الآراء والزيارات الصفية والنقد الموضوعي والندوات وورش العمل والتعلم من المصادر المتنوعة. (أحمد حسين الصغير، ٢٠٠٣م، ص ٩٠)

#### **٢- دواعي تكنولوجية:**

تأتي أهمية تنمية المعلمين مهنيًا مسايرة لمجتمع المعرفة والمعلوماتية الذي يتطلب من المتعاملين مع النظم التعليمية ودارسيها أن يتعرفوا علي سمات هذا المجتمع ونوع الآليات التي تحركه ومتطلبات إعداد أفراد في ضوء هذه السمات التي تستمد أساساً من سمات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ذاتها فيصبح دور المعلم هنا الميسر والمرشد لطلابه في استخدامهم لهذه التكنولوجيا داخل الفصل ولذا وجب عليه تنمية نفسه مهنيًا لما تفرضه تكنولوجيا المعلومات من أدوار جديدة عليه داخل وخارج الفصل، فبالرغم من أن تكنولوجيا المعلومات أصبحت جزءاً من حياة المعلمين الشخصية والمهنية إلا أنه لا يزال العديد من

المعلمين يجهل استخدام الحاسب الآلي إما لنقص التدريب عليه أو انعدامه تماماً وعادة فإن أجهزة الحاسب الآلي يغلق عليها في حجرات المدرسة دون استخدام. (محمد عبد الفتاح شاهين، ٢٠٠٤، ص ١٠) ومن هذا المنطلق فإن نجاح مؤسسات التعليم في عصر تكنولوجيا المعلومات يتوقف علي نجاحها في إحداث النقلة النوعية في إعداد وتدريب المعلم وإعادة تأهيله من خلال البرامج التدريبية علي كسر حاجز الرهبة لديه في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة حتى تتحقق الجودة التعليمية داخل الفصل.

### ٣- العالمية:

أصبح العالم قرية كونية صغيرة في ظل ثورة المعلومات والاتصالات وتغير نمط الحياة بسرعة هائلة مما يتطلب معه نوعية معينة من العمالة علي مستوي عال من التعليم والتدريب وهذا يتطلب النظر إلي البعد المستقبلي للتعليم والتخطيط لإعداد الشباب علي مواجهة الحياة في ضوء البعد العالمي بحيث يكون هذا البعد جزءاً أساسياً في التفكير وما يتبعه من نتائج تتصل بالمناهج وطرائق التدريس، وبما أن المعلم هو عصب العملية التعليمية وحجر الزاوية وعليه يتوقف نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ولكي يقوم المعلم بهذا الدور فإن نموه المهني يجب أن يكون مستمراً وذاتياً. (طارق حسن عبد الحليم، ٢٠٠٨ م، ص ٣٣)

### ٤- قصور كليات التربية في إعداد المعلم:

تقوم كليات التربية بتحقيق قدر ما من أهدافها ولكن يوجد بعض جوانب القصور في إعداد المعلم ويرجع ذلك لعدة عوامل منها: (رشيدة السيد أحمد، ٢٠١٠ م، ص ٢٤) (سميحة مخلوف، ٢٠٠٧ م، ص ٨٧٠)

- ضعف الصلة بين الطالب المعلم والأستاذ (معلم المعلم)
- تدني فاعلية طرائق التدريس
- قلة التبادل الفكري بين الأساتذة.
- ضعف روح التجديد لدى أعضاء هيئة التدريس.
- نقص المراجع والكتب الحديثة والدوريات في المكتبة.
- تدني نوعية المقررات الدراسية مع كثرة عددها.
- كثرة عيوب أساليب الامتحانات والتقويم التربوي.

- ضعف برامج التربية العملية.
  - نقص الأنشطة الطلابية الثقافية والاجتماعية والترفيهية.
- جميع هذه الأسباب تؤدي إلى قصور في جوانب إعداد المعلم سواء الأكاديمية أو الثقافية أو التربوية أو العملية وحتى إذا تحققت جودة الإعداد فإنها لا تغني المعلم عن الحاجة للمزيد من المعرفة لطرائق حل المشكلات، نتيجة للتطورات السريعة في مواد التخصص وأساليب تدريسها وهو ما تهدف إليه التنمية المهنية.

#### **٥- قصور برامج التدريب أثناء الخدمة:**

- يحتل التدريب أثناء الخدمة مكانة مهمة في التنمية المهنية للمعلمين إلا أن بعض الدراسات أكدت علي فشل كثير من برامج في تزويد المعلم بما يفي من مهارات متجددة وكذلك وجود العديد من المشكلات في برامج تدريب المعلم أثناء الخدمة مما يؤدي إلي وجود بعض جوانب القصور من أهمها: (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٤م، ٣٥-٣٨)
- مشكلات تتعلق بالمدرّب من حيث الافتقار إلي معايير اختيار المدرّب الكفاء وضعف المكافآت والحوافز ونقص أعداد المدرّبين المتخصصين.
  - مشكلات تتعلق بالمحتوي التدريبي وأهمها التكرار في معظم البرامج التدريبية والمفارقة بين الأهداف الموضوعية للبرنامج ومحتواه وعدم احتواء البرنامج التدريبي علي ما يشجع المعلمين علي التعلم الذاتي والنمو المهني و عدم ملائمة الخطة الزمنية المحددة للبرنامج مع محتواه.
  - مشكلات تتعلق بالمتدرب من عدم مراعاة الاحتياجات التدريبية للمعلمين وعدم إتاحة التدريب لجميع الفئات العاملة بالتعليم وسلبية المتدرب في اختيار البرامج التدريبية ومحتواها ومواعيدها.
  - مشكلات تتعلق بأهداف البرنامج التدريبي وعمومية وشمولية الأهداف وافتقارها إلي الصياغة الإجرائية القابلة للقياس والتقييم والمفارقة بين أهداف البرنامج التدريبي وبين النظرة المستقبلية.

- مشكلات تتعلق بالتقويم: مثل الافتقار إلى المعايير الحاسمة في التقويم مما يؤدي إلى شكلية وروتينية التقويم وعدم استمراريته والمجاملة والتهاون في لجان التقويم وعدم جدية بحوث المتدربين كوسيلة لتقويمهم.

#### ٦- تعدد أدوار المعلم:

قديمًا كان دور المعلم ينحصر في نقل المعلومات من مصادر محددة للطلاب باعتباره مصدرًا وحيدًا للمعرفة وكان يوجه طلابه للمحافظة على القيم وأنماط السلوك بسلبياتها وإيجابياتها وإكسابهم مهارات محددة مما يوجد بالمنهج الدراسي وكانت طرائقه في التدريس محدودة وقائمة على حشو الذهن والانضباط الشديد مع حفظ المعلومات أما في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية فإن هذه الأدوار التقليدية أصبحت عديمة الجدوى فالمعلم في مجتمع المعرفة عليه العديد من الأدوار من أهمها: (علي راشد، ٢٠٠٢م، ص ٨٠ - ٨٨)

- الدور التعليمي: ويتمثل في تعليمه لطلابه للمعارف والحقائق وتنمية قدرات التفكير وتنمية مهاراتهم المختلفة ومنظم للأنشطة الصفية وملاحظ ومشخص ومعالج ومحفز ومعزز، مستشار وموجه، مقوم للتقدم المعرفي والعقلي.
- الدور التربوي: من خلال مراعاة الفروق الفردية وتنمية القيم والاتجاهات والميول. ربط المدرسة بالمجتمع، قدوة لطلابه، يعمل على ترغيب طلابه في العلم والتعلم مدي الحياة، ويعمل على تقدم وتطوير ذاته.
- الدور الإداري والقيادي: ويشمل قيامه بإدارة الصف والمشاركة في إدارة المدرسة وريادة الفصل والإشراف على بعض الأنشطة المدرسية والاشتراك في فرق تطوير وتحسين الأداء والجودة المدرسية.
- الدور الاجتماعي ويتمثل في دوره كرائد اجتماعي يقدم ثقافة المجتمع لطلابه وقيامه بترسيخ قيم الانتماء والولاء للوطن، دوره كمنسق ومشارك لزملائه، وكشريك متعاون لأولياء الأمور في تربية وتعليم أولادهم.
- الدور الإنساني: ويتضمن قيامه بدوره كإنسان يدعو لحب الله ويرسخ قيم التسامح والسلام وحب العمل والتعاون وتحقيق النظام.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث ضرورة أن تتضمن برامج التنمية المهنية للمعلمين طبقاً للدواعي السابقة التوجهات الآتية :

- يجب أن تكون التنمية المهنية مبرمجة ومخطط لها مستقبلاً.
- ضرورة أن يركز التخطيط للتنمية المهنية علي كيفية تحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف في منظومة إعداد المعلم وذلك بغرض تحقيق أكبر قدر من فرص النمو المهني للمعلم مع التغلب علي المعوقات التي تعترض تنميته مهنيًا، ويحتاج التخطيط للتنمية المهنية للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة إلي توفر قاعدة بيانات عن المعلمين من حيث الوظيفة، والتخصص العلمي، والنوع، وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.
- مشاركة قطاعات مجتمعية مؤسسية في تخطيط برامج التنمية المهنية من منطلق إنها مرحلة ذات أهمية بالغة في إعداد وتكوين الناشئة.
- تدريب المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة علي المشاركة في اتخاذ القرارات.
- مشاركة المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة في التخطيط والتوجيه للعملية التعليمية.
- تدريب المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة علي القيادة الديمقراطية.

#### خامساً: أسس التنمية المهنية داخل المدارس :

تعد التنمية المهنية داخل المدرسة اتجاهاً حديثاً لتدريب المعلمين أثناء الخدمة ويعطى هذا الاتجاه مسؤوليات أكبر للمدارس في مجال التنمية المهنية للمعلمين ويتمركز التدريب داخل المدرسة حول الواقع التعليمي المستمد من المدارس نفسها لتحسين وإصلاح هذا الواقع ويمكن تحديد أسس التدريب القائم على المدرسة في النقاط التالية: ( Gill 1999, P150-151 ).

- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين وذلك من خلال تقويم أداء المعلمين .
- يجب أن ينتج عن التدريب تحسن يمكن قياسه سواء كان في التطبيق أم المخرجات .
- الارتكاز إلى المدرسة وتقبل الدعم والشراكة مع الآخرين، فالتخطيط والإدارة والتقويم لأنشطة التنمية المهنية في إطار إستراتيجية تحسين المدرسة يتم من خلال العاملين والمعلمين وقادة التغيير المؤهلين داخل المدرسة بدافع وحافز ذاتي وبإمكانيات ذاتية

ومستقلة ولكن ذلك لا يمنع من الدخول في مشروعات مشتركة بدعم من المؤسسات المجتمعية.

ويجب أن تكون التنمية المهنية للمعلمين مبرمجة ومخططة مستقبلاً، ولا يمكن أن تكون عشوائية، أو بردود الأفعال أو حتى استجابة لهيئة دولية مع ضرورة أن يركز التخطيط للتنمية المهنية علي كيفية تحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف في منظومة إعداد المعلم وذلك بغرض تحقيق أكبر قدر من فرص النمو المهني للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة مع التغلب علي المعوقات التي تعترض تنميته مهنيًا. ( محمد أحمد محمد إسماعيل، ٢٠٠٨، ص ٤ )

إن من أهم المبادئ التي يقوم عليها مدخل التنمية القائمة على المدرسة هو الوقوف على الاحتياجات الفعلية للمعلمين من برامج التنمية المهنية ووضع ذلك موضع التنفيذ عند التخطيط لبرامج التنمية المهنية داخل المدرسة ومن ثم تحقيق أكبر استفادة من برامج التدريب نتيجة لمراعاتها للاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين.

وقد توصلت إحدى الدراسات إلى تجاهل آراء المعلمين عند تصميم محتوى البرامج التدريبية مما يفقدها فاعليتها وتصور الإعداد الجيد للدورات التدريبية وعدم الارتباط بين أهدافها ومحتواها وعدم إتاحة فرص التدريب لجميع الفئات العاملة بالتعليم وسلبية المتدرب في اختيار البرامج التدريبية ومحتوياتها ومواعيدها والافتقار إلى المعايير الحاسمة في التقييم عن مدى استفادة المشاركين في برامج التدريب مما يؤدي إلى شكلية وروتينية التقويم وعدم استمراريته. ( عبد العزيز عبد الهادي الطويل، ٢٠٠٩ م، ص ٣٦ - ٣٧ )

ومن هذا المنطلق فقد أكدت دراسة أخرى على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وما ينتج عن ذلك من فوائد تتلخص في التالي: (باسم محمد أبو قمر، تيسير محمود نشوان، ٢٠٠٥ م، ص ٤٨٢) .

- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهها صحيحاً فهو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية بدءاً من تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتصميم محتواه ونشاطاته مروراً بتقييم فاعلية هذا البرنامج.

- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في تحديد المعلمين المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منه.
- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد في تحقيق واقع المعلمين على أساس حاجاتهم ورغباتهم ومشكلاتهم التي يكشفون عنها بأنفسهم وهذا يدفعهم للالتحاق بدورات التدريب بدافعية ورغبة في النمو المهني .
- إن غياب تحديد الاحتياجات التدريبية وألوياتها بشكل دقيق يجعل التدريب عشوائياً وغير موجه مما يترتب عليه هدر الطاقات والوقت والمال.

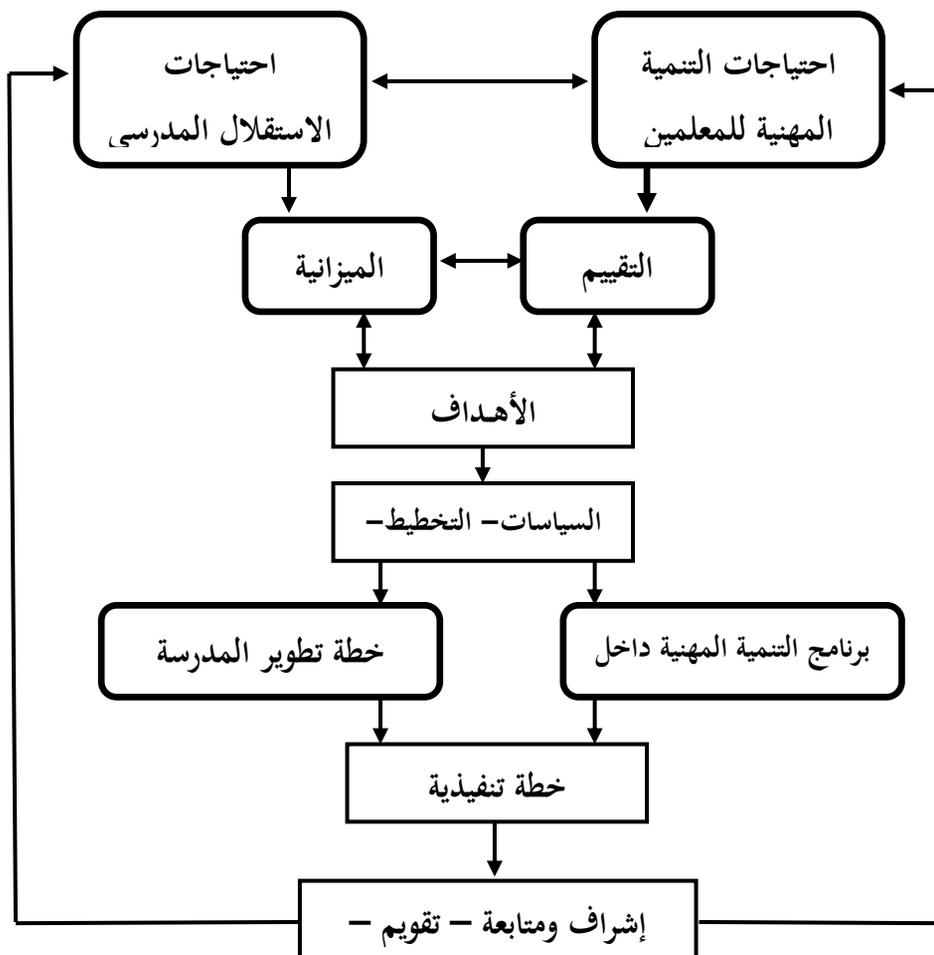
### **سادساً: مبررات تطبيق مدخل التنمية المهنية القائمة علي المدرسة:**

- في ضوء ما يعاينه التعليم من مشكلات ألفت بظلالها السلبية علي المنتج التعليمي وعلي المنظومة التعليمية كانت الحاجة ماسة إلي مراجعة خطط وبرامج الإصلاح وبخاصة ما يتعلق منها بالتنمية المهنية للمعلم باعتباره حجر الزاوية في أي محاولة للإصلاح والتطوير .
- وبالنظر إلي واقع التنمية المهنية للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة يرى الباحث ضرورة تغيير وتطوير عمليات التنمية المهنية نظراً لما بها من سلبيات أثرت سلباً علي الأداء المدرسي وظهرت بصورة واضحة في ضعف مستوي التلاميذ.
- وتعد التنمية المهنية القائمة علي المدرسة مدخلاً مناسباً يتماشى مع محاولات إصلاح وتطوير عمليات التنمية المهنية للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة وذلك للأسباب الآتية:
- عدم وضوح فلسفة وأهداف تدريب القيادات التعليمية الحالية وهذا يعني غياب فلسفة التخطيط للبرامج وعدم وجود خطة إستراتيجية واضحة للتدريب وإن ما يتم سنوياً هو تقدير الاحتياجات التدريبية بمعرفة الإدارة المركزية للتدريب والمديريات التعليمية دون مراعاة للاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين. (رشيدة السيد أحمد، ٢٠١٠م، ص٦٩) (رياض يوسف سمور، ٢٠٠٦م، ص٤٧٨)
  - بالنسبة لأشكال التنمية المهنية فإن التدريب أثناء الخدمة هو الشكل الأكثر شيوعاً للتنمية المهنية للمعلمين والقيادات المدرسية.
  - الضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية بأساليب أكثر عملية وحدائث ودقة مما انعكس سلباً علي برامج تدريب القيادات المدرسية.

- عدم مشاركة المعلمين والقيادات التعليمية في تحديد احتياجاتها التدريبية مما أدى إلى عدم تحقيق برامج التدريب الحالية لأهدافها لأنها بعيدة عن احتياجات المعلمين والقيادات الفعلية.
- تعدد جهات التنمية المهنية للمعلمين وعدم وجود علاقات وقنوات اتصال بينها نتيجة عدم وجود فلسفة واضحة المعالم للتدريب وغياب التخطيط السليم للبرامج التدريبية وتكرارها وعدم جدواها.
- إن ما تنتهجه الوزارة من سياسة نحو تطبيق اللامركزية والاستقلالية المدرسية لا يقابله تدريب للمعلمين والقيادات المدرسية بما يسهم في نشر هذا الفكر الجديد رغم أن المعايير القومية للتعليم أكدت علي معايير الإدارة المتميزة التي من بينها تمكين القيادات المدرسية من مهارات إدارة العمل بروح الفريق وتفعيل سبل التواصل والمشاركة مع المجتمع المحلي والتفويض الذاتي المستمر والتخطيط الاستراتيجي للتحسين المدرسي وإدارة عملية التغيير والتفويض وتبادل المعلومات وترسيخ قيم الشفافية والمحاسبية والتنافسية. (فوزي رزق شحاتة، ٢٠٠٧م، ص ٦٥)
- عدم كفاية البرامج التدريبية الحالية لاحتياجات المعلمين الضرورية لمواجهة متطلبات العمل القيادي والتحويلات المحلية والعالمية إذ أن كم هذه البرامج والإمكانات المتوفرة لا يسمح بقيام تدريب علي درجة عالية من الكفاءة.
- اشتراك أكثر من فئة من المتدربين في البرنامج التدريبي ذاته علي الرغم من اختلاف المرحلة التعليمية أو المهام والمسئوليات الوظيفية المنوطة بكل منهم وبالتالي عدم مراعاة التمايز القائم بين مواصفات الأداء الوظيفي للقيادات التعليمية من إداري وفني، فني إداري معاً.
- اهتمام برامج التنمية المهنية بالجانب النظري وقلّة الاهتمام بالجوانب العملية مما يحد من قدرات القيادات المدرسية والمعلمين علي المساهمة في تنفيذ خطط وبرامج الإصلاح التعليمي بشكل سليم.
- افتقار برامج التنمية المهنية إلي توضيح الارتباط بين النمو المهني وعنصر التدرج من المستويات الوظيفية الأقل إلي المستويات الأعلى علي أساس مبدأ تراكم الخبرة وتجنب

تكرار البرامج وضمان توفر عناصر الاستمرارية والتكامل والشمول بين البرامج في إطار خطة واضحة المعالم للتدريب. *(North Central Regional Educational Laboratory)*

- غياب المعايير المحددة لقياس مدي الفاعلية والكفاءة للقائمين علي عملية التدريب.
- عدم وجود برامج تنمية مهنية للمعلمين لتطوير المهارات القيادية والإدارية لديهم لإعداد صف ثان من القيادات الشابة وهذا لن يتم إلا بوجود قيادة واعية بأهمية ذلك.
- عدم وجود تعاون بين وزارة التربية والتعليم ممثلة في الإدارة المركزية للتدريب والمراكز البحثية التابعة للوزارة والجامعات في الإشراف علي البرامج التدريبية وعملية تخطيطها وتحديدها.
- يلاحظ على برامج التخطيط الاستراتيجي أنها تنفذ على العاملين بديوان عام الوزارة فقط رغم أن البرنامج يحتاج لكثير من التعمق والتجديد في ظل الوضع الراهن لأهمية التخطيط الاستراتيجي في ترجمة الأهداف والقيم المدرسية علي أرض الواقع وتحديد الاتجاهات الواضحة أمام المدارس لنجاح اللامركزية في تحقيق تلك الأهداف.
- اعتماد برامج التدريب علي أساليب المحاضرة والمناقشة وهي من الأساليب التقليدية التي لا تتلاءم مع القيادات المدرسية والمعلمين، مما يقلل عنصر التحفيز علي حضور هذه البرامج التي لو نفذت بأساليب مثل العصف الذهني وورش العمل والتعلم التعاوني لكانت أكثر فاعلية.
- ضعف نظم التقويم والمتابعة للبرامج التدريبية واقتصارها علي الامتحان النهائي للتعرف علي مدي استفادة المتدرب كما أن بعضها لا يحتوي علي أي تقويم ويتم التقويم من خلال انتظام المتدربين ومواظبتهم علي الحضور كما أنه لا توجد متابعة ميدانية لما تم التدريب عليه وهذا يعني افتقار برامج التدريب لتقويم مدي تحقق أهداف البرامج التدريبية.
- عدم الاستفادة من القيادات التعليمية التي تلقت برامج تدريبية طويلة ومجدية كبرامج الجامعة الأمريكية والبنك الدولي وكذلك البعثات كنواة أولي يستند إليها في عملية إصلاح التعليم .



شكل ( ) دور التنمية المهنية للمعلمين داخل المدارس في تحقيق الإصلاح والتطوير

المدرسي

- قلة البرامج التدريبية التي تتصل اتصالاً مباشراً بالمركزية وما يتعلق بها من مفاهيم وأبعاد ومتطلبات التطبيق.
- عدم اختيار الوقت المناسب للتدريب مما يترتب عليه خروج المعلم خارج المدرسة للتدريب وتعطل سير المنهج الدراسي وتأثير ذلك علي مستوى أداء التلاميذ.
- عدم وجود قنوات اتصال وتعاون بين برامج التنمية المهنية المركزية وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ومؤسساته وأفراده.

ويرى الباحث أن من أهم مبررات تطبيق مدخل التنمية المهنية القائمة على المدرسة التطور الملحوظ في أعداد المعلمين وعجز وحدات التدريب المركزية ووحدات التدريب بالمديريات والإدارات التعليمية عن توفير فرص التدريب والنمو المهني للعدد الكلي للمعلمين والاكتفاء بتدريب مجموعة معينة من المعلمين وترك الأغلبية العظمى وهذا ما يوضحه تطور أعداد المعلمين في الخمس سنوات الأخيرة .

ومن هنا يتبين أهمية التنمية المستمرة لكافة العاملين بالمدارس كمطلب أساسي لتحقيق مفهوم المدارس كمؤسسات تعلم ودورها في تراكم رأس المال الفكري، ومن ثم فقد أصبحت التنمية المهنية ضرورة لا غنى عنها في تطوير المدارس وتحقيق الإصلاح المنشود بها ويوضح الشكل التالي العلاقة بين التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة ودورها في تطوير هذه المدارس . ( *Sonia Bland Ford, 2000, P.128* )

ويوضح الشكل السابق أن احتياجات التنمية المهنية للمعلمين يجب أن تقدر على مستوى المدرسة ككل وفقاً لاحتياجات الإصلاح والتطوير المدرسي ثم تتم المراجعة والتقييم وتحديد الميزانية ويتم تقييم الأهداف وتحديد مدى ملاءمتها بحيث تكون أهدافاً واضحة ومحددة ويمكن تحقيقها بواسطة تخطيط ملائم ومناسب مع تحديد الموارد اللازمة لتنفيذها ومن ثم يوضع التخطيط لبرامج التنمية المهنية المستمرة في ضوء خطة تطوير المدرسة فيكون في نهاية الأمر خطة تنفيذية عملية يمكن تنفيذها ومتابعتها ويستفاد من نتائج تقييمها في التغذية المرتدة وتعديل احتياجات التنمية المهنية للمعلمين وكذلك تعديل احتياجات تطوير المدرسة وبذلك تتحقق فاعلية التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة.

سابعاً: فوائد تطبيق مدخل التنمية المهنية القائمة على المدرسة في إصلاح التعليم:

يعد ظهور هذا المدخل كمفهوم جديد وإستراتيجية لتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا أثناء الخدمة تماشياً مع المستجدات العالمية وارتباطاً بحركة إعادة إصلاح المدارس والتطور المهني لها، فنتيجة لظهور التغيرات المعرفية والثورة التكنولوجية في أساليب تدريب المعلمين استوجب ذلك إعادة النظر في محتوى وإدارة هذه البرامج علي أن يكون التدريب داخل المدارس هو الأساس مع التقليل من الاعتماد على الجهات المركزية في هذا المجال.

ولا يعد ذلك إلغاءً لدور هذه الجهات في عملية التنمية المهنية للمعلمين بل هو نظرة جديدة لجعل المدرسة مجتمعاً مهنيًا وتكون المعرفة مرتكزة علي ما يتم داخل المدرسة ومن ثم يقوم التدريب داخل المدرسة علي أساس أنها مجتمعاً معلماً ومتعلماً في وقت واحد قادر علي تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، بحيث تحقق هذه البرامج الفائدة المرجوة وتلبي الاحتياجات التدريبية وذلك في ظل توفر كافة الإمكانيات المادية والبشرية.

ويؤدي تطبيق مدخل التنمية المهنية القائمة علي المدرسة إلي جعل المدرسة مركزاً للتفاعل والتعاون والتبادل المعرفي والمهاري بين المعلمين وخلق حالة من الإبداع والتنافس تصب في النهاية في مصلحة المدرسة والمجتمع المحلي ككل وتحقق جودة الأداء المدرسي. ويؤدي تطبيق مدخل التنمية المهنية القائمة علي المدرسة إلي تحقيق العديد من الفوائد التي تعود علي المعلمين وبالتالي علي جودة العملية التعليمية بالمدرسة ومن هذه الفوائد ما يلي: (Schwartz Wendy, 2000, pp.1-5)

- تسهيل عملية اتصال المعلمين الجدد بالمعلمين ذوي الخبرة في فصولهم أثناء قيامهم بالتخطيط وتنمية المناهج والتدريب أثناء الخدمة.
- تقديم أنشطة مهنية بجانب الدورات التدريبية تعطي مجالاً واسعاً يمكن المعلمين من التقييم الذاتي واستخدام استراتيجيات تدريس تلبي احتياجات التلاميذ.
- إعداد برامج تدريبية متكاملة تجسد الشراكة الفاعلة يتم إعدادها من قبل أساتذة الجامعات ويتم تنفيذها من خلال مستشارين متخصصين في مجال التدريب من المجتمع المحلي تساعد علي النمو المهني للإدارة والمعلمين.
- عمل بحوث إجرائية وتقديمها للمعلمين لإمدادهم بالمعلومات والطرائق الإجرائية التي يمكن من خلالها تحقيق التحسين المستمر للمستوى الأكاديمي للتلاميذ.
- ومن خلال تطبيق مدخل التنمية المهنية في كثير من الدول فقد نتج عن هذا التطبيق العديد من الفوائد وهي كالآتي: (صفاء محمود عبد العزيز ٢٠٠٥م، ص ١٤٠ - ١٤١)
- توفير نوع من الالتزام بين أفراد المجتمع المدرسي بتحقيق فكرة مجتمع التعلم باعتباره أحد المعايير الهامة لتحقيق فعالية المدرسة، نظراً لما يتميز به هذا المجتمع من مرونة وديناميكية تعليمية تجعل من تحقيق التعلم الفعال أمراً ممكناً

- تحرير المعلمين من قيود الزمان والمكان التي كثيراً ما تحول دون رغبة الكثيرين منهم في الالتزام بأنشطة التنمية المهنية التي تقدم لهم إما نظراً لبعد المكان أو لتعارض ظروف الزمان.
- تحرير المعلمين من قيود الموضوع، فمن أبرز الأسباب التي تقف وراء عزوف المعلمين عن المشاركة الفاعلة في أنشطة التنمية المهنية التي توفرها لهم السلطات التعليمية ابتعاد هذه الأنشطة وموضوعاتها عن تلبية وإشباع الحاجات التدريبية الفعلية للمعلمين نظراً لتقريرها في غيابهم ودون الرجوع إليهم وفرضها عليهم دون التحديد الدقيق والصادق لهذه الاحتياجات من خلال إتاحة الفرص المناسبة للمعلمين للتعبير عن حاجاتهم التدريبية الفعلية وهو أمر تتيحه صيغة وحدات التدريب والتقييم في مدخل التنمية المهنية القائمة علي المدرسة.
- التطبيق العملي لفكرة اللامركزية والاستقلالية المدرسية في التعليم في بعد من أبعادها وذلك من خلال التأكيد علي مسئولية كل مدرسة عن تخطيط وتنفيذ وتقييم أنشطة وبرامج التنمية المهنية لمعلميها انطلاقاً من القناعة باختلاف وتباين الحاجات التدريبية لمعلمي كل مدرسة عن نظيرتها لمعلمي المدارس الأخرى مما يستلزم بالضرورة اختلاف وتباين أنشطة وبرامج التنمية المهنية بين المدارس المختلفة، بل اختلاف وتباين هذه الأنشطة وتلك البرامج بين معلمي المدرسة الواحدة.
- تعظيم الاستثمار الأمثل لما بين معلمي المدرسة الواحدة من تباين واختلاف الخبرات والمهارات من خلال ترسيخ فكرة تبادل الزيارات وفتح باب المناقشات بين المعلمين في إطار أنشطة وفاعليات وحدة التدريب والتقييم في مدرستهم.
- تحقيق نوع من الالتزام والمشاركة في أنشطة وفاعليات برامج التنمية المهنية للمعلمين مما يخلق نوعاً من التحفيز والتشجيع من أولياء الأمور والمجتمع المحلي للمعلمين نحو الإبداع والتميز مما يعود بالإيجاب علي جودة أداء التلاميذ.
- تشجيع أسر تلاميذ المدرسة للاندماج في أنشطة وفاعليات برامج التنمية المهنية لمعلمي المدرسة من خلال سعي القائمين علي هذه الوحدات علي تخطيط وتنظيم البرامج

الموجهة خصيصاً للأسر وأولياء الأمور لتنمية وعي أفرادها بأهمية المشاركة في دعم ومساندة هذه الوحدات.

- تأكيد مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة ومعاييرها في العمل المدرسي من خلال الالتزام بالعمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع المنافسة.

- تأكيد فكرة تبادل وبناء الخبرات بين المعلمين وبين المدارس.

- القضاء على ظاهرة تعطل سير المناهج والمقررات الدراسية نتيجة خروج المعلمين للتدريب خارج المدرسة لفترات طويلة.

وتعمل برامج التنمية المهنية داخل المدرسة على سرعة اندماج المعلمين الجدد وسرعة

تكيفهم داخل محيط المدرسة كما أنها تعمل أيضاً على تحقيق ما يلي : ( *Paul C.paese, 2003, p.83*)

- تدريبهم على الأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في التدريس.

- تزويدهم بالخبرات الواقعية عن كيفية التدريس داخل الفصل والمعرفة المهنية وكيفية تحفيز الدروس وكيفية تحمل مسئولية إدارة الصف .

- إعداد بروتقاليو تطوير يكون بمثابة الدعامة التي تكسبهم الخبرة التدريسية

ويرى الباحث أن من أهم فوائد تطبيق مدخل التنمية المهنية القائمة على المدرسة

للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة ما يلي:

- يجد المتدرب من خلال التدريب القائم على المدرسة الفرصة لكي يعتاد المواقف التدريسية ومواجهة المشكلات الصفية بإيجابية ومرونة.

- تقوم المدرسة بتصميم وإدارة برامج التدريب حيث يتم مراعاة الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين بما يتماشى مع إمكانيات وموارد المدرسة .

- تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بما يعود بالإيجاب على مستوى تلاميذهم .

### **ثامناً: وحدة التدريب والتقييم المدرسية صيغة للتنمية المهنية القائمة على المدرسة:**

تعد المدرسة الفعالة هي التي تقدم لطلابها تعليماً عالي الجودة في بيئة تعليمية غير

نمطية تركز على المتعلم وتقوم على وسائل وأساليب التعلم النشط واستخدام تكنولوجيا

المعلومات بما يمكن المتعلم من التزود بمهارات التعلم الذاتي والتفكير العلمي الناقد والمهارات

الحياتية والمعارف الأساسية وتكسب الطلاب الاتجاهات الأساسية المتعلقة بالمواطنة وتكفل لهم الفرص التعليمية المتميزة والمتكافئة وتكفل في نفس الوقت المشاركة المجتمعية الفعالة للمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، ومن ثم فهي تهدف في كل أنشطتها إلي تحقق الجودة والتميز في الأداء.

ويدخل ضمن العوامل الأساسية لتحقيق تعليم أفضل و متميز تحويل المعلم إلي معلم متميز علي قدر كبير من المهنية بحيث يستطيع أداء أدوار القائد والممارس والمفكر والمتأمل والميسر والمحفز على التغيير والإصلاح ومن ثم فإن إتقان المعلمين للمادة الدراسية وحرصهم الدائم علي متابعة الجديد ومسايرة الاتجاهات والاستراتيجيات الحديثة في التدريس وربطها بتكنولوجيا التعليم تعد عوامل أساسية ومهمة في تحقيق التعليم المدرسي المتميز وهو ما أثبتته دراسة مصطفى عبد السميع محمد ٢٠٠٨م بأن المدرسة الفعالة هي التي تتميز بمعلمين علي أعلى كفاءة ويلقون آمالاً كبيرة علي إمكانيات طلابهم وأدائهم. (مصطفى عبد السميع محمد، ٢٠٠٨م، ص ٢٤).

ولتحقيق التميز للمعلمين كما جاء في تقرير المجالس القومية المتخصصة ٢٠٠١م فقد اهتمت جميع الدول بتحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلم وأورد التقرير أيضاً أنه في هذا المجال أثبتت نتائج الدراسات والبحوث فاعلية عمليات التنمية المهنية والتدريب المباشر للمعلمين بالمدرسة وتفوقها على مثيلاتها التي تتم في مواقع أخرى خارج المدرسة وأن التعامل مع المدرسة كوحدة تدريب أكثر فاعلية من التعامل مع وحدات التدريب خارج المدرسة ومن التعامل مع المعلمين كأفراد. (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١م، ص ٥٣).

ويرجع ذلك كما بينت دراسة *knipe, Marsha* إلي أن التنمية المهنية داخل المدرسة تعتبر تعلماً من الحياة الوظيفية ومن خلال أنشطة تعاونية يمارسها أطراف العملية التعليمية في المدرسة ذاتها تهدف إلي تحسين إنجاز الطلاب في بلوغ مستويات تعليم محلية أو عالمية ودعم ثقافة البيئة التي تتميز بالتجريب وروح الفريق والاشتراك في اتخاذ القرار هذا إلي جانب أنها تقوم بالتنمية المهنية للمعلمين في مكان العمل وفي الوقت الذي يناسب المعلم وإنها تراعي احتياجات المعلمين إلي برامج تخصصية تفي بحاجات كل فرد علي حدة وتهتم باشتراك جميع أطراف عملية التعليم والتعلم في بناء بيئة تعليمية جيدة.

وتمشياً مع الاتجاهات العالمية المعاصرة ولرغبة وزارة التربية في تحسين أوضاع المدارس فقد اهتمت بوحدة للتدريب والتقويم داخل المدارس وهو ما سيتم تناوله علي النحو التالي:

#### (أ) - الأسس التنظيمية التي تقوم عليها وحدة التدريب والتقويم المدرسية:

تقوم وحدة التدريب والتقويم المدرسية بوصفها صيغة جديدة للتنمية المهنية المستدامة للمعلم في فكرتها الرئيسية علي أساس جعل التنمية المهنية للمعلم متمركزة علي المدرسة *School- Based professional Development* وهو المبدأ الذي يمثل أحد أهم الدعائم اللازمة لتحويل المدرسة إلي مجتمع للتعلم *Learning Community* ذلك المجتمع الذي يمثل الوصول إليه بمثابة الغاية الأساسية والمقصد النهائي لكل محاولات التطوير التعليمي الذي تنشده النظم التعليمية في الدول الساعية نحو تحقيق الإصلاح التعليمي والجودة في الأداء ومن ثم فقد بات تحويل المدارس إلي مجتمع للتعليم أحد أهم المعايير التي يمكن الاستناد عليها في الحكم علي مدي فاعلية المدرسة نظراً لما يتسم به هذا المجتمع من المرونة والديناميكية التعليمية التي تمثل شروطاً لازمة وأساسية لتحقيق التعلم الفعال للتلاميذ.

ومن خلال ما تقدم وفي ضوء ما صدر من قرارات وزارية حول وحدات التدريب والتقويم بالمدارس وبالنظر إلي ما تضمنته هذه القرارات من مواد فإنه يلاحظ وجود بعض جوانب القصور التي تعوق تحقيق فاعلية وحدات التدريب والتقويم بالمدارس .

وفي دراستها لتقييم الدور الذي تقوم به وحدات التدريب والتقويم بالمدارس أكدت صفاء محمود عبد العزيز ٢٠٠٥م أن وحدات التدريب والتقويم المدرسية لا تقوم بأداء الدور المتوقع منها وأن هذه الوحدات تواجه العديد من المعوقات التي تحد من فاعليتها ومن ثم فقد بات تطوير هذه الوحدات مطلباً ضرورياً وملحاً تمليه ضرورات زيادة فاعليتها في القيام بالدور المتوقع منها في التنمية المهنية للمعلم في اتجاه متطلبات دوره المتغير الذي يمليه عليه النموذج التعليمي الجديد الذي يطرحه مجتمع المعرفة بما يشتمل عليه من تحديات وما يفرضه من مقتضيات تربوية جديدة ومتغيرة.

وتعاني وحدات التدريب والتقييم داخل المدارس من ضعف الاهتمام بوجه عام فيما تقدمه من برامج، فضلاً عن نقص الموارد المتاحة نتيجة لعدة معوقات تجعلها الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- عدم وجود مقر دائم للنشاط التدريبي داخل المدرسة.
- نقص التفاعل بين المتدربين وإعراض الكثير من المعلمين عن المشاركة في برامج التدريب داخل المدرسة نظراً لعدة أسباب من أهمها عدم جدية بعض المدربين، وعدم وجود وقت كاف، وعدم وجود حوافز تحثهم علي الاستمرار في التدريب، وعدم وضوح الهدف من التدريب ونقص الوعي بأهميته، واعتماد أغلب البرامج علي الأساليب التقليدية.
- نقص الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة مثل المطبوعات والسبورات ومواد التدريب والأجهزة التكنولوجية.
- نقص إعداد المعلمين العائدين من البعثات اللازمين لتنفيذ برامج التدريب مع عدم توفر الكفاءات التدريبية اللازمة.
- عدم وضوح مفهوم التقييم لدى العاملين بالمدرسة.
- نقص توفر بعض الوسائل المعينة للوحدات.
- عدم وجود مخصصات مالية لوحدات التدريب والتقييم بالمدارس.
- تهرب المتدربين بالحجج من تأدية عملية التدريب وعدم وجود سلطة كافية لمسئول التدريب لمعاقبة المقصر منهم.
- عدم توافر الخبرات اللازمة للقيام بعمليات التدريب والتقييم.
- نقص الدورات التدريبية التي تنمي مهارات مشرفي الوحدات في مجال التدريب والتقييم.

#### (ب) - مبررات إنشاء وحدات التنمية المهنية بالمدارس:

- تكمن مبررات إنشاء وحدات التنمية المهنية بالمدارس في العوامل الآتية:
- ١- اتسام أغلب البرامج التدريبية المقدمة حالياً في مراكز التدريب المختلفة بالشكلية والسطحية ووجود قصور بها يتمثل في الآتي: (رشيدة السيد أحمد، ٢٠١٠م، ص ٢٣٠)

- عدم وضوح فلسفة التدريب الحالية وأهدافه وأولوياته حيث أنه لا يساير السياسة التعليمية ولا يتواءم مع الاحتياجات التدريبية.
- عدم اعتماد برامج التدريب علي معرفة الاحتياجات الفعلية للمعلمين.
- عدم توافر كوادر متفرغة بدرجة كافية تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية بعد إعدادها مهنيًا بحيث تتمكن من الأداء بشكل فعال.
- تواضع الإمكانيات المتاحة للتدريب مما يؤدي إلي قصر مدة البرامج بما لا يحقق الغرض منها ولا يسمح باستمراريتها.
- ضعف العلاقة والتنسيق بين مؤسسات إعداد المعلم وجهات التدريب.
- اتسام البرامج المقدمة بالطابع النظري التلقيني فلا تكسب المتدربين مهارات عملية.
- شكلية تفويم البرامج المقدمة وافتقارها إلي المتابعة بعد انتهاء الدورات.
- عدم توافر قواعد بيانات دقيقة توضح البرامج التدريبية ومدى تواصلها والمستفيدين منها والاحتياجات التدريبية.
- ٢- العوائد التي يحققها التدريب داخل المدارس والتي تميزه عن التدريب خارجها وأهمها: (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١م، ص ٥٠-٥٢)
- قلة التكلفة: لأن المشاركين في التدريب الداخلي أقل تكلفة للمنظمة المدرسية من المتدربين خارجها.
- المرونة: حيث يمكن جدولة برامج التدريب الداخلي بدرجة من المرونة بحيث تتفق مع تقلبات وأعباء العمل الداخلي، فيتم تنظيمها في وقت الفراغ بما يسمح بمشاركة أكبر عدد من المعلمين.
- سير المنهج الدراسي بالشكل الموضوع والمخطط له دون تعطيل.
- ٣- أهمية التدريب داخل المدرسة بالنسبة للعاملين بها حيث أنه يساعد في تحقيق ما يلي: (راوية حسن، ٢٠٠٢م، ص ٢٨٦)
- مساعدة المعلمين الجدد علي الانخراط في المدرسة والتكيف مع المهنة.
- حل المشكلات التي تواجه المعلمين القدامى.
- تحسين جودة أداء جميع العاملين بالمدرسة.

- رفع معايير الأداء المتوقعة لمهنة التدريس.
  - بناء برامج تنموية متكاملة وفعالة للمعلمين تسعى إلى تنميتهم داخل المدرسة.
  - تدعيم دور الإدارة المدرسية في تنمية المعلمين مهنيًا وتوفير الفرص اللازمة لذلك.
- وأثبتت دراسة أندرسون لورين ٢٠٠١م *Lorin w. Andrson, 2001* أن جودة الأداء المدرسي تزداد عندما تتاح للمعلمين الفرص والإمكانيات وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات الأساسية في مدارسهم وخاصة المتعلقة بنموهم المهني. ( *Lorin w. Andrson, 2001, p 76-77* )

٤- واقعية التدريب داخل المدارس: لأنه فضلاً عما سبق فإنه يلبي احتياجات فعلية واقعية للعاملين بالمدرسة، لأنه يقوم علي المشكلات التي تحدث داخل حجرات الدراسة والمدرسة مثل: عدم انتظام التلاميذ وصعوبة التحكم فيهم، وكيفية التعامل مع الطلاب الذين يعانون من صعوبات في التعلم. كذلك فإنها تتناول بعض الموضوعات التي ترتبط بأدوار ومهام المعلمين وتمكنهم من ممارستها عملياً مثل: متطلبات القيام بأعمال الامتحانات وكيفية تقديم النصح والإرشاد للتلاميذ وكيفية القيام بدور المقوم التربوي لنفسه ولزملائه وطلابه وكذلك التدريب علي ما يستجد من مناهج دراسية. (جابر عبد الحميد جابر، ٢٠٠٠م، ص ٤٢٦).

ونتيجة للعوامل السابقة فقد كانت الحاجة ماسة وملحة إلي أهمية أن تصبح المدرسة وحدة للتنمية المهنية لجميع العاملين بها مع توفير المناخ المناسب لذلك ومن ثم تصبح المدرسة مجتمعاً مهنيًا معلماً علي كافة مستوياتها ويصبح التعلم هنا لجميع أعضاء المدرسة من طلاب ومعلمين وإداريين، فالمعلم ينمي نفسه مهنيًا وفقاً لاحتياجاته المهنية واحتياجات مدرسته في ذات الوقت.

### (ج) - أهداف وحدات التنمية المهنية بالمدارس:

تهدف وحدات التنمية المهنية بالمدارس إلي تحقيق ما يلي: (فوزي رزق شحاتة، ٢٠٠٧، ص ٧٦ - ٧٧)

- تنمية الكفايات المهنية والتخصصية والثقافية لجميع العاملين بالمدرسة.
- توفير منهج عام بالمدرسة يشجع علي التنمية المهنية المستدامة للعاملين بها

- تنمية الأسلوب العلمي في التفكير لدى جميع المعلمين بالمدرسة مما يساعد علي التجديد والتحديث والابتكار في عملهم.
- تنمية كفايات المعلمين والعاملين بالمدرسة علي استخدام التكنولوجيا المتطورة ومصادر المعرفة المتنوعة .
- تنمية الكفايات البحثية لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال قيامهم بإجراء بحوث ودراسات تساعد في حل المشكلات التعليمية الميدانية التي تواجههم.
- الاستفادة من خبرات المعلمين العائدين من بعثات خارجية وكذلك الاستفادة من الخبرات المتوفرة بالمدرسة وتناقؤها بين الجميع.
- مساعدة المعلمين والعاملين بالمدرسة علي التفاعل مع المجتمع المحلي بما يدعم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بالمدرسة والاستثمار الأمثل في خدمة العملية التعليمية.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة مثل الإبداع والابتكار والمنافسة والسعي نحو الجودة والتميز والتأكيد علي قيم الانتماء والولاء للوطن والتنمية المهنية الثقافية.

#### (د) - تفعيل دور وحدات التدريب والتقويم بالمدارس:

- إن التدريب داخل المدرسة يمكن أن يكون أكثر فاعلية إذا ما تم تفعيل دور وحدة التدريب والتقويم في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات المعلمين، كما أن التدريب داخل المدرسة يحقق العديد من المميزات ومنها:
- لا توجد مساحة أو فاصل زمني بين تعلم المهارة أو المعرفة الجيدة وبين تطبيقها، حيث ينقل المتدرب ما أكتسبه مباشرة إلى مجال عمله.
- إنه يعد أقل تكلفة من أشكال التدريب الأخرى .
- يساعد المدرسة على تلبية الاحتياجات التدريبية المختلفة للمعلمين فور ظهورها.

- يساعد على تقوية العلاقات بين الزملاء وزيادة وعيهم بالمسئولية المشتركة التي تقع على عاتقهم مما يؤدي إلى تحسين المناخ المدرسي وتفعيل قدرة المدرسة على أداء دورها.
- له تأثير فعال في علاج وإدارة الصراع الذي ينشأ بين المعلمين بالمدرسة.
- شعور المتدربين بالراحة والطمأنينة أثناء التدريب .
- وتؤكد الدراسة ضرورة تفعيل دور وحدات التدريب والتقييم بالمدارس لتصبح أكثر قدرة علي تأدية دورها المتوقع والمنشود في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة وذلك من خلال ما يلي:
- ضرورة ربط التنمية المهنية للمعلمين بخطة واضحة لتحسين المدرسة وبالتالي لا تصبح التنمية المهنية هدفاً قائماً بذاته بل مرتبطاً بإنجاز أهداف أخرى في خطة تحسين وإصلاح المدرسة.
- الارتكاز علي فلسفة ومفهوم واضحين لمعني التنمية المهنية المستدامة والتنمية المهنية المتمركزة علي المدرسة والتأكيد علي أن جوهر التنمية المستدامة للمعلمين هو إحداث تغيير في دور المعلم واتجاهاته ومعتقداته ومسئوليته.
- تشجيع المبادرات المجتمعية ودور مجالس الأمناء في المجالس الرامية إلي تحقيق نوع من الالتزام والمشاركة المجتمعية في دعم ومساندة هذه الوحدات في القيام بدورها في التنمية المهنية للمعلمين.
- تخصيص مكان مناسب لهذه الوحدات في كل مدرسة وتزويده بالتجهيزات اللازمة للتدريب.
- تبني معايير واضحة لعملية المساءلة والمحاسبية علي نتائج التدريب ومدى تأثيرها علي مستوى التلاميذ وجودة الأداء المدرسي.
- تحديد ميزانية خاصة للتدريب تخصص للوحدة وتدار هذه الميزانية في ضوء إنجازات الوحدة.
- الموضوعية في اختيار الكفاءات من المعلمين والإداريين الذين ستناط بهم مسؤولية الإشراف علي وحدة التدريب وتنفيذ البرامج التدريبية.

- التوصيف الدقيق للدور المتوقع من وحدة التدريب والتقييم وتحديد أهدافها بصورة إجرائية يمكن تحقيقها وتتماشي مع الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين وإمكانات المدرسة ومواردها.

ويؤكد الباحث على ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة وبرامج التنمية المهنية الفعالة التي تنبع من الاحتياجات الفعلية للمعلمين مع التأكيد على الجدية في عمليات التنمية المهنية داخل المدرسة بدلا من الشكلية والبرامج الروتينية والاهتمام بعمليات التقييم المستمر لعمليات التنمية المهنية بأساليب موضوعية وإجراءات عملية .

ويرى الباحث ضرورة نشر ثقافة التنمية المهنية بين المعلمين وأهمية النمو المهني لمواجهة التطورات التكنولوجية والمعرفية والتأكيد على أهمية السعي الدائم نحو التميز ولن يتأتي ذلك إلا من خلال العمل الجماعي وروح الفريق وتفعيل عمل وحدة التدريب والتقييم بالمدرسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يلي:

- عقد الشراكات مع الجامعات وكليات التربية والاستعانة بخبراء التربية وأساتذة الجامعات في تنظيم لقاءات وندوات ودورات تدريبية للمعلمين والإدارة المدرسية للارتقاء بمستواهم وتزويدهم بالمعلومات والأفكار التي تساعدهم على الإبداع في الأداء وتبنى إستراتيجيات تدريس تتلاءم مع الثورة المعرفية والتكنولوجية .

- عقد المناقشات والندوات والحلقات البحثية بين المعلمين أو بين المعلمين والإدارة المدرسية والموجهين لمناقشة كل ما يتعلق بسير الدراسة والمناهج وأساليب التدريس وغيرها من المشكلات التي تتصل بالأداء التعليمي وتبادل الأفكار والآراء وما يتولد من أفكار إبداعية تسهم في حل هذه المشكلات .

- تنظيم الجدول المدرسي بحيث يسمح بوجود وقت كاف لكل معلم خلال أيام الأسبوع بالتواجد لفترة زمنية كافية داخل وحدة التدريب بالمدرسة دون إخلال بسير المناهج الدراسية في الفصول.

- إعادة النظر في تخطيط البرامج التدريبية أثناء الخدمة وضرورة استجابتها للاحتياجات التدريبية الحقيقية للمعلمين بمختلف تخصصاتهم خصوصا فيما يتصل بمهارات عرض الدرس والتخطيط له وهذا ما أكدته نتائج إحدى الدراسات من ضرورة بناء أدوات منهجية

لتقدير الاحتياجات التدريبية بحيث يكون المعلم شريكاً أساسياً فيها إضافة إلى ضرورة إجراء تقييم مستمر للبرامج التدريبية أثناء الخدمة لضمان استجابتها للاحتياجات الفعلية للمعلمين كما كيفاً.

- لا بد من وجود مناخ مدرسي ملائم ونشر ثقافة التنمية المهنية المستمرة داخل المدرسة واختيار قيادات من المدرسة والمجتمع المحلي تكون قادرة على تهيئة البيئة المدرسية التي تشجع على إبداع المعلمين في عملهم ومواصلة عملية التحفيز المستمر لهم للوصول إلى أفضل أداء .

- تشجيع المعلمين على إجراء البحوث العلمية التي تتعلق بمجال التخصص والاختيار المناسب منها وتطبيقه بما يتناسب مع إمكانيات وموارد المدرسة وطبيعة المجتمع المحلي ومواصلة البحث بصفة دورية والتعرف على الجديد وإطلاع الزملاء عليه.

سابعاً: دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المهنية القائمة على المدرسة:

يعتبر الاتجاه للتنمية المهنية القائمة على المدرسة *School-Based*

*Professional Development* كمفهوم جديد وإستراتيجية لتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا أثناء الخدمة مطلباً ضرورياً لتحقيق استقلالية المدرسة مما يتطلب معه إعادة هيكلة المدرسة وإعادة النظر في برامج تدريب المعلمين وكذلك إعادة النظر في محتوى وإدارة هذه البرامج على أن يكون التدريب داخل المدارس مع التقليل من الاعتماد على الجامعات في هذا المجال، حتى يتمركز التدريب على ما يتم داخل المدرسة ويكون التدريب داخل المدرسة على أنها مجتمعاً معلماً و متعلماً في وقت واحد قادر على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين. (أسامة محمد السيد، ٢٠٠٩م، ص ٢١٢)

وفي ضوء استقلالية المدرسة تتم عملية إعادة هندسة التنمية المهنية بأن تصبح المدرسة منظمة تعلم من خلال تبنى قواعد جديدة تركز على الزمالة وتحفيز الهيئة المدرسية على تبنى أفكار إبداعية جديدة والسعي الجاد نحو تحقيق السيادة الشخصية للمدرسة، إلى جانب استخدام مجموعة من النماذج التي تساعد المدرسة على النظر للمستقبل وذلك عن طريق أساليب التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وفي إطار ذلك تركز المدرسة على ملائمة

مواردها مع الأوضاع المتغيرة لمجتمعها بما يحقق توقعات المشاركين في المدرسة. (هالة عبد المنعم، ٢٠٠٧م، ص ١٠١)

ويؤكد الباحث على أهمية الشراكة المجتمعية بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلى بمؤسساته المهنية والمسئولين عن التدريب وأهمية إجراء بحوث مشتركة في مجالات تنمية المعلم وضرورة عمل توازن بين المركزية واللامركزية حتى يمكن للفائمين على منظومة التدريب التمتع بالحرية والاستقلالية في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية المدرسية وفقاً للاحتياجات الفعلية للمعلمين على أرض الواقع .

كما أن تبنى اللامركزية والمشاركة المجتمعية في إصلاح المؤسسات التعليمية ورفع كفايات المعلمين والعاملين بها والكشف عن مصادر تمويلية لبرامج التنمية المهنية من خلال تحقيق شراكة فاعلة بين المدرسة ومحيط مجتمعها المحلى وعقد شراكات فاعلة بين المدرسة والجامعة يتم بمقتضاها توفير التنمية المهنية المستمرة لكافة المعلمين .

وتعمل برامج التدريب داخل موقع المدرسة على توفير مشاركة فاعلة وإيجابية من أساتذة الجامعات وخبرات التعليم وتحقيق الاتصال الفعال بين أولياء الأمور من جانب والمعلمين والإدارة المدرسية من جانب آخر ويمكن لعملية المشاركة في برامج التنمية المهنية داخل المدرسة أن تأخذ الصور التالية: ( Jan Leibbrand, 2001, pp.1-3 )

- العمل داخل المدرسة في الإشراف والتدريس وأدوار بحثية.
- المساهمة في تطوير المنهج لمقابلة احتياجات التلاميذ.
- تقديم النصح والإرشاد في حلقات البحث الجماعية التي يقوم بها المعلمون والتعليم والتدريس التعاوني.
- إعداد برامج للتدريب داخل وحدة التدريب المدرسية.
- تحفيز المعلمين وتشجيعهم على التنمية المهنية الذاتية.
- ولضمان التنمية المهنية لجميع أطراف العملية التعليمية على مستوى المدرسة باعتبارها مطلباً ضرورياً لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة فلا بد من توافر مشاركة مجتمعية فاعلة في تحديد وإعداد وتنفيذ وتقييم هذه الاحتياجات والبرامج التدريبية، ويمكن للمشاركة

المجتمعية من خلال الدراسة الحالية أن تلعب دورا حيويا في عملية التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة من خلال ما يلي:

- تفعيل المشاركة بين المدارس وكليات التربية بوصفها إحدى مؤسسات المجتمع من اجل توفير التنمية المهنية اللازمة للمعلمين داخل المدرسة من خلال أساتذة الكلية الموجودين في المجتمع المحلي للمدرسة.
- إعداد برامج التنمية المهنية والدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لرفع المستوى الأكاديمي والتربوي للمعلمين أثناء الخدمة.
- تجهيز قاعات التدريب وإمدادها بالأجهزة والأدوات اللازمة وإعداد المواد التدريبية اللازمة لعقد الدورات والبرامج وورش العمل.
- المشاركة في عملية التحفيز والتشجيع ورفع الروح المعنوية لمعلمي المدرسة ودفعهم نحو مزيد من الإبداع والابتكار والتنافس بما يخدم جودة المنتج التعليمي.
- مساعدة المعلمين الجدد في التكيف مع المناخ المدرسي وكذلك مواجهة الصعوبات اليومية التي تواجههم وتوفير البرامج التدريبية لزيادة المهارة والخبرة التدريسية والتربوية في التعامل مع التلاميذ.
- تنمية قدرة المعلمين على تحمل المسؤوليات وتطبيق النظريات والاستراتيجيات الحديثة في التدريس والتخلص من النزعة لمقاومة التغيير والخوف من كل ما هو جديد.
- مساعدة المعلمين على مواصلة التعلم والبحث عن كل ما هو جديد في مجال التخصص ومسايرة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والانفجار المعرفي.
- مساعدة المعلم على التكيف مع التغيرات التي طرأت على ادوار المعلم لكونه أصبح موجها وميسرا ومحفزا على التعلم ومشاركا في صنع القرار داخل مدرسته مما يتطلب توافر الكفاءة والقدرة علي تبصر الأمور والقيادة الفعالة.
- تحفيز المعلمين على العمل الجماعي والتعاوني وتنمية روح الفريق وتغليب مصلحة المدرسة وتكوين علاقات اجتماعية وأخلاقية سوية مع الطلاب والإدارة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

- تخطيط برامج التنمية المهنية للمعلمين على أساس من الاستقراء الواعي والتحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية ومراعاة التنوع والتعدد في هذه الاحتياجات والبرامج.
- مشاركة أولياء الأمور في تقديم بعض الدورات والبرامج التدريبية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- المشاركة في عملية الإرشاد والتوجيه للمعلمين الجدد.

### الفصل الثالث:

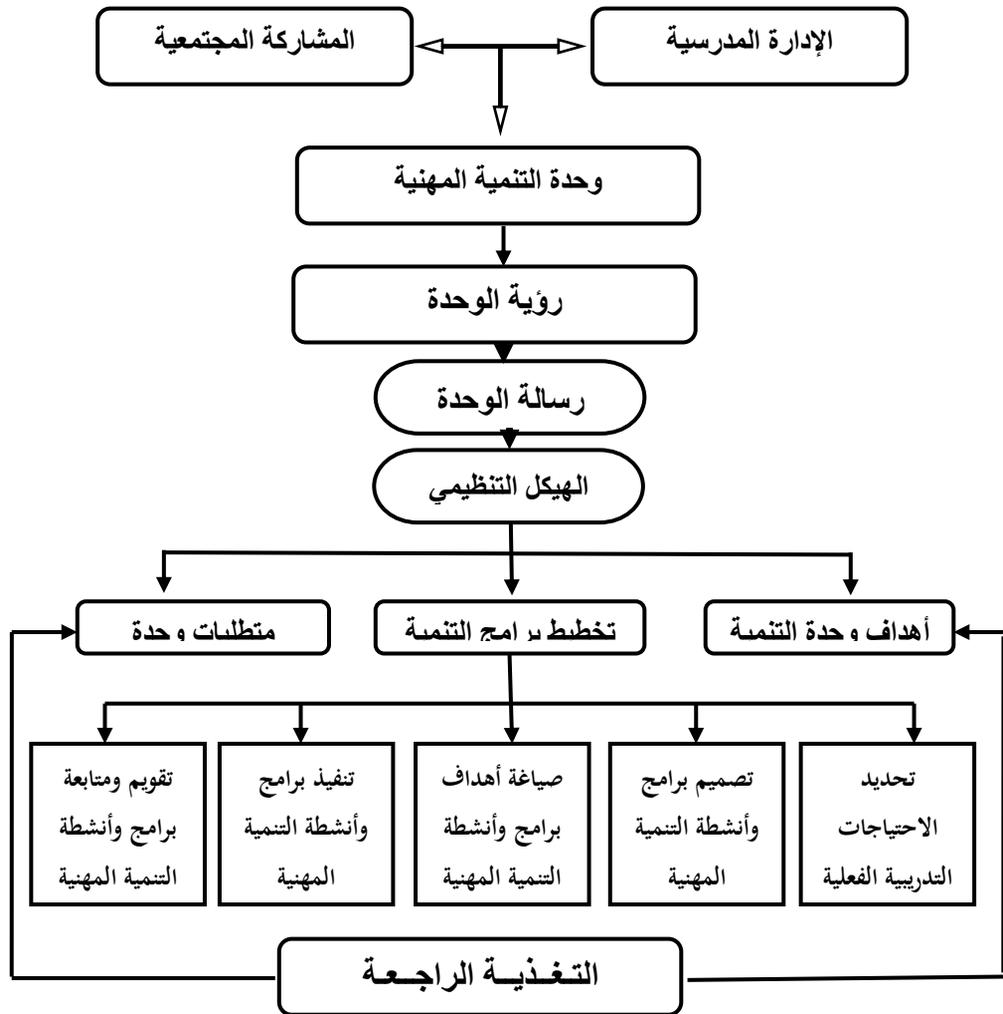
#### نموذج مقترح قائم على التخطيط الاستراتيجي لإنشاء وحدة للتنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة:

إن الاتجاه لجعل عملية التنمية المهنية للمعلمين قائمة على المدرسة قد ظهر نتيجة لضعف برامج التدريب والتنمية المهنية التي تقدم على المستوى المركزي أو المحلي حيث أنها لم تقدم للمعلمين الدعم والخبرات المهنية الكافية لمسايرة المستجدات المتلاحقة في مجالات التخصص نتيجة لضعف هذه البرامج من حيث موضوعاتها وجودتها محتواها وعددها والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذها وفي بعض الأحيان عدم كفاءة القائمين على تقديم هذه البرامج ، هذا بالإضافة إلى افتقاد النظام الحالي للتدريب عن بعد (فيديو كونفرانس) لوجود برامج عملية وتطبيقية وورش عمل ولقاءات مباشرة مع المختصين واقتصار دور المعلمين على مجرد الاستماع والتلقي هذا بالإضافة إلى سوء اختيار الفترات الزمنية للتدريب مما يؤدي إلى تعطل سير المناهج الدراسية بالشكل المخطط له نتيجة لانقطاع المعلمين عن المدرسة وتفرغهم لتلقي هذه البرامج.

وبناء على ما تقدم فإن قيام المدرسة بشؤون عملية التنمية المهنية للمعلمين وجميع العاملين بداخلها من حيث تخطيط وإعداد وتنفيذ برامج التدريب وتقييم الأداء بعدها ومراقبة نتائجها بما يخدم واقع وإمكانيات المدرسة يؤدي إلى خلق جو من المنافسة والإبداع بين المعلمين وتبادل المعلومات والمهارات والخبرات فيما بينهم والاعتماد على المعلمين أصحاب المؤهلات العليا والقدامى والعائدين من البعثات التعليمية بالخارج في القيام بتنفيذ البرامج التدريبية لزملائهم بما يعود بالنفع على جودة المنتج التعليمي في النهاية.

ويرى الباحث ضرورة فصل عملية التقويم عن وحدة التدريب وتعديل اسمها لتصبح وحدة التنمية المهنية نظراً لشمول تكامل مفهوم التنمية المهنية عن التدريب فضلاً عن

استمراريتها فالتدريب عملية وقيته مرتبطة بوقت محدد كما أنه عملية منتهية في حين أن التنمية المهنية عملية متصلة ومستمرة مدى الحياة المهنية كما أنها لا تقتصر على التدريب فقط بل تتضمن العديد من الأنشطة والممارسات مثل إجراء البحوث والتنمية الذاتية وتقويم الأقران وبذلك تتحقق وظيفة المدرسة كوحدة للتنمية المهنية المستدامة .



شكل رقم ( ) يوضح نموذج مقترح للتنمية المهنية علي مستوى المدرسة

## رؤية الوحدة:

تتطلع وحدة التنمية المهنية إلى أن تكون رائدة في تحسين وتطوير أداء جميع المعلمين والعاملين بالمدرسة، من خلال خطة مدروسة ترقى بهم مهنيًا طبقاً للاتجاهات العالمية الحديثة وبما يضمن تطوير أدائهم وفقاً لمتطلبات التنمية البشرية وضمان الجودة والاعتماد التربوي.

رسالة الوحدة:

تسعى وحدة التنمية المهنية إلى بناء جيل متعلم ملتزم قادر على التعامل مع متغيرات العصر، وتؤكد على تنمية الكفايات المهنية للمعلمين والعاملين بالمدرسة للتعامل مع متطلبات المدرسة الحديثة، وتلتزم بالعمل على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة من خلال كل ما تقدمه الوحدة من مشروعات وبرامج تدريبية، وتسعى الوحدة إلى توطيد أواصر الشراكة الفاعلة مع المجتمع المحلي من خلال مشروعات تدريبية تعود بالفائدة على البيئة التعليمية وتحقق ضمان الجودة والاعتماد التربوي.

## أهداف ومهام وحدة التنمية المهنية المدرسية:

- ويتطلب ذلك التحديد الدقيق والواضح لأهداف ومهام وحدة التنمية المهنية ومجالاتها ووسائلها في ضوء الواقع وتحديات المستقبل، وتعمل وحدة التنمية المهنية للمعلمين والعاملين بالمدرسة على تحقيق العديد من الأهداف التي تكون غايتها الأساسية هي تطوير وتحسين أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة، ومن هذه الأهداف:
- تحقيق النمو المهني المستمر للمعلمين والعاملين في الحقل التربوي والتعليمي وذلك لرفع مستوى أدائهم المهني.
  - تجديد وتنمية معلومات ومعارف المعلم، وتعريفه بأحدث التطورات في تقنيات التعليم والتدريس.
  - تتيح الوحدة للمعلمين والعاملين الاطلاع على أحدث النظريات التربوية والتعليمية والنفسية في مجال التعليم.
  - تنمية الكفايات المهنية والتخصصية والثقافية للمعلمين والعاملين بالمدرسة وبخاصة الجدد منهم.

- نشر ثقافة التنمية المهنية الدائمة والمستمرة.
- تنمية الأسلوب العلمي في التفكير، والتفكير الناقد والإبداعي والقدرة على حل المشكلات بما يساعد على التجديد والابتكار في التدريس.
- تنمية كفايات المعلمين والعاملين بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة والبحث في مصادر المعرفة الحديثة.
- تنمية القدرة البحثية للمعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال القيام بالبحوث والدراسات ذات العلاقة بالمشكلات التعليمية التي تواجههم داخل المدرسة.
- مساعدة المعلمين والعاملين بالمدرسة على التفاعل مع المجتمع المحلي بما يدعم العلاقة بينهما والمشاركة الفعالة في تحقيق الجودة بالمدرسة.
- استثمار الإمكانيات المادية المتوفرة بالمدرسة والمجتمع المحلي استثماراً أمثل لخدمة التعليم بالمدرسة.
- مواكبة التطورات والتجديدات التربوية والتعليمية في جميع مكونات المنظومة التعليمية.
- إعداد القادة والإداريين على مستوى المدرسة والمجتمع المحلي وثقل مهاراتهم ومعارفهم.
- إعداد كوادر تدريبية من المدربين ممن لديهم المهارات والكفايات اللازمة للقيام بالأنشطة التدريبية.
- تقديم بعض الحلول والاقترحات لمواجهة بعض المشكلات المجتمعية وكيفية التغلب عليها.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية للمعلمين نحو مهنة التدريس.
- مساعدة المعلمين والعاملين على امتلاك استراتيجيات التعلم النشط ومهارات التعلم الذاتي والتفكير العلمي من خلال ما تقدمه الوحدة من مشروعات وبرامج تدريبية.
- الإسهام في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد التربوي للمدارس وذلك من خلال البرامج التي تقدمها ومراعاة المعايير القومية للتعليم قبل الجامعي.

#### **الأهداف الإجرائية لوحدة التنمية المهنية المدرسية:**

- التحديد الدقيق والواضح لأهداف ومهام وحدة التنمية المهنية ومجالاتها ووسائلها في ضوء الواقع وتحديات المستقبل.

- تحقيق النمو المهني المستمر للمعلمين والعاملين في الحقل التربوي والتعليمي وذلك لرفع مستوى أدائهم المهني.
- تجديد وتنمية معلومات ومعارف المعلم، وتعريفه بأحدث التطورات في تقنيات التعليم والتدريس.
- تتيح الوحدة للمعلمين والعاملين الاطلاع على أحدث النظريات التربوية والتعليمية والنفسية في مجال التعليم.
- تنمية الكفايات المهنية والتخصصية والثقافية للمعلمين والعاملين بالمدرسة وبخاصة الجدد منهم.
- نشر ثقافة التنمية المهنية الدائمة والمستمرة.
- تنمية كفايات المعلمين والعاملين بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة والبحث في مصادر المعرفة الحديثة.
- تنمية القدرة البحثية للمعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال القيام بالبحوث والدراسات ذات العلاقة بالمشكلات التعليمية التي تواجههم داخل المدرسة.
- مساعدة المعلمين والعاملين بالمدرسة على التفاعل مع المجتمع المحلي بما يدعم العلاقة بينهما والمشاركة الفعالة في تحقيق الجودة بالمدرسة.
- إعداد القادة والإداريين على مستوى المدرسة والمجتمع المحلي وثقل مهاراتهم ومعارفهم.
- إعداد كوادر تدريبية من المدربين ممن لديهم المهارات والكفايات اللازمة للقيام بالأنشطة التدريبية.
- تقديم بعض الحلول والاقتراحات لمواجهة بعض المشكلات المجتمعية وكيفية التغلب عليها.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية للمعلمين نحو مهنة التدريس.
- مساعدة المعلمين والعاملين على امتلاك استراتيجيات التعلم النشط ومهارات التعلم الذاتي والتفكير العلمي من خلال ما تقدمه الوحدة من مشروعات وبرامج تدريبية.

- الإسهام في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد التربوي للمدارس وذلك من خلال البرامج التي تقدمها ومراعاة المعايير القومية للتعليم قبل الجامعي.

### الخطة التنفيذية لوحدة التنمية المهنية:

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية المستهدفات	الأنشطة	مسئولية التنفيذ	مؤشرات الأداء	وسائل التحقق
التدريب والتنمية المهنية المستمرة لجميع الأفراد الموجودين بالمدرسة.	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والعمالين بالمدرسة.	توزيع استمارات حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية.	مسئول وحدة التنمية المهنية بالمدرسة	عدد الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل	قائمة بعدد الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل
وجود قاعدة معلومات خاصة بالمدرسة عن أعداد المتدربين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم واحتياجاتهم التدريبية ونوعية المدربين.	عقد دورات تدريبية وورش عمل لرفع مهارة استخدام التكنولوجيا	مسئول الإحصاء بالمدرسة	حصص أعداد المعلمين والإداريين وفقاً لتخصصاتهم واحتياجاتهم التدريبية.	تكوين قاعدة بيانات دقيقة يقوم عليها تخطيط وتنفيذ برامج وحدة التنمية المهنية على مستوى المدرسة	تكوين قاعدة بيانات دقيقة يقوم عليها تخطيط وتنفيذ برامج وحدة التنمية المهنية على مستوى المدرسة
تنمية كفايات المعلمين والعمالين بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة والبحث في مصادر المعرفة، وامتلاك مهارات التعلم الذاتي والتفكير العلمي.	عقد دورات تدريبية على استخدام التكنولوجيا وتدعيم مهارات البحث العلمي.	مسئول مناهل المعرفة، بالتعاون مع أساتذة كلية التربية.	عدد الدورات التدريبية	قائمة بعدد المتدربين والبرامج التدريبية	قائمة بعدد المتدربين والبرامج التدريبية

إعداد القادة والإداريين على مستوى المدرسة والمجتمع المحلي وثقل مهاراتهم ومعارفهم.	دورات تدريبية حول القيادة الفعالة ونظم الإدارة والتواصل المجتمعي	إدارة المدرسة ومسئول وحدة التنمية المهنية.	عدد الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل	قائمة بعدد المتدربين والبرامج التدريبية	
التحديد الدقيق والواضح لأهداف ومهام وحدة التنمية المهنية ومجالاتها ووسائلها في ضوء الواقع وتحديات المستقبل.	تختص وحدة التدريب بالمدرسة بتوفير البرامج التدريبية اللازمة لدعم المهارات التدريسية للمعلمين والإداريين.	إعداد مجموعة من البرامج والأنشطة التدريبية المتوافقة مع الاحتياجات التدريبية للمعلمين والإداريين.	أعضاء وحدة التنمية المهنية بالمدرسة بالتعاون مع أساتذة كليات التربية وأعضاء المجتمع المحلي ممن ذوي التخصص	عدد الأنشطة والبرامج التدريبية وورش العمل التي تتم تخطيطها وإعدادها.	الإعلان عن قائمة الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل التي تقدم من خلال وحدة التنمية المهنية
تخطط نشاطات التنمية المهنية للمعلمين والإداريين بالمشاركة بين المدرسة وكليات التربية والتوجيه الفني.	عقد شراكة مع اساتذة كليات التربية والموجهين لتخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية داخل المدرسة	مسئول وحدة التنمية المهنية وأساتذة كليات التربية وأعضاء التوجيه الفني بالإدارات والمديريات	عدد اتفاقيات التعاون والشراكة التي تم توقيعها	عدد اتفاقيات التعاون والشراكة التي تم توقيعها	
تجهيز قاعة التدريب وإمدادها بالأجهزة والأدوات والمواد التدريبية اللازمة بالتعاون مع المختصين في بيئة المدرسة.	تحديد المتطلبات اللازمة لعمل الوحدة وتحديد الأفراد والمؤسسات الداعمة.	إدارة المدرسة ومسئول وحدة التنمية المهنية	عدد الأجهزة والأدوات والمواد وتوفيرها للوحدة.	عدد الأجهزة والأدوات والمواد وتوفيرها للوحدة.	
وجود معايير واضحة ودقيقة لقياس مدى فاعلية البرامج والأنشطة المقدمة للإداريين والمعلمين لضمان الموضوعية وتحقيق الأثر الإيجابي .	وضع مجموعة من المعايير المنظمة لعمل الوحدة وتحديد مدى فاعليتها.	إدارة المدرسة ومسئول وحدة التدريب ومجلس الأمناء والأباء والمعلمين	تحديد معايير لقياس أداء المدرب والمتدرب والبرنامج التدريبي	قائمة بمعايير قياس الأداء ومدى تحقق الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية	

تحديد مدى ارتباط خطة التنمية المهنية للمعلمين والإداريين بخطة تحسين المدرسة.	ربط تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها بما يخدم خطة التحسين داخل المدرسة	مسئول وحدة التنمية المهنية.	عدد الأنشطة والبرامج التدريبية المتعلقة بخطة تحسين المدرسة	قائمة بالأنشطة والبرامج التدريبية وورش العمل.
دراسة مدى مرونة برامج وأنشطة التنمية المهنية وقابليتها للتعديل حسب الحاجة، ومراعاتها للظروف البيئية وسير المناهج.	تخطيط برامج التنمية المهنية من خلال مراعاة ما يستجد من تغيرات في بيئة المدرسة	مسئول وحدة التنمية المهنية.	عدد الدورات والبرامج التدريبية التي تتناسب مع التغيرات داخل المدرسة.	قائمة بالأنشطة والبرامج التدريبية التي تم إدخالها على خطة التنمية المهنية ولم تكن موضوعاً مسبقاً.

\* تقوم كل مدرسة بتحديد المدة الزمنية والتكاليف المالية اللازمة لكل هدف وفقاً لخطةها الموضوعية وميزانيها ومواردها المالية والبشرية والظروف المدرسية والمجتمعية الخاصة. متطلبات التنمية المهنية القائمة على المدرسة:

- ضرورة ربط التنمية المهنية للمعلمين بخطة واضحة لتحسين المدرسة ، وبالتالي لا تصبح التنمية المهنية هدفاً قائماً بذاته بل مرتبطاً بإنجاز أهداف أخرى في خطة تحسين وإصلاح المدرسة.
- الارتكاز على فلسفة ومفهوم واضحين لمعنى التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة والتأكيد على أن جوهر التنمية المستدامة للمعلمين هو إحداث تغيير في دور المعلم واتجاهاته ومعتقداته ومسئوليته.
- تشجيع المبادرات المجتمعية ودور مجالس الأمناء في المجالس الرامية إلى تحقيق نوع من الالتزام والمشاركة المجتمعية في دعم ومساندة هذه الوحدات في القيام بدورها في التنمية المهنية للمعلمين.
- تخصيص مكان مناسب لهذه الوحدات في كل مدرسة وتزويده بالتجهيزات اللازمة للتدريب.

- تبنى معايير واضحة لعملية المساءلة والمحاسبية علي نتائج التدريب ومدى تأثيرها علي مستوى التلاميذ وجودة الأداء المدرسي.
- تحديد ميزانية خاصة للتدريب تخصص للوحدة وتدار هذه الميزانية في ضوء إنجازات الوحدة.
- الموضوعية في اختيار الكفاءات من المعلمين والإداريين الذين ستناط بهم مسئولية الإشراف علي وحدة التدريب وتنفيذ البرامج التدريبية.
- التوصيف الدقيق للدور المتوقع من وحدة التدريب والتقييم وتحديد أهدافها بصورة إجرائية يمكن تحقيقها وتتماشي مع الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين وإمكانات المدرسة ومواردها.
- تنظيم الجدول المدرسي بحيث يسمح بوجود وقت كاف لكل معلم خلال أيام الأسبوع بالتواجد لفترة زمنية كافية داخل وحدة التدريب بالمدرسة دون إخلال بسير المناهج الدراسية في الفصول .
- إعادة النظر في تخطيط البرامج التدريبية في أثناء الخدمة وضرورة استجابتها للاحتياجات التدريبية الحقيقية للمعلمين بمختلف تخصصاتهم خصوصاً فيما يتصل بمهارات عرض الدرس والتخطيط له ، وهذا ما أكدته نتائج إحدى الدراسات من ضرورة بناء أدوات منهجية لتقدير الاحتياجات التدريبية بحيث يكون المعلم شريكاً أساسياً فيها إضافة إلى ضرورة إجراء تقييم مستمر للبرامج التدريبية في أثناء الخدمة لضمان استجابتها للاحتياجات الفعلية للمعلمين كما كيفاً.
- لابد من وجود مناخ مدرسي ملائم ونشر ثقافة التنمية المهنية المستمرة داخل المدرسة واختيار قيادات من المدرسة والمجتمع المحلي تكون قادرة على تهيئة البيئة المدرسية التي تشجع على إبداع المعلمين في عملهم ومواصلة عملية التحفيز المستمر لهم للوصول إلي أفضل أداء .
- تفعيل المشاركة بين المدارس وكليات التربية بوصفها إحدى مؤسسات المجتمع من أجل توفير التنمية المهنية اللازمة للمعلمين داخل المدرسة من خلال أساتذة الكلية الموجودين في المجتمع المحلي للمدرسة.

- إعداد برامج التنمية المهنية والدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لرفع المستوى الأكاديمي والتربوي للمعلمين فى أثناء الخدمة.
- تجهيز قاعات التدريب وإمدادها بالأجهزة والأدوات اللازمة وإعداد المواد التدريبية اللازمة.
- تنمية قدرة المعلمين على تحمل المسئوليات وتطبيق النظريات والاستراتيجيات الحديثة فى التدريس والتخلص من النزعة لمقاومة التغيير والخوف من كل ما هو جديد.
- تحفيز المعلمين على العمل الجماعي والتعاوني وتنمية روح الفريق وتغليب مصلحة المدرسة وتكوين علاقات اجتماعية وأخلاقية سوية مع الطلاب والإدارة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- تخطيط برامج التنمية المهنية للمعلمين على أساس من الاستقرار الواعي والتحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية ومراعاة التنوع والتعدد فى هذه الاحتياجات والبرامج.
- مشاركة أولياء الأمور فى تقديم بعض الدورات والبرامج التدريبية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- المشاركة فى عملية الإرشاد والتوجيه للمعلمين الجدد.

### **الأسس التي تقوم عليها وحدة التنمية المهنية المدرسية:**

- يقوم النموذج المقترح لوحدة التنمية المهنية المدرسية على إجراء التعديلات الآتية:
- يعدل اسم الوحدة من وحدة التدريب والتقويم إلى وحدة التنمية المهنية المدرسية.
- تحديد شروط اختيار المشرف على الوحدة ومصادر تمويلها.
- توسيع مجالات المشاركة الخارجية من كليات التربية والمراكز البحثية وأساتذة الجامعات والمجتمع المحلي.
- تحديد مكان معين ومستقل بذاته داخل البناء المدرسي يتم فيه جميع أنشطة وبرامج الوحدة.
- عدم قصر عملية الإشراف على الوحدة على ناظر أو وكيل المدرسة بل يتم إسنادها للكفاءات من حملة الماجستير والدكتوراه من صغار السن من المعلمين الذين لم يرقوا بعد لدرجة ناظراً ووكيل.
- تحديد نظام دقيق لتقويم عمل الوحدة ومدى التقدم فى الأداء.

- التنمية المهنية عملية إدارية وفنية وعلمية متكاملة تتطلب وضوح الأهداف وتناسقها وتحديد الأدوار والمسئوليات وتوفير الموارد المالية والبشرية والرقابة والتوجيه المستمرين.
- تصميم البرامج والأنشطة التدريبية بناءً على الاحتياجات الفعلية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- توفير قاعدة معلومات عن أعداد المتدربين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم واحتياجاتهم التدريبية ونوعية المدربين.
- المشاركة إذا أن مشاركة جميع الأطراف في تنفيذ برامج التنمية المهنية يوفر فرص النجاح وتحمل مسئولية النتائج والمحاسبة عليها.
- التقويم المستمر لبرامج في الأداء لدى المعلمين بعد تلقي هذه البرامج.
- تقديم حوافز إثابة للمتميزين من المعلمين وتشجيعهم على التميز والإبداع في العمل.
- توفير الدعم المالي للوحدة وصياغة خطة التمويل المناسبة لبرامج وأنشطة الوحدة.

### **خطة عمل وحدة التنمية المهنية:**

تتسم خطة العمل بالتحديد الواضح لمهام الهيئة الإدارية والإشرافية علي الوحدة ومواعيد الاجتماعات وحصر إمكانات المدرسة وتحديد فرق العمل ونوعية المدرس والمتدربين واختيار الوقت المناسب للتدريب وتكاليف التدريب وطرق التقويم والمتابعة والإشراف. متطلبات الوحدة من الموارد المادية والبشرية:

وذلك من خلال التحديد الواضح لمتطلبات الوحدة من الموارد البشرية سواء من داخل المدرسة أو من خارج المدرسة للمساهمة في تنفيذ برامج التنمية المهنية وكذلك التحديد الدقيق لمتطلبات الوحدة من الموارد المادية كالأجهزة والمعدات والوسائل والمصادر والموارد المالية المطلوبة لتيسير عمل الوحدة وتحديد مصادرها والجهات التي تدعم المدرس في توفير هذه الموارد.

برامج التنمية المهنية التي تقدمها الوحدة:

يجب أن تقوم عملية وضع وتصميم برامج وأنشطة التنمية المهنية علي التخطيط الاستراتيجي الذي ينطلق من الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين ودراسة الممارسات

المهنية الراهنة وتصميم البرامج والأنشطة في ضوء الواقع واحتياجات المستقبل مع مراعاة إمكانية ومتطلبات التنفيذ وجودة محتويات البرامج والأنشطة التدريبية بما يتناسب مع الثورة المعرفية والتكنولوجية.

- التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة والاعتماد في التعليم قبل الجامعي.
- المشاركة المجتمعية والتواصل مع أولياء الأمور والأطراف الخارجية.
- إدارة الصف وإدارة الوقت وإدارة الموارد البشرية داخل المدرسة. إدارة الأزمات في التعليم.
- العلاقات الإنسانية في العمل.
- برامج تخصصية ومتابعة الجديد في مجال التخصص وعمل الأبحاث.
- الصحة النفسية لتلاميذ المدارس.
- إدارة الضغوط النفسية.
- البرامج الإثرائية لرعاية الطلاب الفائقين.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المدرسة.
- مهارات الاتصال التربوي.
- فلسفة التفكير الإبداعي وتنميته لدى المتعلمين.
- تصميم المنهج المدرسي وتطويره وتخطيط الدروس اليومية، واستراتيجيات التدريس والتعلم النشط.
- تطوير وتنفيذ برامج أنشطة الأطفال.
- القياس والتقويم الشامل.
- البرامج العلاجية للتلاميذ ذوي صعوبات التعلم.
- مصادر التنمية المهنية الذاتية للمعلمين .
- الأمراض الشائعة لدى التلاميذ وطرق التعامل معها.

#### **التخطيط الزمني لبرامج التنمية المهنية :**

يجب أن يقوم التخطيط الزمني لبرامج وأنشطة التنمية المهنية علي مراعاة سير المناهج والمقررات الدراسية وعدم الإخلال بها ووضع الجدول الدراسي اليومي بما يوفر فرص التنمية

المهنية لكل معلم، كما يجب أن يتسم بالاتساق والواقعية والتوزيع علي شهور السنة بما يتناسب وحجم المحتوى العلمي للبرامج وتوفير عنصر المرونة الذي يمكن من خلاله إدخال تعديلات علي الخطة الزمنية حسب الحاجة مع مراعاة واقع المدرسة وإمكانياتها.

أساليب واستراتيجيات تنفيذ برامج التنمية المهنية:

يجب أن تتسم أساليب واستراتيجيات تنفيذ برامج التنمية المهنية بالحدثاثة والفاعلية والواقعية والمرونة والقابلية للتطبيق وأن تقوم علي أسس التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق وتبادل الخبرات والآراء واحترام الرأي الآخر، وتقوم علي أساليب إبداعية وابتكاريه تسهم في النمو المهني للمعلمين بالمدرسة.

تفعيل مجالات التنمية المهنية بالمدرسة:

من خلال حصر مجالات التنمية المهنية المختلفة للمعلمين وتفعيل كافة هذه المجالات بطرق متعددة مما يترتب عليه شمولية وتكامل هذه المجالات وبالتالي تلبيتها لكافة الاحتياجات التدريبية المتنوعة للمعلمين واعتمادها علي أساليب إبداعية وشراكة حقيقية بين المدرسة والمجتمع المحلي وكليات التربية وأساتذة الجامعات.

المشاركة المجتمعية في دعم برامج وأنشطة التنمية المهنية للمعلمين:

وذلك من خلال تحديد احتياجات ومتطلبات وحدة التنمية المهنية وتحديد الجهات والمؤسسات الداعمة والتخطيط الاستراتيجي لتفعلي الشراكة المجتمعية بطرائق متنوعة وحشد الجهود والإمكانات المجتمعية في دعم أعمال الوحدة والإسهام الفعال في تلبية حاجاتها مادية كانت أو بشرية باستخدام أساليب التشجيع والجذب لأولياء الأمور والمؤسسات المجتمعية ورجال الأعمال وتوعيتهم بأهمية الوحدة في الإصلاح المدرسي وانعكاس ذلك علي مستوي أداء أبنائهم.

ولضمان التنمية المهنية لجميع أطراف العملية التعليمية علي مستوى المدرسة باعتبارها مطلباً ضرورياً لتحقيق الاستقلال الذاتي للمدرسة فلا بد من توافر مشاركة مجتمعية فاعلة في تحديد وإعداد وتنفيذ وتقييم هذه الاحتياجات والبرامج التدريبية، ويمكن للمشاركة المجتمعية أن تلعب دوراً حيوياً في عملية التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة من خلال ما يلي:

- تفعيل المشاركة بين المدارس وكليات التربية بوصفها إحدى مؤسسات المجتمع من أجل توفير التنمية المهنية اللازمة للمعلمين داخل المدرسة من خلال أساتذة الكلية الموجودين في المجتمع المحلي للمدرسة.
- إعداد برامج التنمية المهنية والدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لرفع المستوى الأكاديمي والتربوي للمعلمين أثناء الخدمة.
- تجهيز قاعات التدريب وإمدادها بالأجهزة والأدوات اللازمة وإعداد المواد التدريبية اللازمة لعقد الدورات والبرامج وورش العمل.
- المشاركة في عملية التحفيز والتشجيع ورفع الروح المعنوية لمعلمي المدرسة ودفعتهم نحو مزيد من الإبداع والابتكار والتنافس بما يخدم جودة المنتج التعليمي.
- مساعدة المعلمين الجدد في التكيف مع المناخ المدرسي وكذلك مواجهة الصعوبات اليومية التي تواجههم وتوفير البرامج التدريبية لزيادة المهارة والخبرة التدريسية والتربوية في التعامل مع التلاميذ.
- تنمية قدرة المعلمين على تحمل المسؤوليات وتطبيق النظريات والاستراتيجيات الحديثة في التدريس والتخلص من النزعة لمقاومة التغيير والخوف من كل ما هو جديد.
- مساعدة المعلمين على مواصلة التعلم والبحث عن كل ما هو جديد في مجال التخصص ومسايرة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والانفجار المعرفي.
- مساعدة المعلم على التكيف مع التغيرات التي طرأت على ادوار المعلم لكونه أصبح موجها وميسرا ومحفزا على التعلم ومشاركا في صنع القرار داخل مدرسته مما يتطلب توافر الكفاءة والقدرة علي تبصر الأمور والقيادة الفعالة.
- تحفيز المعلمين على العمل الجماعي والتعاوني وتنمية روح الفريق وتغليب مصلحة المدرسة وتكوين علاقات اجتماعية وأخلاقية سوية مع الطلاب والإدارة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
- تخطيط برامج التنمية المهنية للمعلمين على أساس من الاستقراء الواعي والتحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية ومراعاة التنوع والتعدد في هذه الاحتياجات والبرامج، ومن أهم البرامج التي يمكن أن تتناولها برامج التنمية المهنية المدرسية التخطيط الاستراتيجي

وصياغة خطة العمل وكيفية إدارة وقت التدريس بفاعلية واستخدام استراتيجيات التدريس الحديثة وكيفية إدارة الصف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس وكيفية بناء علاقات فعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي واستخدام الأسلوب العلمي في التفكير وحل المشكلات ومتابعة الجديد في مجال التخصص وعمل الأبحاث وتكوين اتجاهات ايجابية نحو الطلاب والزملاء والمدرسة ككل.

- مشاركة أولياء الأمور في تقديم بعض الدورات والبرامج التدريبية للمعلمين والعاملين بالمدرسة.

### **معوقات عمل وحدة التنمية المهنية:**

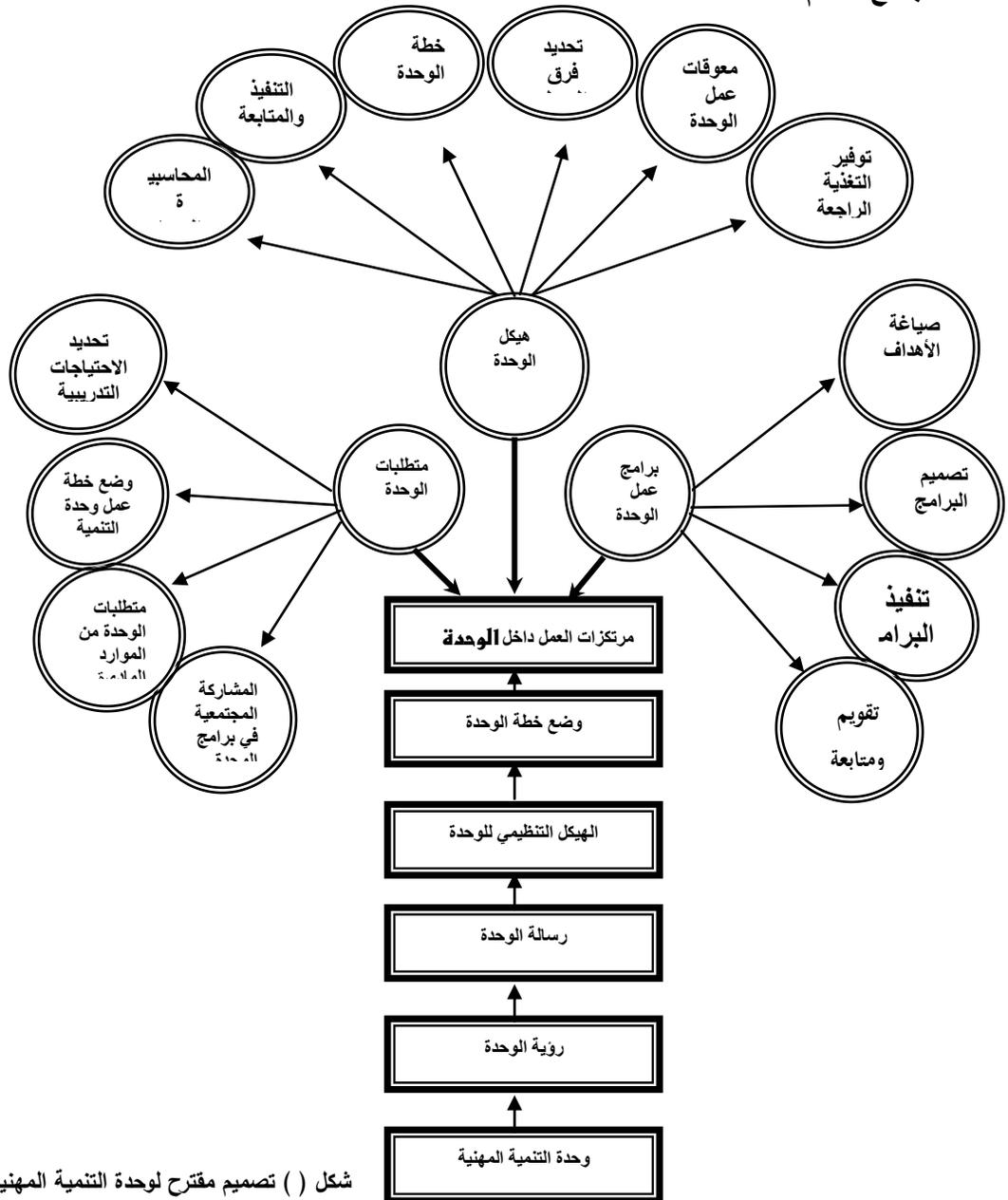
وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي لعمل الوحدة والتنبؤ بالصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحد من تحقيق وحدة التنمية المهنية لأهدافها داخل المدرسة ووضع الخطط البديلة لمواجهة هذه الصعوبات المتوقعة بما يتناسب وإمكانات المدرسة.

تقويم ومتابعة برامج وأنشطة وحدة التنمية المهنية:

ويجب أن تتسم خطط التقويم والمتابعة بالشمولية والمرونة والاستمرارية واستخدام أساليب تقويم متنوعة للتأكد من مخرجات وحدة التنمية المهنية ومدى تحقيقها لأهدافها وانعكاس ذلك علي التحسن في الأداء المدرسي للمعلمين والتلاميذ والإدارة المدرسية، مع أقسام أدوات التقويم بالمناسبة والواقعية والتكامل.

خلاصة المشروع: تم من خلال هذا المشروع عرض مفهوم التنمية المهنية للمعلمين وجميع العاملين بالمدارس وأهميتها وأهدافها ومجالاتها المختلفة وتوضيح أهم مبررات الاهتمام بإصلاح عمليات التنمية المهنية للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة. وكان التركيز منصبا على نموذج التنمية المهنية القائمة على المدرسة ودوره في تحقيق الاستقلالية المدرسية مع عرض مبررات تطبيق مدخل التنمية المهنية القائمة على المدرسة وأهم فوائد تطبيق هذا المدخل وتم التطرق لوحدة التدريب والتقويم المدرسية كصيغة للتنمية المهنية القائمة على المدرسة، وتوضيح الأسس التشريعية والفلسفة والأهداف التي تقوم عليها وحدات التدريب والتقويم بالمدارس ووضع مجموعة من المقترحات لتفعيل دور هذه الوحدات، مع التركيز على ضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية في تطبيق مدخل التنمية المهنية القائمة على

المدرسة. وفي نهاية المشروع تم صياغة نموذج لوحدة التنمية المهنية على مستوى المدرسة ودورها الفعال في تحقيق الاستقلالية المدرسية والنهوض بالعملية التعليمية داخل المدرسة كمجتمع للتعلم.



شكل ( ) تصميم مقترح لوحدة التنمية المهنية على مستوى المدرسة

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم يوجيف، " تدريب المعلمين أثناء الخدمة داخل المدارس في الدول النامية والدول الصناعية من منظور مقارن " ترجمة زينب النجار، مجلة مستقبلات، مجلة فصلية التربية المقارنة، مكتب التربية الدولي، جنيف، مجلد ٢٧ عدد ١، ١٩٩٧ م .
- ٢- أحمد حسين الصغير، ثقافة المدرسة المصرية في القرن الحادي والعشر ون : دراسة ميدانية في مدارس التعليم العام، مجلة التربية والتنمية، السنة الحادية عشر، العدد ٢٧، مايو ٢٠٠٣ م .
- ٣- أحمد يوسف سعد، اللامركزية في التعليم (متطلبات الإعداد المؤسسي) القاهرة : المكتبة العصرية، ٢٠٠٩ م
- ٤- أسامة محمد السيد، الإدارة التعليمية بين المركزية واللامركزية، القاهرة : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ٢٠٠٩ م .
- ٥- أسامة محمد سيد علي، التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، القاهرة : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨ م .
- ٦- باسم محمد أبو قمر، تيسير محمود نشوان، الاحتياجات التدريبية وألويتها لدي معلمي التكنولوجيا بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظات غزة، المؤتمر العلمي السادس للتنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي، الفترة من ٢٣ - ٢٤ أبريل، جامعة القاهرة، كلية التربية بالفيوم، ٢٠٠٥ م .
- ٧- جابر عبد الحميد جابر، مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال والتنمية المهنية، القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٠ م .
- ٨- حسن شحاته، التنمية المهنية للمعلمين في عصر العولمة، المؤتمر العلمي السادس للتنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي، الفترة من ٢٣ - ٢٤ أبريل، جامعة القاهرة، كلية التربية بالفيوم، ٢٠٠٥ م .
- ٩- خليفة عبد السميع خليفة، التنمية المهنية للمعلم العربي : (مفهومها - أهدافها - أسسها ومبادئها - أساليبها)، المؤتمر العلمي السادس، التنمية المهنية المستدامة

للمعلم العربي، الفترة من ٢٣ - ٢٤ أبريل، جامعة القاهرة، فرع الفيوم، كلية التربية، ٢٠٠٥ م .

١٠- رانيا عبد المعز علي، التنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة، بمجال التربية البيئة بمصرفي ضوء الخبرات العالمية المعاصرة " دراسة تحليلية " المؤتمر العلمي السادس للتنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي، الفترة من ٢٣ - ٢٤ أبريل، جامعة القاهرة، كلية التربية بالفيوم ن ٢٠٠٥ م .

١١- راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، القاهرة : الدار الجامعية، ٢٠٠٢ م .

١٢- رشيدة السيد أحمد، التخطيط لإدارة المؤسسات التعليمية ذاتياً في ضوء المشاركة المجتمعية، القاهرة : دار الجامعة الجديدة، ٢٠١٠ م .

١٣- رشيدة السيدة أحمد الطاهر، التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية، تحديات وطموحات "، القاهرة : دار الجامعة الجديدة، ٢٠١٠ م .

١٤- رياض يوسف سمور، دور برنامج المدرسة وحدة تدريب في النمو المهني للمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، يونيو ٢٠٠٦ م.

١٥- سميحة مخلوف، الإرشاد الأكاديمي كمدخل من مداخل التنمية المهنية للمعلم المبتدئ : المؤتمر العلمي الثامن التربوية، كلية التربية والتربية النوعية ورياض الأطفال، جامعة الفيوم، المجلد الثاني، مايو ٢٠٠٧ م .

١٦- صفاء محمود عبد العزيز، تصوير مقترح لتفعيل وحدات التدريب والتقويم في المدارس المصرية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، مجلة التربية والتنمية، السنة الثالثة عشر، العدد ٣٢، مارس ٢٠٠٥ م

١٧- طارق حسن عبد الحليم التنمية المهنية للمعلمين في مصر علي ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والإنجليزية، القاهرة : دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨ م .

١٨- عبد الخالق يوسف سعد وآخرون، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية المهنية للمعلم، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة : دار العين للنشر، ٢٠٠٩ م .

١٩- عبد العزيز الحر وأمنية عباس كمال، أولويات الكفايات التدريسية والاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الإعدادية في التعليم العام بدولة قطر من وجهة نظر المعلمين

- والموجهين، مجلة التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد العشرون،  
السنة الثامنة عشر، ٢٠٠٣ م
- ٢٠ - عبد العزيز عبد الهادي الطويل وآخرون، إصلاح التعليم الثانوي العام مدخل لإعادة الهيكلة،  
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المنصورة : المكتبة العصرية،  
٢٠٠٩ م .
- ٢١ - علي راشد، خصائص المعلم العصري وأدواره، القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٢ م .
- ٢٢ - غسان عبد العزيز سرحان، رؤية مقترحة لتوطين التدريب في المدارس في ضوء إدارة الجودة  
الشاملة، المؤتمر العلمي الثامن للتربية، كلية التربية والتربية النوعية ورياض  
الأطفال، المجلد الفيوم، مايو ٢٠٠٧ م .
- ٢٣ - فوزي الشربيني، التنمية المهنية المستدامة لمعلم الجغرافيا لمواجهة تحديات القرن الحادي  
والعشرين، المؤتمر العلمي السادس، التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي،  
الفترة من ٢٣ - ٢٤ أبريل، جامعة القاهرة، فرع الفيوم، كلية التربية، ٢٠٠٥ م
- ٢٤ - فوزي رزق شحاته، تطوير نظام التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي في ضوء المعايير  
القومية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ٢٠٠٧ م .
- ٢٥ - المجالس القومية المتخصصة، التنمية المهنية لمعلمين، الدورة (٢٨) ٢٠٠١ م .
- ٢٦ - المجالس القومية المتخصصة، المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، تقرير مقر  
رئيس الجمهورية عن أعمال المجلس في دورته الثامنة والعشرين، سبتمبر  
٢٠٠٠ / يونيو ٢٠٠١ م .
- ٢٧ - محمد أحمد محمد إسماعيل، برامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي في ضوء مفاهيم  
الجودة ومعايير الاعتماد، مؤتمر تطوير التعليم الثانوي، القاهرة، ٢٠٠٨ م .
- ٢٨ - محمد عبد الخالق مدبولي، التنمية المهنية للمعلمين، الاتجاهات المعاصرة - المداخل -  
الاستراتيجيات، العيني : دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٢ م .
- ٢٩ - محمد عبد الرازق إبراهيم، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، عمان : دار  
الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣ م .
- ٣٠ - محمد عبد الفتاح شاهين، التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة  
النوعية في التعليم الجامعي، ورقة عمل قدمت لمؤتمر النوعية في التعليم  
الجامعي الفلسطيني، جامعة التدريس في الفترة ٣ - ٥ / ٧ / ٢٠٠٤ م .

- ٣١- محمد محمد سكران، علي طريق التنمية المهنية المستمرة للمعلم العربي، المؤتمر العلمي السادس للتنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي، الفترة من ٢٣ - ٢٤ أبريل، جامعة القاهرة، كلية التربية بالفيوم، ٢٠٠٥ م .
- ٣٢- محمود السيد عباس (٢٠٠٥م). كفايات استخدام التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى مديري المدارس. مجلة التربية والتنمية. العدد ٣٢. السنة الثالثة عشر .
- ٣٣- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، " الدور التربوي للمدرسة كوحدة تدريبية وتقييمية في ضوء الأهداف الموضوعية وخبرات بعض الدول الإلزامية المتقدمة - دراسة ميدانية القاهرة، ٢٠٠٣ م.
- ٣٤- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، تقويم مراكز تدريب المعلمين أثناء الخدمة، القاهرة، ٢٠٠٤ .
- ٣٥- مصطفى عبد السميع محمد، الجودة في التعليم نحو مؤسسة تعليمية فاعلة في عالم متغير، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٨ م .
- ٣٦- ناجي شنودة نخلة، كادر أعضاء هيئة التعليم ودوره في التنمية المهنية ( دراسة ميدانية)، القاهرة : المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٩ م .
- ٣٧- ناريمان محمود جمعة، صالحة عبد الله عسان، إعداد المعلم في ضوء التنمية المستدامة دراسة مقارنة لبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة وإمكانية الاستفادة منها في سلطنة عمان، مجلة التربية والتنمية، السنة الثالثة عشر، العدد ٣٣، يوليو ٢٠٠٥ م
- ٣٨- نبيل رمضان السيد عمار ومنال محمد كامل ياسين، تطوير البرامج التدريبية لمعلمي التعليم الثانوي الفني في ضوء معايير الجودة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ٢٠٠٨ م .
- ٣٩- نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩ م .
- ٤٠- هالة عبد المنعم أحمد سليمان، إدارة التغيير التربوي وإعادة هندسة المدرسة الثانوية العامة ن القاهرة : مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٧ م .
- ٤١- يوسف عبد المعطي مصطفى، إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، المؤتمر العلمي السادس للتنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي، الفترة من ٢٣ - ٢٤ أبريل، جامعة القاهرة، كلية التربية بالفيوم، ٢٠٠٥ م .

**ثانيا : المراجع الأجنبية :**

- 42- Bill Mulford : leadership for Improving the Quality of secondary Education : Some International Developments , URL : [http : // www.ugr . es/ local / recfpro / Rev 101 ART 2 ing . pdf](http://www.ugr.es/local/recfpro/Rev_101_ART_2_ing.pdf) 11/11/2009
- 43- Dorothy J . Mebane John P . Galassi , : variables Affecting collaborative Research and learning In A professional Development school partnership " the Journal of educational Research (Washington ) V . 96 , no . 5 / June 2003 , pp 25g – 264)
- 44- Jan Leibbrand , New standards for professional Development school , (Washington : Nation Council for Accreditation of teacher education , 2001 ) , pp . 1-3 ([http : // www . ncate . org / newsbrfs / pds – f01 . htm](http://www.ncate.org/newsbrfs/pds-f01.htm))
- 45- Iorin W . Andrson , peer Assistance and Review , crown press , California , 2001 .
- 46- Paul C . paese , " Impact of professional Development schools pre service through education " , Action In Teacher education , vol . 25 , No . 1 , spring 2003 .
- 47- Schwartz wendy , the Impact of professional Development on the education of urban students , (New York : U . S Development of education , 2000) , pp 1-5 ([http : // www . ericfacility . net / databases / Eric – Digest / ed 446179 . html](http://www.ericfacility.net/databases/Eric-Digest/ed446179.html) .
- 48- Sonia Bland ford , " Managing professional Development in school " , London , Routledge , 2000 ,
- 49- Sun Bruell , " staff development and professional education : a cooperative model , " Journal of work place learning , Employee Counseling to day , vol . 12, 2000 , p.57 .
- 50- Marvin C. Alkin,(ed): professional Development of Teachers" encyclopedia of educational research, vol. 3, new york, m.cmillian publishing company, 1993,p.1045
- 51- Gill HELSBY,Changing in Teachers professional Development, open university press, Philadelphia, 1999, P150-15
- 52- Mary E Dilworth, professional Teacher Development and the reform agenda, ed ,no.383694, 1995.  
<http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digests/ed383649.html>.
- 53- North Central Regional Educational Laboratory, "Five level of professional Development Evaluation"  
<http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/methods/tecnology/te10k18.htm>.