

معوقات التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية

إعداد

محمد رمضان السيد عبد الوهاب

باحث ماجستير أصول تربية - كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد السيد الاخناوي

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

صلاح الدين ابراهيم معوض

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

معوقات التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية

إعداد

محمد رمضان السيد عبد الوهاب

باحث ماجستير أصول تربية - كلية التربية جامعة المنصورة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية ، ووضع تصور مقترح لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي هذه المرحلة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة بحثية للتعرف على معوقات ومقترحات تحقيق التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: أن من معوقات التنمية المهنية: ضعف المصادر المالية التي يتم رصدها لبرامج التنمية المهنية وزيادة الأعباء التدريسية التي يقوم بها المعلم ولتحقيق التنمية المهنية للمعلم يجب تحديد نقاط القوة والضعف في برامج التنمية المهنية وعمل تغذية راجعة ، وتوظيف التكنولوجيا والشبكة العنكبوتية في التنمية المهنية للمعلمين ونشر ثقافة التنمية المهنية وأهميتها بالنسبة للمعلم وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بالأساليب العلمية وتشجيع المعلم لعمل بحوث إجرائية تسهم في تقويم وتحصيل الطلاب .

الكلمات المفتاحية : التنمية المهنية - معوقات - معلمي المرحلة الثانوية

Abstract

The study aimed to reveal the obstacles facing the professional development of Al-Azhar secondary school teachers, and to develop a proposed vision for achieving professional development for teachers of this stage. The researcher used the descriptive approach and the questionnaire as a research tool to identify the obstacles and proposals for achieving professional development for Al-Azhar secondary school teachers . The study reached a number of results: Among the obstacles to professional development are: weak financial resources allocated to professional development programs and increased teaching loads carried out by the teacher. To achieve professional development for the teacher, the strengths and weaknesses of professional development programs must be identified, feedback must be provided, and technology and the Internet must be employed. In the professional development of teachers, spreading the culture of professional development and its importance for the teacher, identifying the training needs of teachers using scientific methods, and encouraging the teacher to conduct procedural research that contributes to the evaluation and achievement of students.

Keywords: professional development - obstacles - secondary school teachers

مقدمة

لا يستطيع أحد أن ينكر خطورة العمل الذي يقوم به المعلم وأهميته في تكوين الأجيال وأثره في تشكيل كيان الأمة ، وأن الارتقاء بمكانة المعلم ومستواه العلمي والنهوض بالمهنة التي ينتمي إليها هو الأساس الذي يستند إليه النهوض بكافة المهن الأخرى ، فالتنمية المهنية للمعلم تقوم على فكرة التعلم مدى الحياة، وأن المعلم لا يستطيع أن يعيش مدى حياته بمجموعة من المهارات والمعارف الثابتة، بل يجب أن يتلقى برامج عصرية تكسبه الخبرات والمهارات المعرفية لتجعله قادرا على القيام بأدواره التعليمية ومتطلبات عمله بكفاءة وفاعلية .

وتعد مرحلة التعليم الثانوي مرحلة غاية في الأهمية فهي تخضع للعديد من عمليات التطوير التربوي المستمرة بخلاف المراحل التعليمية الأخرى وتمثل عاملا مهما في رسم مستقبل الآلاف من الطلاب من ناحية وارتباط خريجها بالتعليم العالي - من ناحية أخرى - ومن ثم فهي تعد حلقة الوصل بين مرحلة التعليم الأساسي ومرحلة التعليم الجامعي وتعد الفترة التي يكتسبون فيه المعارف والقدرات والمهارات والتي تمثل مقومات تمكن من إعدادهم للحياة من جميع جوانبها.

مشكلة البحث

أشارت العديد من الدراسات في نتائجها إلى وجود كمٍ من المشكلات المتعلقة ببرامج التنمية المهنية للمعلمين منها: ضعف التنسيق بين الجهات المنوط بها تخطيط وتنفيذ هذه البرامج، موقف المعلمين السلبي منها، اتسامها بالطابع النظري التلقيني، تعارض تنفيذ برامجها مع العملية التعليمية، وضعف الإمكانيات المادية المخصصة للتنمية المهنية، وعزوف كثير من المعلمين عن المشاركة في برامج التنمية المهنية لإحساسهم بضعفها وعدم جدواها، وقلة توافر التجهيزات والوسائل اللازمة لأنشطة التنمية المهنية، وقلة توافر مدربين متفرغين للمشاركة في التنمية المهنية، ويتم تنفيذها في فترات قصيرة وأوقات غير مناسبة أحيانا.

إن واقع التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة بمصر بصفة عامة والتعليم الأزهرى بصفة خاصة يعاني من مشكلات وأوجه قصور عديدة من أهمها ما يلي: (١)

- سياسة وفلسفة التدريب الحالية غير واضحة وليست محددة، فالدورات التدريبية ما هي إلا صورة مكررة لما سبق، وتعالج عموميات المهنة دون مراعاة للتنوع في فئات

(١) محمد يوسف نصر: "التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأزهرى قبل الجامعي في ضوء معايير الجودة والاعتماد"، مجلة التربية، كلية التربية،

المعلمين (فمنهم المؤهلون تربوياً، وغير المؤهلين تربوياً، ومنهم ذو الخبرة، ومنهم حديثو العهد بالمهنة)

- ضعف التنسيق والترتيب والتكامل بين جوانب إعداد المعلم قبل الخدمة وجوانب تدريبيه أثناء الخدمة من ناحية، وبين إدارات وأجهزة التدريب المختلفة من ناحية أخرى، مما يدل على عدم وجود خطط أو استراتيجيات واضحة للتدريب لدى هذه المؤسسات ذات الأهداف المختلفة سواء على المستوى القريب أو البعيد.
- غياب التخطيط المناسب لبرامج التدريب التي تنفذ بصورة عفوية عند ظهور الحاجة دون تحديد وتصنيف لمستويات المتدربين واستعداداتهم، ودون الإلمام بأساليب التدريب المتعددة.
- في نهاية الدورة التدريبية يقتصر تقويم المتدربين على مدى انضمامهم في نشاطات الدورة، ومواظبتهم على الحضور وتجميعهم للمحاضرات والتوجيهات، وذلك لحصول المعلم المتدرب على شهادة تفيد بأنه أنجز الدورة دون أي ترجمة مادية أو معنوية لهذه الشهادة.
- قلة الكوادر المؤهلة والمدربين القادرين على تصميم وإعداد البرامج التدريبية، وأيضا الاطلاع بمهام التدريب بكفاية وفاعلية مما يترك مجال لغير المؤهلين وغير المتخصصين من موجهين وغيرهم للقيام بهذه الأنشطة.
- قلة مسايرة برامج التدريب الحالية للأساليب المعاصرة للتعليم والتدريب وقلة استخدامها للتقنيات المتقدمة مما جعل البعض منها يتسم بطابع تقليدي لا يساير الاتجاهات المعاصرة.
- ضعف العلاقة والتنسيق بين مؤسسات إعداد المعلم والمتمثلة في كليات التربية وجهات التدريب المتمثلة في أجهزة وزارة التربية والتعليم.
- قلة دافعيه المعلمين لحضور برامج التدريب أو الاستفادة من المعارف والمهارات المكتسبة أثناء الخدمة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الواقع والمأمول في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية حيث إن الجهود المبذولة لم تؤد ما هو مرجو منها نتيجة لمعوقات كثيرة تتطلب مزيداً من البحث لتوضيح أسبابها ومحاولة التغلب عليها .

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١/ ما الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية؟
- ٢/ ما أهم المعوقات التي تواجه التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية؟
- ٣/ كيف يمكن تحقيق التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية؟

أهداف البحث

يستهدف البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:

- ١) التعرف على الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية.
- ٢) إبراز أهم المعوقات التي تواجه التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية.
- ٣) وضع تصور مقترح لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية .

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال ما يلي:

- ١) تكمن أهمية الدراسة في الجانب النظري من منطلق الاهتمام بالتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية .
- ٢) تتواءم هذه الدراسة مع طبيعة العصر الحالي وتطوراته السريعة، وما يفرضه من صيغ جديدة في مجال التنمية المهنية للمعلمين .
- ٣) إثراء المكتبة التربوية بنتائج الدراسة في التعرف على سبل تحقيق التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية .

منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها

مصطلحات البحث

(١) التنمية المهنية للمعلم

يشير (العمار) إلى أن التنمية المهنية للمعلم هي العملية التي يتم من خلالها تدريب المعلمين على كافة الأعمال المنوطة بوظيفتهم ومسئولياتهم بما يتوافق مع ما تتطلبه أدوارهم كمعلمين من

ضرورة التأكيد على أهمية استمرار تدريبهم على كل المستجدات، لمسايرة التغيرات العالمية المعاصرة^(١).

ويعرفها (عبده) بأنها عملية مخطط لها بشكل مستمر، ومعدة بصورة منظمة، وقابلة للتنفيذ وتهدف إلى الارتقاء بالمعلم (معرفة، مهاريا، سلوكيا، وجدانيا) وذلك من خلال إكسابه المعلومات اللازمة لذلك، مع تنمية الاتجاهات الإيجابية لديه لتحسين مستوى التعليم والتعلم، وتلبية لحاجات المجتمع وفق المتغيرات الحديثة^(٢).

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها عملية منظمة ومقصودة وشاملة وطويلة المدى تقوم على فكرة التعلم مدى الحياة، تستهدف تطوير أداء المعلم في مختلف الجوانب، وتمده بكل ما هو جديد في مجال تخصصه، وتؤهله لمواكبة متطلبات العصر .

(٢) مفهوم معوقات التنمية المهنية

تعرفها (العطاوي) بأنها "الصعوبات والعقبات التي تحول دون نجاح برامج التنمية المهنية وتحد من تطوير الأداء المهني للمعلم"^٣.

الدراسات السابقة

تتنوع الدراسات السابقة التي تتناول موضوع التنمية المهنية للمعلم، ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات العربية والأجنبية :

أولاً: الدراسات العربية

١/ دراسة عبده (٢٠١٧): بعنوان "التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية في ضوء الاتجاهات الحديثة"^(١).

(١) ناصر أحمد ناصر العمار: " التنمية المهنية للمعلم بالكويت في ضوء الاتجاهات المعاصرة: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٧٠) جزء (٣) أكتوبر، ٢٠١٦، ص ٧٦٩

(٢) محمد إبراهيم عبده: "التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية في ضوء الاتجاهات الحديثة"، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج (٢٥)، ع (٢)، ٢٠١٧، ص ٢٩٨ .

٣ نواف سعد العطاوي: معوقات التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ٢٠١٢، ص ٧

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية والتعرف على أهم الاتجاهات الحديثة في مجال التنمية المهنية للمعلمين، ومدى تطبيقها بالأزهر الشريف واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم إعداد استبانة من أربعة محاور (الأهداف - الاتجاهات الحديثة في التنمية المهنية - واقع التنمية المهنية في المعاهد الأزهرية - معوقات التنمية المهنية في المعاهد الأزهرية) لتعرف التنمية المهنية لمعلمي ومعلمات المعاهد الأزهرية في ضوء المتغيرات الحديثة. وتم تطبيق الاستبانة على (٢٩٤) معلما ومعلمة . أوصت الدراسة بضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية للمعلمين الأزهريين من حيث الأهداف والمحتوى والوسائل والأساليب والتقويم في ضوء الاتجاهات الحديثة والاحتياجات المختلفة للمعلمين حسب التخصصات والمرحلة التعليمية .

٢/ دراسة الشهري، الجعد (٢٠١٨) بعنوان: " معوقات التنمية المهنية لمعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمنطقة الرياض " (٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التنمية المهنية لمعلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظرهن، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من ثلاثة محاور تتعلق بالمعوقات المادية والإدارية والشخصية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٣) معلمة من المدارس الحكومية في منطقة الرياض، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: إن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المعوقات المادية للتنمية المهنية لمعلمات المرحلة الثانوية، ومن أبرز تلك المعوقات: عدم صرف حوافز للمعلمة المتدربة، ندرة الأماكن المهيأة في المدارس والتي تحد من توطين التدريب، كما بينت النتائج أن هناك موافقة بين أفراد العينة على المعوقات الإدارية للتنمية المهنية لمعلمات المرحلة الثانوية، ومن أبرز تلك المعوقات: عدم إشراك المعلمة في اختيار برامج التنمية المهنية التي تحتاجها، قلة التعاون مع كليات التربية في اختيار برامج التنمية المهنية، وأوضحت النتائج أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على المعوقات الشخصية للتنمية المهنية لمعلمات المرحلة الثانوية، ومن أبرز تلك المعوقات: ارتفاع نصاب المعلمة من الحصص الدراسية الأسبوعية، وكذلك عدم تحقيق رغبة المعلمة في النقل.

(١) محمد إبراهيم عبده، مرجع سابق، ص ٢٩٣- ٣٦٢

(٢) نورة فارس عبد الله الشهري، نوال بنت حمد محمد الجعد : " معوقات التنمية المهنية لمعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمنطقة الرياض "، مجلة التربية، ع (١٧٩)، ج (١)، ٢٠١٨، ص ٢٠٦-٢٦١

٣/ دراسة الديب، غمري (٢٠١٩): بعنوان "إسهام برنامج الحقائق التدريبية في أداء معلمي الأزهر واتجاهاتهم نحو ممارسة مهنة التدريس من وجهة نظرهم".^(١)

استهدف البحث قياس وتقييم المردود التربوي والنفسي الذي تحقق بالفعل لمعلمي الأزهر الدارسين ببرنامج إجازة التأهيل التربوي "الحقائق التدريبية" من وجهة نظرهم، والتعرف على إسهام البرنامج التدريبي في أداء المعلمين المهني كما يتصورونه، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي كمنهجية ملائمة للبحث، واعتمد الباحثان على تصميم استبانة انضمت في محورين رئيسيين، تناول المحور الأول الكشف عن إسهام الحقائق التدريبية في الأداء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم، وتناول المحور الثاني الكشف عن إسهام الحقائق التدريبية في اتجاهات المعلمين نحو ممارسة مهنة التدريس من وجهة نظرهم، وقد تم تطبيق الاستبانة على (٢٧٥) معلما ومعلمة، وكان من أهم نتائج البحث: إن إسهام برنامج الحقائق التدريبية في أداء معلمي الأزهر جاء متحققا بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، كما أكدت نتائج البحث على أن برنامج الحقائق التدريبية قد حقق تطورا واضحا في اتجاهات المعلمين نحو ممارسة مهنة التدريس، ويقترح البحث زيادة الاهتمام بتقديم البرامج التدريبية المتميزة للمعلمين، مع ضرورة التركيز على تصميم تلك البرامج وبنائها في ضوء الاحتياجات الحقيقية للمعلمين.

٤/ دراسة الغفيري (٢٠٢٠) بعنوان: "تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلم القرن الحادي والعشرين في ضوء الاتجاهات الحديثة".^(٢)

استهدفت الدراسة تقديم تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلم القرن الحادي والعشرين بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الحديثة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتطبيق استبانة على (٤٢٣) معلما ومشرفا تربويا، لتأكيد ما تم استقراؤه من الاتجاهات الحديثة في التنمية المهنية لمعلم القرن الحادي والعشرين، ودرجة تحققها فيما يقدم من برامج التنمية المهنية للمعلمين بالمملكة العربية السعودية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أهمية هذه الاتجاهات الحديثة مجملة بدرجة كبيرة (٢،٤١)، لكنها تتحقق في برامج التنمية المهنية المقدمة لمعلمي المملكة العربية السعودية مجملة بدرجة متوسطة (١،٨٢)، أما أكثر هذه الاتجاهات أهمية وتحققا، فكان اتجاه التنمية المهنية القائمة المهنية، ثم

^(١) محمد مصطفى الديب، السيد إسماعيل غمري: "إسهام برنامج الحقائق التدريبية في أداء معلمي الأزهر واتجاهاتهم نحو ممارسة مهنة التدريس من وجهة نظرهم"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج (٨١)، ع (٢)، ٢٠١٩، ص ص ٢١٣-٢٨٣.

^(٢) أحمد بن علي بن يوسف الغفيري: "تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلم القرن الحادي والعشرين في ضوء الاتجاهات الحديثة"، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (١١)، سبتمبر، ٢٠٢٠.

اتجاه الترخيص لممارسة مهنة التدريس وفي ضوء هذه النتائج قدم الباحث تصورا مقترحا للإفادة من هذه الاتجاهات الحديثة في التنمية المهنية لمعلمي المملكة العربية السعودية.

٥/ دراسة البنان (٢٠٢١) بعنوان: "معوقات التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الابتدائية الأزهرية وسبل التغلب عليها".^(١)

استهدفت الدراسة تقديم بعض التوصيات والمقترحات للتغلب على معوقات التنمية المهنية لمعلمي التعليم الابتدائي الأزهرية، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية للمعلم، والكشف عن واقع التنمية المهنية لمعلمي التعليم الابتدائي الأزهرية، والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه التنمية المهنية لمعلمي التعليم الابتدائي الأزهرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على معوقات التنمية المهنية لمعلمي التعليم الابتدائي الأزهرية، وسبل التغلب عليها، واستخدمت الدراسة العديد من الأدوات البحثية مثل الدراسة الاستطلاعية وفحص الوثائق والمقابلة الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها:

- أهمية التنمية المهنية في تحسين أداء المعلم وجودته.
- تعدد المعوقات التي تواجه التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الابتدائية الأزهرية.
- ضعف الميزانية المخصصة للتنمية المهنية لمعلمي المعاهد الابتدائية الأزهرية.
- ضعف التنسيق بين الجهات المعنية بالتنمية المهنية للمعلم.
- استخدام الأساليب التقليدية في تقويم جوانب التنمية المهنية.

٦/ دراسة شارب (٢٠٢١): بعنوان "الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم بمنطقة سوهاج الأزهرية من وجهة نظرهم في ضوء التوجه نحو التعلم عن بعد في ظل جائحة كورونا".^(٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم بمنطقة سوهاج الأزهرية في ضوء التوجه نحو التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا، وتعرف مدى اختلاف تلك الاحتياجات باختلاف (سنوات الخبرة - التخصص - مكان العمل)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي،

^(١) السيد عاقل عبد الله البنان : " معوقات التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الابتدائية الأزهرية وسبل التغلب عليها "، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع (٤٩)، يناير، ٢٠٢١

^(٢) مرتضى صالح أحمد شارب : "الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم بمنطقة سوهاج الأزهرية من وجهة نظرهم في ضوء التوجه نحو التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج (٣٦)، ع (٤)، الجزء (٢)، أكتوبر، ٢٠٢١، ص ص

واستخدمت الاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٦٦) معلما من معلمي العلوم بمنطقة سوهاج الأزهرية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم بمنطقة سوهاج الأزهرية جاءت بصفة عامة بدرجة كبيرة، كما جاء التخطيط للتعليم عن بعد في الرتبة الأولى وبدرجة كبيرة جدا، يليه التقويم في التعليم عن بعد في الرتبة الثانية، ثم تنفيذ الدروس في التعليم عن بعد في الرتبة الثالثة، ثم إدارة الصف أثناء التعليم عن بعد في الرتبة الرابعة وكانت جميعها بدرجة كبيرة.

٧/ دراسة الشابوري (٢٠٢٢): بعنوان "معوقات تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية ومتطلبات مواجهتها".^(١)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية ومتطلبات مواجهتها، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، وذلك لتناسبه مع موضوع الدراسة، حيث يتم عرض وتحليل الأسس النظرية للأدوار القيادية للمعلم في ضوء الأدبيات المعاصرة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات للتعرف على معوقات تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية في مصر من ناحية، واقتراح بعض المتطلبات التي تلزم لمواجهة تلك المعوقات من ناحية أخرى، وتم تطبيقها على عينة من معلمي المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظات القاهرة والمنوفية وأسيوط بلغ قوامها (٤١٦) مفردة، وتم اختبار الفروق بين استجاباتهم وفقا لمتغيرات (النوع - المؤهل - التخصص - المنطقة). ويوصى البحث بضرورة دعم أداره المعهد للمعلمين لممارسة أدوارهم القيادية بحرية وتوفير كافة السبل التي تساعد على ذلك، وإثراء مكتبة المعهد بالعديد من المصادر الحديثة في كيفية التعامل مع التقنيات الحديثة التي أفرزها العصر الرقمي، وتشجيع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات التربوية، ولا سيما تلك التي تتناول أدوار المعلم المتجددة والمتغيرة في عصر الرقمنة، وتفعيل دور وحدات الجودة بالمعاهد الأزهرية للمساهمة في قيام المعلمين بأدوارهم.

٨/ دراسة جوهر وآخرين (٢٠٢٢): بعنوان "متطلبات التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠".^(٢)

^(١) مروة محمود الشابوري: "معوقات تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية ومتطلبات مواجهتها"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (١١٨)، أبريل، ٢٠٢٢، ص ص ١١٢٩-١٢٥١

^(٢) على صالح جوهر وآخرون: "متطلبات التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، مجلة كلية التربية، جامعة

دمياط، مج (٣٧)، ع (٨٠)، الجزء (٣)، يناير، ٢٠٢٢، ص ص ١-٣٢.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على متطلبات التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، وذلك من خلال التعرف على أساليبها وأهدافها والمعوقات والمشكلات التي تواجهها، وملاحم التوجه المصري المستدام للتنمية "رؤية مصر ٢٠٣٠"، والآليات اللازمة لتطوير منظومة التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، واستخدم الباحث إجراء مقابلة مفتوحة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: تحديد المعلمين ومستوياتهم المعرفية والمهارات التي يجب أن يمتلكونها وتحديد اتجاهاتهم التدريبية، مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، الاستعانة بكفاءات علمية متخصصة في مجال التنمية المهنية لإثراء التدريبات وتجويدها، استحداث قاعات متطورة تواكب تطوير المناهج المستحدثة، تصميم برامج التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات الفعلية لمعلمي المعاهد الأزهرية ورؤية مصر ٢٠٣٠.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١/ دراسة هيروكي (Hiroki Yoshida, 2015) بعنوان: "التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية من خلال برامج التدريب ونموذج التنمية الذاتية ومحددات نجاحهم".^(١)

استهدفت الدراسة التعرف على كفاءة وفعالية معلمي المرحلة الابتدائية في دولة أندونيسيا من خلال برامج التدريب ونماذج التنمية الذاتية لتحقيق التطوير في العملية التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن المعلمين في حاجة إلى برامج تدريبية لرفع كفاءتهم المهنية، وأن نموذج التنمية المهنية الذاتية أكثر فعالية وكفاءة من برامج التدريب الأخرى، وهناك مجموعة من المعوقات تقف عثرة أمام برامج التدريب.

٢/ دراسة (Isabel Kouran , 2017) بعنوان: "تأثير التطوير المهني المستدام على المعلمين البنميين - مشاركة الطلاب وتصوراتهم"^(٢)

أكدت على أهمية التعرف على تأثير استمرار التطوير المهني للمعلمين على كفاءة العملية التعليمية، وتحديد مدى فعالية المعلمين في عملية التدريس، من خلال تقييم الاستراتيجيات والانشطة التعليمية المستخدمة . وتوصلت الدراسة الى أن برامج التطوير المهني المستمر تسهم في تعزيز أداء

(1)Hiroki Yashida (2015):Elementary and secondary School Teacher's Needs for Media Education :with Focus on Curriculum Development for professional Development ,Tokoha University ,shizuoka Japan

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

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

٣/ دراسة (J. Lloyd Hinsley ,Ed .S , 2018): بعنوان "تصور المعلم لأثر التطوير

المهني على مهارات التدريس الصفية والأداء الأكاديمي للطلاب" (١)

اهتمت بقياس أثر التطوير المهني في الأداء الأكاديمي على مهارات التدريس والطلاب من وجهة نظر المعلمين العاملين في المرتبة الأعلى والأدنى بعشرين مدرسة بأحياء ولاية ميسوري . وتوصلت الدراسة من خلال التعاون مع لجان التنمية المهنية التي تختص بتحليل البيانات عن ردود المعلمين المشاركين بالبرامج التدريبية أثناء التطوير المهني لاستنتاجات محددة بشأن تصورات المعلمين والتطوير المهني، بالإضافة إلى ذلك فقد كان للمدرسين المشتركين نظرة إيجابية إلى التطوير المهني عموماً، توصلت الدراسة إلى توصيات من بينها ضرورة مشاركة المعلمين في عملية التطوير المهني التي ينبغي أن تظل ركناً أساسياً في تطوير التعليم بولاية ميسوري، مع التأكيد على ضرورة أن تكون فرص التنمية المهنية ذات مغزى للمدخلات (المعلمون) .

٤ / دراسة خان وآخرون (Khan et al ,2021) بعنوان "مجتمع التعلم المهني والثقة

والتطوير المهني للمعلمين في ماليزيا" (٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات مجتمع التعلم المهني ،والتطوير المهني للمعلمين ،والثقة بين معلمي المدارس الثانوية في ماليزيا ،وكذلك تحديد العلاقة بين مجتمع التعلم المهني والتنمية المهنية للمعلمين ،ومجتمع التعلم المهني والثقة ،والتطوير المهني للمعلم .استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت ٢٧٢ معلماً .

(1)J.Lloyd Hinsley , Ed .S (2018) ,Teacher Perception of The Impact of Professional Development on Classroom Teaching Skills and Student Academic Performance , Ph .D , Theses ,The Faculty of the Graduate Education Department ,Baptist University

(2)Khan ,M.H ,Razak ,A.Z.A. & Kenayathulla ,H.B.(2021) :professional Learning Community ,trust ,and teacher Professional development in Malaysian secondary schools .Komuniti Pembelajaran Profesional ,Kepercayaan ,dan Perkembangan Profesional guru diskoloh menengah di Malaysia ,46(1) ,25-37
http://dx .doi .org /10 .17576 /JPEN -2021 -46 .01 -03

أظهرت النتائج أن المعلمين يمارسون مستوى عال في جميع مجالات مجتمع التعلم المهني، ويدركون ممارستهم لمستويات عالية من التطوير المهني للمعلم والثقة فيه، بالإضافة إلى أن هناك ارتباطات كبيرة وإيجابية وضعيفة بين جميع مجالات مجتمع التعلم المهني للمعلم، فضلاً عن التطوير المهني للمعلم والثقة فيه، ومع ذلك فهناك ارتباط كبير وإيجابي وقوي بين جميع مجالات مجتمع التعلم المهني والثقة، كما ترتبط ممارسات مجتمع التعلم المهني بالثقافة الموثوقة في المدرسة إلى جانب التطوير المهني الجيد بين المعلمين، وتشير النتائج أيضاً إلى أنه يجب تشجيع مجتمع التعلم المهني في جميع المؤسسات التعليمية لتحسين جودة التدريس والتعلم، فضلاً عن تجربة التدريس والتعلم لجميع المعلمين والطلاب

إجراءات البحث

اتساقاً مع مشكلة البحث وأهدافه وطبقاً للمنهجية المستخدمة، فقد تمت معالجة مشكلة البحث الحالي وفق المحاور الآتية :

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية.

المحور الثاني : معوقات التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية.

المحور الثالث : مقترحات لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية .

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور :

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية

(١) مفهوم التنمية المهنية للمعلم :

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التنمية المهنية للمعلم وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين من جهة، والتغير المستمر في طبيعة التنمية المهنية وأساليبها من جهة أخرى، ومن هذه التعريفات ما يلي:

أورد (الدسوقي) تعريفاً للتنمية المهنية على أنها " الجهود المستمرة لتطوير أداء المعلم أثناء الخدمة من خلال التدريب المستمر، والجهود الذاتية منه للاستفادة من التعليم المتقدم لتحسين نموه المهني

، والحصول على دبلومات مهنية ، ودراسات عليا ، وحضور المؤتمرات والندوات والاجتماعات التي تصب في ترقية أدائه وتحسين مستواه المهني " (١)

عرف (وهبه) التنمية المهنية بأنها: " تلك العمليات والأنشطة المنظمة التي تقدم للمعلمين بمختلف فئاتهم وتخصصاتهم بهدف الارتقاء بمستوى المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية لديهم وتحقيق النمو المهني المستمر لهم، ورفع مستوى أدائهم المهني، وتنمية مهاراتهم العلمية وزيادة قدراتهم على الإبداع والتجديد في عملهم " (٢) .

وعرفها (Thorpe & Garside ,2017,111) بأنها " عملية تعليم وتعلم مدى الحياة تكتسب من خلالها الخبرات والمعارف والمهارات المهنية من خلال مجموعة من الممارسات التفاعلية داخل البيئة المدرسية وخارجها ، كما أنها تعبر عن التحديث والتطوير المستمر للمعرفة والمهارات المهنية لدى الأفراد من أجل تحسين استجاباتهم لفرص التطوير التي توفرها خبرات العمل ،بالإضافة إلى تحقيق الاستعداد الجيد لجوانب التغيير ومواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة العصر الحالي " (٣)

وعرف (الشمري) التنمية المهنية للمعلمين بأنها: الحلقات الدراسية والنشاطات التدريبية التي يشترك فيها المعلم بهدف زيادة معلوماته وتطوير قدراته، لتحقيق تقدمه المهني، ورفع كفاءته، وحل مشكلاته التي تمكنه من المساهمة في تحسين العملية التعليمية " (٤)

وفي ضوء العرض السابق تعرف الدراسة الحالية التنمية المهنية بأنها " عملية منظمة ومقصودة وشاملة وطويلة المدى تقوم على فكرة التعلم مدى الحياة، تستهدف تطوير أداء المعلم في مختلف الجوانب، وتمده بكل ما هو جديد في مجال تخصصه، وتؤهله لمواكبة متطلبات العصر " .

(٢) أهداف التنمية المهنية

^١ عيد أبو المعاطي الدسوقي : معلم المستقبل والتعليم ، القاهرة ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠١١ ، ص ٦٧

^٢ عماد صموئيل وهبه : " تطوير أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية للمعلم في مصر في ضوء الاتجاهات الحديثة في هذا

المجال : دراسة ميدانية " ، المجلة التربوية لجامعة سوهاج ، ع (٣٣) ، ٢٠١٣ ، ص ٤٣١

³ Thorpe ,Anthony :Garside ,Diane (2017) .(Co)Meta-Reflection as a Method for the Professional Development of Academic Middle Leaders in Higher Education. Management in Education ,31 (3) ,p111-117

^٤ ثاني حسين خاجي الشمري : " دور التعلم الرقمي في التنمية المهنية للمعلمين " ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، ع (٧) ، فبراير

تستهدف التنمية المهنية للمعلم أهدافا متعددة تركز جميعها على تنمية المعلم شخصيا وتطوير قدراته وكفاياته الأكاديمية والسلوكية والعلمية، والتي ترتبط بأدواره ومهامه ومسئولياته التعليمية والإدارية المساندة لعمليات لتعلم وليس الهدف من التنمية المهنية للمعلمين توفير الخبرات والمهارات للأفراد فحسب بل غرس الشعور في أنفسهم بالرغبة في تحسين قدراتهم ومهاراتهم تبعا لمتغيرات العصر، وفي ضوء الأدبيات التي تناولت بالتحليل والدراسة مسألة التنمية المهنية للمعلمين من خلال التدريب والبرامج المختلفة يمكن تحديد أهداف التنمية المهنية كما يلي (١):

(١) رفع مستوى أداء المعلمين وزيادة خبراتهم ومهاراتهم التعليمية بما يمكن أن يعود بالفائدة عليهم، أيضا مساعدتهم في الارتقاء بممارستهم المهنية، وتشجيعهم على القراءات الحرة، بالإضافة إلى تعليم استراتيجيات وطرق تدريسية فعالة، وتدريب المعلمين على استخدام أساليب جيدة في تقديم مستوى طلابهم.

(٢) نمو المعلمين مهنيا ومواجهة المتغيرات المهنية والقدرة على التكيف معها، فمهنة التعليم وفن إدارته يتعرضان لكثير من المتغيرات نتيجة لتقدم العلوم والفنون ونتيجة أيضا لمفهوم المدرسة والتغيير في وظائفهم في مجتمع متغير وهناك هدف آخر لعملية النمو المهني وهو الرغبة في الترقى إلى درجة أو وظيفة أعلى وتقوم الإدارات التعليمية المشرفة على التعليم بوضع البرامج الخاصة للمعلمين المؤهلين لشغل هذه الوظائف.

(٣) زيادة الإنتاجية الفكرية والعلمية في ميدان التخصص بحيث يمكن للمعلم مواكبة الأفكار والأساليب والطرائق التي لها علاقة بمستوى ومضمون المهنة والأخذ بمبدأ التنمية المستمرة أو التعلم مدى الحياة.

(٤) صياغة القرارات وإبداء الرأي بصورة فيها العقلانية والتفكير السليم، لأن عندما ينمو المعلم مهنيا وتزداد خبراته وممارساته يتضح تفكيره ويكون قادرا على اتخاذ قرارات تتصف بالعقلانية والحكم السليم.

(٥) القدرة على الابتكار والإبداع إلى جانب القدرة على إعطاء وتقبل التغذية الراجعة، ونشر الطرق والأساليب المختلفة التي تشجع على استخدام أسلوب حل المشكلات في التدريس، وفي هذه الحالة يقوم المعلم بعمل برنامج للمساعدة في حل هذه المشكلة،

١ سناء سيد مسعود: "أوضاع تدريب المعلم أثناء الخدمة في مصر"، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، بحث ميداني، القاهرة،

وهذه المساعدة تأخذ أشكالاً عديدة بدءاً من المناقشات غير الرسمية مع معلم آخر إلى الانضمام لبرنامج رسمي للدراسة.

(٦) تنمية القدرة على التفكير العلمي السليم والوصول إلى الحقائق، وتطبيق المعلم لها عند ممارسته لمسئوليّاته.

(٧) تأهيل المعلمين غير المؤهلين علمياً وتربوياً خاصة لمن لم يعدوا أصلياً لمهنة التدريس، وهناك البعض دون المستوى الملائم للمرحلة التعليمية التي يعمل بها، مما يجعل من تنميتهم أثناء الخدمة أمراً هاماً وضرورياً للارتفاع بمستواهم.

(٨) إتاحة الفرصة وتهيئة الظروف والمواقف التي تمكن من إشراك في العملية التربوية من الحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية لأن المشاركة بين المعلمين تؤدي إلى تزايد القدرة إقامة علاقات تعاونية بينهم تقوم على الرؤى الفكرية والتأملية في فن التدريس، ومن ثم نجد أن التنمية المهنية تهتم بجوانب المعلمون الشخصية وقدراتهم الأكاديمية والتطبيقية التي ترتبط بأدوارهم ومسئولياتهم التربوية والتعليمية.

وفي ذات السياق أشار (سيد ، الجمل) أن التنمية المهنية المستدامة تحقق مجموعة من الأهداف للمعلم أهمها (١):

- (١) تنمية اتجاهات المعلم نحو مهنته وتقديره لعمله وزيادة انتمائه له.
- (٢) التدريب المستمر للمعلم بما لا ينسجم ومفهوم التربية المستدامة.
- (٣) استكمال تأهيل المعلم الذي تم في مرحلة إعداد السابفة لعمله.
- (٤) تزويد المعلم بالمهارات الجديدة التي تمكنه من حل كل ما يواجهه من مشكلات مدرسية.
- (٥) رفع كفاية المعلم وما يتفق ومتطلبات المهنة التي تزيد يوماً عن اليوم الذي يسبقه.
- (٦) تزويد المعلم بما يستجد في المجال التقني والعلمي والنظريات التربوية ومواكبة ما يستجد في المنهج من طرائق ووسائل ومحتوى.
- (٧) تأهيل المعلمين أصحاب المؤهلات غير التربوية.
- (٨) تنمية رغبة المعلم في توظيف ما يمكنه من قدرات في المواقف التعليمية المختلفة داخل المؤسسة التعليمية

- ٩) زيادة ثقة المعلم في أدائه وقدراته من خلال رفع كفاياته الادائية، بما يزيد من قابلية طلابه له وتفاعلهم معه ويحقق رضاه الوظيفي.
- ١٠) تنمية قدرات المعلم في المجال العلمي والمهني.
- ١١) تمكين المعلم من اتخاذ القرار الصحيح فيما يواجهه، من خلال تدريبه على مراحل اتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي.
- ١٢) تنمية الصفة القيادية للمعلم وتهيئته للارتقاء في سلم المهنة.
- ١٣) تدريب المعلم على مختلف طرائق التدريس، وما يستجد فيها لتمكينه من اختيار الأسلوب المناسب لكل موقف تعليمي.

(٣) مجالات التنمية المهنية

أشار (القحطاني، ٢٠١٤،، طاهر، ٢٠١٠) إلى مجالات التنمية المهنية، ومن أهمها: (١)

- المجال التربوي المهني: من خلال اطلاع المعلم على الكتب والدوريات والتجارب التي تساعده خلال مسيرته المهنية.
- المجال الأكاديمي التخصصي: من خلال اكتساب المعارف والمهارات العلمية التي تساعده في مهنته وأساليبه، حتى يستطيع النجاح في عملية التعليم.
- المجال الثقافي: يعني إدراك المعلم لثقافة مجتمعه وأهدافه واتجاهاته وعلاقته بالمجتمعات الأخرى، ويعتبر هذا المجال الأكثر صعوبة نظرا إلى التغيير الثقافي المتسارع في المجتمع.
- المجال الإداري: توعية المعلم بحقوقه وواجباته، وتزويده بالمهارات للقيام بهذه الواجبات، وإطلاعه على الأنظمة واللوائح المدرسية، وتنميته عبر الدورات وورش العمل.

١ انظر كلا من

رشيدة طاهر : التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية – تحديات وطموح، عمان، دار الجامعة الجديدة، ٢٠١٠
 أحمد القحطاني: واقع التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظة بيشة في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك سعود، ٢٠١٤

• المجال الشخصي: تقديم دورات تدريبية تهدف إلى التنمية الشخصية للمعلم حتى يتمكن من خلق جو المحبة والمودة بينه وبين الطلاب، مما ينعكس إيجابيا على العملية التعليمية وعلى تحصيل المتعلمين.

• المجال الاجتماعي: اكتساب المعلم القيم الاجتماعية عن طريق تنمية مهارات العمل الجماعي بين المعلمين وغرس قيم العمل التعاوني للطلاب.

(٤) أساليب التنمية المهنية

تتعدد تصنيفات أساليب التنمية المهنية للمعلم، فهناك أساليب ذات طابع نظري مثل المحاضرات والاجتماعات والبحوث الفردية والقراءات، وهناك أساليب ذات طابع ميداني عملي مثل الورش الدراسية والحلقات النقاشية والزيارات والرحلات وتمثيل الأدوار والتدريب الميداني والمؤتمرات، كما أن هناك أساليب التدريب أو التعليم الذاتي مثل التدريب عن بعد والتعليم المبرمج والمراسلة^(١).

وبمراجعة الأدبيات ذات الصلة أمكن تحديد مدخلين رئيسيين للانماء المهني للمعلم، يندرج تحت كل منهما مجموعة من الأساليب وهما^(٢):

أولاً: المدخل الذاتي: ويمثل هذا المدخل أهمية كبيرة في تحقيق التنمية المهنية للمعلم حيث يركز على رغبة المعلم الذاتية في التطور والنمو المهني، فالدافع الداخلي يزيد من قدرة المعلم على تطوير ذاته، وتحسين مستوى أدائه، ويمكن للمعلم أن يحقق ذلك من خلال عدة طرق أهمها: البحوث الإجرائية، القراءات الحرة، الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، التقييم الذاتي، الدراسات التكميلية •

ثانياً: المدخل المؤسسي: وهذا المدخل يشير إلى المؤسسة وما تسعى إليه لتطوير أداء المعلمين بها، وما تقوم به المؤسسة، وما توفره من أجل تنمية المعلم، وتمكينه مهنياً وأهمها: حلقات النقاش، تنظيم المحاضرات والندوات والدورات التدريبية، العصف الذهني، الإشراف والتوجيه التربوي، البعثات العلمية الخارجية، تحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية •

١ دعاء محمد فتحي محمد سعدون : " تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي الصناعي في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة "،

دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٣٨)، يناير، ٢٠١٨، ص ٣٣٩

٢ محمد محمد غنيم سويلم (٢٠١١): الترخيص المهني للمعلم في مصر - رؤية مقترحة في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة التربية، ع(٣٤)

مج (١٤)، القاهرة، ٦٣-١١٣

المحور الثاني : معوقات التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية.

مفهوم معوقات التنمية المهنية

تعرفها (العطاوي) بأنها "الصعوبات والعقبات التي تحول دون نجاح برامج التنمية المهنية وتحد من تطوير الأداء المهني للمعلم (١) .

ويعرفها (حمادة) بأنها " كل الصعوبات التي تحول دون الوصول بالأداء المهني للمعلم إلى ما تم رسمه من أهداف ، وتحول دون تفعيل برامج التطوير المهني للمعلم (٢) .

يعاني التعليم في مصر من قصور واضح في تحقيق أهدافه، وهو الأمر الذي كشفت عنه بعض التقارير الدولية ومنها تقرير دافوس ٢٠١٥ الذي أشار إلى أن التعليم المصري يأتي في الترتيب ١٣٩ من إجمالي ١٤٠ دولة شملها التقرير، وبمنظرة عامة لبرامج التنمية المهنية للمعلمين في مصر نجد أن برامجها نمطية روتينية لا تراعي الاتجاهات العالمية المعاصرة المطلوب توافرها في البرامج الفعالة كما ينقصها عملية المتابعة، وتقويم أثرها كما أن نسبة قليلة من المعلمين يلتحقون بهذه النوعية من البرامج غير المخططة خاصة مع نظام كادر المعلم الذي يعتمد حالياً في ترقيته على تجاوز المعلم فترة خمس سنوات بين كل درجة وظيفية إلى أخرى بشرط حصول المعلم على مجموعة من الدورات التدريبية الشكلية فقط، والتي تنقله إلى درجة أعلى دون وجود تقويماً لمستوى أدائه السابق (٣) .

و على الرغم من محاولات الأزهر الشريف لتهيئة المناخ الداعم والمناسب لتنمية المعلم مهنياً وطرح العديد من البرامج والدورات للتنمية المهنية للمعلمين علي كافة المستويات من معلم مساعد حتى كبير معلمين وذلك عن إدارة التدريب التربوي، وبرنامج التأهيل التربوي، ووحدات تدريب وضمان الجودة، بالمعاهد وأكاديمية المعلم إلا أنه يوجد بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف الخاصة بالتنمية المهنية للمعلم حيث كشفت دراسة (السويد، ٢٠١٥) عن مجموعة من المشكلات والمعوقات التي تؤدي إلى عزوف على الالتحاق بهذه البرامج بالرغم من أنها تمثل تطورا هاما للمعلم في حياته المهنية منها (٤):

١ نوف سعد العطاوي ، مرجع سابق، ص ٧

٢ سلمان سعد سلمان محمد حمادة : "معوقات التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية بالكويت وسبل الحد منها من وجهة نظرهم في ضوء

بعض المتغيرات " ، العلوم التربوية ، مج (٣٠) ، ع (٢) ، ٢٠٢٢، ص ٢٧٥

٣ وزارة التربية والتعليم : مشروع تحسين التعليم الثانوي، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، وحدة التخطيط والمتابعة، ٢٠٠٩

٤ محمد بن ناصر السويد : " المشكلات والمعوقات التي تؤدي إلى عزوف المعلمين عن الالتحاق ببرامج التنمية المهنية للمعلمين " ، المجلة العربية للدراسات التربوية، ٢٠١٥

(١) قلة الوقت المخصص للمعلم في عمليات التدريب أثناء الخدمة لأنه يكون مشتتا بين عمله الأساسي وبين متطلبات برامج التدريب، ونتيجة لذلك تضعف نتائج برامج التدريب نظرا لضيق الوقت .

(٢) قلة وضوح نظام وخطة التدريب أثناء الخدمة حيث لا يوجد نظام واضح لتنظيم أعمال التدريب والتأهيل أثناء الخدمة للمعلمين بل يتم التدريب بطريقة غير مقننة كما لا يوجد خطة واضحة للتدريب بحيث يشمل جميع المعلمين حيث يشكو معظم المعلمين من قلة الدورات وبرامج التنمية المهنية المخصصة والمقدمة لهم .

(٣) وجود قصور في تأهيل المدربين المتفرغين، والذين يقومون بتنفيذ البرامج التدريبية الأمر الذي يتطلب إعدادا مهنيا يمكنهم من الأداء الفعال .

(٤) ضعف العلاقة والتنسيق بين مؤسسات إعداد المعلم المتمثلة في كليات التربية وأجهزة التدريب في وزارة التعليم، والأزهر الشريف .

(٥) تدني كفاية تدريب المعلمين الجدد في ضوء ما تكتسبه من نواحي تعليمية ومهارية ووجدانية في مرحلة الإعداد الأمر الذي يتطلب رفع الكفاية التدريبية ليتم اكتسابهم الكفايات المهنية والتخصصية .

وأشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تقف حائلا دون تحقيق التنمية المهنية للمعلم، وبالتالي تكون سببا في عرقلة الجهود المبذولة للقيام ببرامج التنمية المهنية للمعلم والتي نذكر منها ما يلي(١):

- المعوقات المرتبطة ببرامج التنمية المهنية وتتمثل في:

(١) عدم وضوح فلسفة التدريب وأهدافه وأولوياته فهو لا يساير السياسة التعليمية ولا يتواءم مع الاحتياجات التدريبية مما أعاق الأهداف المنشودة للتنمية المهنية للمعلمين.

(٢) عدم توافر كوادر مدربة متفرغة بدرجة كافية تضطلع بتنفيذ البرامج التدريبية مما ينتج عنه عدم إحداث التغييرات المطلوبة في مهارات الأفراد.

(٣) تواضع الإمكانيات صارت البرامج قصيرة المدى لا تحقق الغرض منها.

(٤) ضعف العلاقة بين مؤسسات الإعداد والتدريب وكليات التربية.

(٥) شكلية تقويم البرامج وافتقارها إلى المتابعة بعد الدورات.

(٦) عدم توفر قاعدة بيانات دقيقة توضح البرامج التدريبية وتنوعها إذا توافر ذلك.

٧) نظام التدريب من خلال الفيديو كونفرانس، ينقصه وجود برامج عملية وتطبيقية وورش عمل ولقاءات مباشرة مكتملة له.

٨) برامج التدريب الموجودة قديمة لا تصلح لإعداد معلمين المستقبل.

- المعوقات المرتبطة بالإدارة المدرسية وتتمثل في:

١) البيروقراطية الشديدة في اتخاذ القرارات عند التعامل مع المعلمين وكثرة التعقيدات والإجراءات التي تطلب منهم.

٢) عدم قيام الإدارة بعمل خريطة تدريبية لتوجيه المعلمين إلى مجالات التدريب المهمة التي تعمل على إحداث التنمية المهنية للمعلمين.

٣) عدم اهتمام الإدارة بعمل حصر وتلخيص للاحتياجات التدريبية للمعلمين.

٤) عدم وجود كوادر فنية متخصصة للعمل على الأجهزة وضعف اعتماد الإدارة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ الجيد للخطة الموضوعية لتدريب المعلمين.

- المعوقات المرتبطة بشخصية المعلم وتتمثل في:

١) عزوف المعلمين عن حضور الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية.

٢) عدم الرغبة في التنمية المهنية وتطوير دوره المهني والاعتماد على الدور الروتيني في العمل

٣) ضعف مهارات التجديد والابتكار لدى المعلمين وعدم استخدامهم للأجهزة الحديثة.

٤) قلة دخل المعلم وزيادة نفقات التدريب.

٥) عدم تفرغ المعلمين للقيام بالدراسة وانشغالهم في الأعمال الإدارية الخاصة بهم.

- المعوقات المرتبطة بالوسائل التعليمية ، وتتمثل في:

١) عدم توفير الوسائل التعليمية مما يستدعي قيام المعلم بتوفير وسائله على نفقته الخاصة.

٢) قلة الوسائل اللازمة للعملية التعليمية في بعض المدارس.

٣) كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المعلم.

٤) ضعف انتماء المعلم للمهنة وتدني الأداء المهني له.

- المعوقات المرتبطة بالإشراف الفني ، وتتمثل في:

- ١) الإشراف الفني يقوم في بعض الأحيان بتصيد الأخطاء بدلا من دوره المناط في عملية التوجيه للمعلم.
- ٢) تدمر مديري المدارس من اشتراك معلمهم في دورات وندوات خلال أيام التدريس.
- ٣) عدم اهتمام المسؤولين بتقرير المشرف.
- ٤) عدم قناعة المعلم بتوصيات المشرف الفني.
- ٥) إلزام المشرف بالأعمال الإدارية بالإضافة إلى دمج الإشراف الإداري والإشراف الفني في مهمة واحدة.

وقد لخص (عسيري) أهم المعوقات التي تحول دون نجاح التنمية المهنية للمعلمين فيما يلي (١):

- ١) غياب الحوافز الدافعة للتطوير الذاتي.
- ٢) تضاعف الأعباء التدريسية التي يقوم بها المعلم.
- ٣) قلة وجود مصادر مالية التي ترصد تطوير قدرات المعلم المهنية.
- ٤) قلة توافر التقنيات التربوية الحديثة على تحقيق برامج التنمية المهنية.
- ٥) الافتقار إلى دراسات تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- ٦) ضعف الحوافز المالية أو المميزات خصوصا للمعلمين الذين انخرطوا في برامج التنمية المهنية .
- ٧) جمود النظام التعليمي وثبوت الأهداف التعليمية وعدم تحديثها وتطويرها بشكل مستمر.
- ٨) جمود المناهج والمقررات الدراسية وتركيزها على المستوى المعرفي فقط.

كما ذكر (Gianina-Ana, 2013, 483) مجموعة من المشكلات والمعوقات في البيئة التعليمية تسبب ضغوطات على المعلم ، وتؤدي إلى ضعف كفاءة المعلم وعدم قدرته علي تحقيق التفاعل المطلوب داخل الصف ، وتصنف العوامل التي تساهم في إعاقة تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين كما يلي (٢):

- ١) عوامل شخصية تتعلق بطبيعة المعلم ودافعيته للتعلم والتطوير .

١ مهدي بن مانع مهدي عسيري : أساليب التنمية المهنية ومعوقاتها ، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، ع(١٨) مج(٧)، ٢٠١٧، ص ١٦٤

² Gianina – Ana ,M .(2013) . kindergarten teachers, perceptions on in-service training and impact on classroom practice ,Procedia -social and behavioral sciences , 481-485

- ٢) عوامل معرفية تتمثل في طبيعة المنهاج والأدوات والوسائل المتاحة في بيئة التعلم .
- ٣) عوامل تتعلق بالإشراف التربوي سواء من قبل إدارة المدرسة أو المشرفين التربويين .
- ٤) عوامل إجتماعية تتمثل في التأثير المتبادل بين المعلمين وتحفيزهم لبعضهم على التطور .

كذلك من معوقات التنمية المهنية للمعلم أيضا (١):

- ١) عدم منح برامج التدريب التمويل والتجهيز والتنظيم اللازم لها.
- ٢) فرض برامج التدريب المطبقة على المعلمين دون اعتبار لمشاركة إيجابية تعبر عن حاجاتهم وتحقق رغباتهم وتعترف بجهودهم.
- ٣) إهمال برامج التدريب المطبقة لمتطلبات الأدوار الوظيفية الجديدة للمعلم كونه مرشدا وقائدا وموجها، وعدم تقديره لحاجات المتدربين وإغفالهم متابعتهم.
- ٤) عدم ارتباط برامج التدريب المطبقة بالدور الممارس من قبل المعلم، وكذلك بين الفكر والعمل وبين النظرية والتطبيق.
- ٥) غياب العلاقة بين حاجات النمو المهني وخبرة العمل اليومية، وسيادة الأساليب النظرية في برامج التدريب المطبقة كالمحاضرة والعروض التقريرية.
- ٦) عدم تحديد فلسفة أو سياسة برامج التدريب المطبقة وضعف التنسيق والترتيب والتكامل بين الإدارات والأجهزة المعنية بالتنمية المهنية للمعلم لوضع وتطوير تلك البرامج.
- ٧) تشابه برامج التدريب المطبقة بمرحلة الإعداد الأولى مع تلك البرامج المطبقة أثناء الخدمة من حيث التركيز على الجوانب النظرية واستخدام الأساليب التقليدية وعدم تلافي نقص الأعداد الأولى .

المحور الثالث : مقترحات لتحقيق التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية .

١ فخرية محمد إسماعيل خوخ : أساليب ومجالات مراكز التدريب التربوي وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر الخامس لإعداد المعلم، جامعة أم القرى، السعودية، مج (٢)، ٢٠١٥.

تعد عملية التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية عملية شاملة ومتكاملة ومتعددة الجوانب، ويمكن تحقيق التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية من خلال المقترحات الآتية :

- ١) توفير الموارد المالية والإمكانات والتجهيزات المادية بالمدارس وتوفير البيئة الملائمة لتفعيل التعلم التنظيمي، ومجتمعات التعلم المهني .
- ٢) تطوير كليات التربية بما يتفق والاتجاهات العالمية الحديثة، من حيث المناهج، والمباني، والمعامل، والأجهزة التكنولوجية الحديثة، والوسائل التعليمية المتنوعة، والمكتبات .
- ٣) تزويد المدارس بمصادر التعلم المتنوعة التي تسهم في تفعيل أساليب التعلم الذاتي، وإجراء البحوث الإجرائية لحل المشكلات المدرسية .
- ٤) تعزيز الشراكة بين كليات التربية والإدارات التعليمية بما يسهم في تنويع الخبرات والبرامج المقدمة للمعلمين .
- ٥) تطوير أداء مراكز التدريب التربوي، وإعادة النظر في أهدافها وبرامجها، بما يجعلها أداة من أدوات تأهيل المعلمين للترخيص المهني .
- ٦) تقديم برامج مخططة لتبادل الخبرات فيما بين المعلمين، من خلال تبادل الزيارات الصفية للمعلمين داخل المدرسة الواحدة، وتبادل الزيارات بين المدارس .
- ٧) توفير الوقت المناسب للتدريب، على أن يتم تدريب معلمي المرحلة الثانوية الأزهرية طوال العام الدراسي وخلال فترة الإجازة الصيفية .
- ٨) تزويد المكتبات داخل المدارس وإمدادها بالكتب العلمية والثقافية الحديثة والمتنوعة التي تساعد في التنمية الذاتية للمعلم .
- ٩) إزالة كافة العقبات التنظيمية والاجتماعية التي تعيق المعلمين عن الاندماج في برامج التنمية المهنية، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي تدفعهم للمزيد من المشاركة .
- ١٠) التحديث المستمر للمواد التدريبية والتركيز على الخبرات العملية للمتدربين أكثر من التركيز على المعلومات النظرية، وتشجيع المتدربين على الاستكشاف والتطبيق والاستمرار في التدريب .
- ١١) إنشاء إدارة لمتابعة شكاوى المعلمين، وإيجاد الحلول السريعة لإنجاح منظومة التنمية المهنية .
- ١٢) تقييم مستوى أداء المؤسسات التدريبية ومدى تلبيتها للاحتياجات التدريبية للمعلمين .
- ١٣) تحليل محتوى البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين في مصر، والعمل على مقارنتها والاستفادة من محتوى برامج تدريبية في دول أخرى متقدمة .

قائمة المراجع

أولا :المراجع العربية

- أحمد القحطاني: واقع التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظة بيشة في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك سعود، ٢٠١٤
- أحمد بن علي بن يوسف الغفيري : " تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلم القرن الحادي والعشرين في ضوء الاتجاهات الحديثة "، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (١١)، سبتمبر، ٢٠٢٠
- أسامة محمد سيد، عباس حلمي الجمل :التدريب والتنمية المستدامة، القاهرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٢
- ثاني حسين خاجي الشمري : " دور التعلم الرقمي في التنمية المهنية للمعلمين "، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع (٧)، فبراير، ٢٠١٩، ص ٢٨
- دعاء محمد فتحي محمد سعدون : " تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي الصناعي في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة "، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٣٨)، يناير، ٢٠١٨، ص ٣٣٩
- رشيدة طاهر : التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية – تحديات وطموح، عمان، دار الجامعة الجديدة، ٢٠١٠
- سلمان سعد سلمان محمد حمادة : "معوقات التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية بالكويت وسبل الحد منها من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات " ،العلوم التربوية، مج (٣٠) ، ع (٢) ، ٢٠٢٢، ص ٢٧٥
- سناء سيد مسعود: "أوضاع تدريب المعلم أثناء الخدمة في مصر" ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، بحث ميداني، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٩
- السيد عاقل عبد الله البنان : " معوقات التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الابتدائية الأهرية وسبل التغلب عليها "، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع (٤٩)، يناير، ٢٠٢١،

- على صالح جوهر وآخرون : "متطلبات التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠"، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، مج (٣٧)، ع (٨٠)، الجزء (٣)، يناير، ٢٠٢٢، ص ص ١-٣٢ .
- عماد صموئيل وهبه : " تطوير أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية للمعلم في مصر في ضوء الاتجاهات الحديثة في هذا المجال: دراسة ميدانية"، المجلة التربوية لجامعة سوهاج، ع(٣٣)، ٢٠١٣، ص ٤٣١
- عيد أبو المعاطي الدسوقي : معلم المستقبل والتعليم، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١١، ص ٦٧،
- فخرية محمد إسماعيل خوخ : أساليب ومجالات مراكز التدريب التربوي وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر الخامس لإعداد المعلم، جامعة أم القرى، السعودية، مج (٢) ، ٢٠١٥،
- محمد إبراهيم عبده : "التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية في ضوء الاتجاهات الحديثة"، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج (٢٥)، ع (٢) ، ٢٠١٧، ص ٢٩٨ .
- محمد بن ناصر السويد : " المشكلات والمعوقات التي تؤدي إلى عزوف المعلمين عن الالتحاق ببرامج التنمية المهنية للمعلمين"، المجلة العربية للدراسات التربوية، ٢٠١٥،
- محمد محمد غنيم سويلم (٢٠١١) : الترخيص المهني للمعلم في مصر - رؤية مقترحة في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة التربية، ع(٣٤)، مج (١٤)، القاهرة، ٦٣-١١٣
- محمد مصطفى الديب، السيد إسماعيل غمري : " إسهام برنامج الحقائق التدريبية في أداء معلمي الأزهر واتجاهاتهم نحو ممارسة مهنة التدريس من وجهة نظرهم"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج (٨١)، ع (٢)، ٢٠١٩، ص ص ٢١٣-٢٨٣ .
- محمد يوسف نصر : "التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأزهرى قبل الجامعي في ضوء معايير الجودة والاعتماد"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٣٤) ، ٢٠٠٨، ص ١٥،
- مرتضى صالح أحمد شارب : "الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم بمنطقة سوهاج الأزهرية من وجهة نظرهم في ضوء التوجه نحو التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج (٣٦)، ع (٤)، الجزء (٢)، أكتوبر، ٢٠٢١، ص ص ٢٥١ - ٢٨٠ .

- مروة محمود الشابوري : "معوقات تطوير الأدوار القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية ومتطلبات مواجهتها" ، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (١١٨)، أبريل ، ٢٠٢٢، ص ص ١١٢٩-١٢٥١
- مهدي بن مانع مهدي عسيري : أساليب التنمية المهنية ومعوقاتها ، مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، ع(١٨) مج (٧) (٢٠١٧، ص ١٦٤)
- ناصر أحمد ناصر العمار: " التنمية المهنية للمعلم بالكويت في ضوء الاتجاهات المعاصرة: دراسة تحليلية "، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٧٠) جزء (٣) أكتوبر، ٢٠١٦، ص ٧٦٩
- نورة فارس عبد الله الشهري، نوال بنت حمد محمد الجعد : " معوقات التنمية المهنية لمعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمنطقة الرياض "، مجلة التربية، ع (١٧٩)، ج (١)، ٢٠١٨، ص ص ٢٠٦-٢٦١
- نوف سعد العطاوي :معوقات التخطيط الاستراتيجي في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، ٢٠١٢، ص ٧
- وزارة التربية والتعليم : مشروع تحسين التعليم الثانوي، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، وحدة التخطيط والمتابعة ، ٢٠٠٩

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Hiroki Yashida (2015) :Elementary and secondary School Teacher's Needs for Media Education :with Focus on Curriculum Development for professional Development ,Tokoha University ,shizuoka Japan
- Isabel Kourany (2017) :The Influence of Sustained Professional Development on Panamanian Teachers :Student Engagement and Perceptions ,Ph.D. Theses ,the Faculty of the Graduate School ,Missouri –Columbia University
- J.Lloyd Hinsley , Ed .S (2018) ,Teacher Perception of The Impact of Professional Development on Classroom Teaching Skills and Student Academic Performance , Ph .D , Theses ,The Faculty of the Graduate Education Department ,Baptist University
- Khan ,M.H ,Razak ,A.Z.A. & Kenayathulla ,H.B.(2021) :professional Learning Community ,trust ,and teacher Professional development in Malaysian secondary schools .Komuniti Pembelajaran Profesional

- ,Kepercayaan ,dan Perkembangan Profesional guru diskolah menengah di Malaysia ,46(1) ,25-37
- <http://dx.doi.org/10.17576/JPEN-2021-46.01-03>
 - Thorpe ,Anthony :Garside ,Diane (2017) .(Co)Meta-Reflection as a Method for the Professional Development of Academic Middle Leaders in Higher Education. Management in Education ,31 (3) ,p111-117
 - Gianina – Ana ,M .(2013) . kindergarten teachers, perceptions on in-service training and impact on classroom practice ,Procedia -social and behavioral sciences , 481-485