



جامعة المنصورة
كلية التربية



متطلبات تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمات المدارس الثانوية بدولة الكويت

إعداد

سارة مونس عوض عادى العنزي
معلمة بالكويت

إشراف

أ.د/ اميرة عبد الله حامد
أستاذ مساعد أصول التربية
كلية التربية جامعة المنصورة

أ.د/ مهنى محمد غنايم
أستاذ أصول التربية
كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥

متطلبات تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمات المدارس الثانوية بدولة الكويت

سارة مونس عوض عادي العنزي

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى متطلبات تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمات المدارس الثانوية بدولة الكويت وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أنه: يوجد عدد من المعوقات لتحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمات المدارس الثانوية بدولة الكويت وقد اتفق أفراد العينة على أهمية تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمعلمات المدارس الثانوية بدولة الكويت ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات والتوصيات المقترحة التي من شأنها تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمات بالمدارس الثانوية بالكويت .
الكلمات المفتاحية: التنمية المهنية المستدامة – المدارس الثانوية - الكويت .

Abstract

Requirements for achieving sustainable professional development for secondary school teachers in the State of Kuwait

The study aimed to identify the requirements for achieving sustainable professional development for secondary school teachers in the State of Kuwait. The researcher used the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study. The study concluded that: There are a number of obstacles to achieving sustainable professional development for secondary school teachers in the State of Kuwait.

The sample members agreed on the importance of achieving sustainable professional development for secondary school teachers in the State of Kuwait.

The study reached a set of proposed mechanisms and recommendations that would achieve sustainable professional development for secondary school teachers in Kuwait.

Keywords: Sustainable professional development - secondary schools - Kuwait.

مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات كثيرة في ظل المنافسة العالمية القوية ، تفرض عليها وضع تصورات مستقبلية للإدارة يكون أساسها التميز والإبداع وإعادة النظر في فلسفة تلك المؤسسات ويتطلب ذلك إدارة متطورة وذكية لمواكبة التطورات التكنولوجية تتمكن من تنفيذ استراتيجيات وإيجاد حلول جديدة ، للتغلب على تلك التحديات ، والعمل خلال تنمية كواهرها البشرية، وهياكلها التنظيمية ، وتحقيق التفاعل الإيجابي بينها وبين ما يحيط بها من تغيرات وتحولات جذرية ومنافسة قوية على الصعيدين العربي والعالمي ،ومن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاليًا هي التكنولوجيا التعليمية والتعلم عن بعد، وتطبيقات والتحول الرقمي في الإدارة والتعليم.^(١)

(١) محمد عوض ملاح (٢٠٢١) دور متطلبات الإدارة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية الفلسطينية – المحافظات الجنوبية)، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة ، ص ٣٠.

وتمثل مرحلة التعليم الثانوي رحلة تعليمية هامة لطلابها ولما تشهده هذه المرحلة من تغيرات جسمية، ونفسية، واجتماعية، ووجدانية، متصارعة للمراهق تؤدي إلى مجموعة من الانفعالات وردود الأفعال التي تؤدي إلى مشكلات مدرسية وتعليمية مختلفة وقد بلورت الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية بدولة الكويت الهدف العام للمرحلة الثانوية في "تزويد المتعلمين بالخبرات والمهارات الضرورية للأعداد صرح المجتمع الكويتي بوصفه مجتمعاً نامياً سريع التطور والتغيير، وإعداد طلاب هذه المرحلة بحكم طبيعتها وموقعها في السلم التعليمي لمواصلة تعليمهم في المؤسسات التعليمية والمعاهد العليا أو الوفاء بمتطلبات الحياة العملية"^(١)

وقد أشار^(٢) إلى أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بالكويت، وهي: المشكلات الإدارية - المشكلات التنظيمية - مشكلات ترتبط بالمعلم: ضعف الرواتب والحوافز - تدنى مستوى برامج التدريب المقدمة للمعلمين أثناء الخدمة، وعدم استنادها على أسس علمية موضوعية، وعدم وجود سياسة واضحة لتدريب المعلم أثناء الخدمة ويؤدي ذلك إلى ضعف اكتساب المهارات الوظيفية المناسبة للمعلمين - مشكلات ترتبط بالطلاب - مشكلات ترتبط بالعمليات الإدارية.

تعد التنمية المهنية أحد أهم أنواع التنمية البشرية للمعلمين على المستوى القومي وهي وسيلة لتحسين مفردات المؤسسات التعليمية لحل مشكلاتها، وضمان استمراريتها وإمدادنا بالمعلمين القادرين على النهوض بعملية التعلم وتطويرها وذلك لتحقيق الكفاءة التعليمية، من خلال تطبيق فلسفة التنمية المهنية المستدامة هو رفع الكفاءات العلمية عند المعلمين الذين تم التحاقهم بمهنة التدريس بدون إعداد كاف^(٣)

وعلى هذا فإن التنمية المهنية المستدامة للمعلم أصبحت تعتمد على مجموعة من الركائز الأساسية من أجل تعزيز أهداف المؤسسة التعليمية وتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال تنمية العنصر البشري والتأكيد على التعلم الذاتي مدى الحياة عبر إطلاق الطاقات المبدعة في مجال العمل المهني والتربوي وتفعيل استخدام مصادر المعرفة والأدوات التكنولوجية وتحقيق التواصل مع المستجدات العالمية، وذلك من خلال توفير رؤية واضحة ومحددة من قبل الجهات المعنية بإعداد المعلم وتأهيله مدى الحياة منذ إعداده في مؤسسات الإعداد وحتى إنهاء الخدمة في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها. التأكيد على تعزيز التفوق العلمي والتعليمي للمعلم^(٤)

وتشير^(٥) إلى أهمية الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين حيث تعمل على التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية داخل المؤسسة التربوية، استخدام التقنيات الحديثة وتوظيفها في العمل التربوي، وتقوية معارف ومعلومات المعلمين وهذا ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء داخل المؤسسة التربوية، تعد التنمية المهنية المفتاح الذي يقود إلى تحقيق المطالب والتطلعات التربوية في القرن الحادي والعشرين، المساعدة في تحسين العمل التربوي وزيادة إنتاجية العاملين بالمؤسسة التربوية. وبناء فرق العمل بالمؤسسة التربوية.

(١) وزارة التربية بالكويت، ٢٠٠٨، ١٥.

(٢) ياسر فيصل المطيري (٢٠٢١) تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، مجلة كلية التربية - جامعة أسوان المجلد ٣٦، العدد ٣٦، ديسمبر ٢٠٢١، الصفحة ١٦-١.

(٣) رشا على زايد (٢٠٢١): متطلبات تفعيل التنمية المهنية المستدامة لمعلمات رياض الأطفال على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ - دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.

(٤) جون كاربنتر (٢٠١٨) مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبد الله أحمد شحاته، مؤسسة إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ١٢٥-١٢٦.

(٥) رافدة الحريري وفاتن عبد الحميد (٢٠١٧): قيادة التغيير والتنمية المهنية في المؤسسات التربوية، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط ١، ص ١٨٥.

ويؤدي المعلم دوراً مهماً في تحقيق أهداف خطة التنمية ورؤية الكويت الجديدة، حيث إن إحدى ركائزها هي ركيزة رأس المال البشري الإبداعي، والتي تعنى بإصلاح نظام التعليم الإعداد الشباب بصورة أفضل ليصبحوا أعضاء يتمتعون بقدرات تنافسية وإنتاجية لقوة العمل الوطنية، وذلك من خلال اكتساب الأفراد المعرفة والمهارات وقدرات الإبداع والابتكار وخلق قوى عاملة منتجة، وتنافسية تنعكس عوائدها بالإيجاب اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، وتعزز رأس المال الاجتماعي.^(١)

ولتحقيق ذلك، لابد من الاستثمار في النظام التعليمي بشكل عام، وفي المعلم بشكل خاص وهذا ما تسعى دولة الكويت لتحقيقه من خلال ركيزة رأس المال البشري الإبداعي، وانطلاقاً من فلسفة التعليم المستمر والتعلم مدى الحياة والتعلم الذاتي كعناصر أساسية للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين لمواجهة تحديات عصر المعرفة، ومواكبة كل ما هو جديد في المجالات العلمية والمهنية والتربوية، فهي عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة، وتستمر طالما كان المعلم قائماً بالعمل للحفاظ على سلامة المسار المهني، وعملية التنمية المهنية هدفها إعداد العنصر البشري إعداداً يفي باحتياجات الوظيفة على الوجه الأكمل وتحقيق أهدافها بمستوى الأداء المطلوب^(٢)

وفي هذا المجال، أشارت^(٣) إلى أن الاهتمام بتطوير كفاءات ومهارات معلم المستقبل تعتبر مطلباً أساسياً لمواجهة تحديات المستقبل، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تزويده بالخبرات والمعارف التي تسهم في تحقيق ذلك وتؤهله نحو تأدية مسؤولياته بنجاح. من هنا كان لزاماً على دولة الكويت أن تتوجه نحو تطوير برامج وأنظمة إعداد المعلم بصورة تتناسب مع مستوى وحجم التغيرات الحالية وبما يسهم في تطوير مخرجات وكفاءة العملية التعليمية.

ويرى البحث الحالي أهمية التنمية المهنية المستمرة للمعلمين، لذا تعد التنمية المهنية المستدامة بمثابة خارطة طريق لانطلاق الشعوب والدول في مسيرة موحدة نحو التقدم إلى أن أصبحت نهجاً فكرياً عالمياً وبديلاً للمناهج التنموية التقليدية لما لها من أهمية في تنمية قدرات المعلمين ما يلائم تحديات العصر، وهذا ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً برؤية الكويت للتنمية المستدامة (٢٠٣٥) والتحديات التي تواجه التنمية المستدامة للموارد البشرية ومتطلبات تحقيقها، في ظل دولة الكويت بكافة مؤسساتها التعليمية.

وتماشياً مع رؤية الكويت الجديدة (٢٠٣٥) والتي تهدف إلى تعزيز بنية تحتية متطورة لتأهيل وتدريب الكوادر الوطنية، وتفعيل الحكومة الرقمية بصورة أكبر من خلال إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية وإعداد رأس مال بشري إبداعي تتمكن من خلاله المنافسة العالمية، وتشمل ركيزة رأس المال البشري الإبداعي القادر على النهوض بمستوى مخرجات النظام التعليمي من خلال العمل على رفع مستوى كفاءة المعلم، ورفع المستوى التعليمي للطلاب، وتحسين جودة الإدارة المدرسية، وتعزيز دور إدارة المؤسسات التعليمية في زيادة فاعلية استخدام المصادر التعليمية المتاحة وتطوير البيئة المدرسية بالمقومات التكنولوجية الحديثة^(٤)،^(١) أنها تصطدم بالعديد من المعوقات والتحديات

(١) تهناني صالح العنزي. (٢٠٢١). **توجهات البحث التربوي لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥** : رأس مال بشري إبداعي.

مجلة الدراسات والبحوث التربوية. مج. ١، ع. ١، يناير ٢٠٢١. ص.ص. ٦٥-١٠٠، ص ٨٥

(٢) غزيل سعيد دلموك الدوسري (٢٠١٨). درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة (ماجستير). جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن، ص ٦٥.

(٣) أماني عبد السلام (٢٠١٩م). تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية بالأكاديمية المهنية لتلبية متطلبات الترخيص في ضوء خبرات بعض الدول، **مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط**، ١-٧٣، (٢) ٣٥ ص ٥٣

(٤) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط (٢٠١٩): تقرير متابعة الخطة السنوية ٢٠١٩-٢٠٢٠م، الربع الأول، الكويت.

تحول دون قيامها بذلك ولما كانت المدارس الكيان المادي للبيئة اللازمة للعملية التربوية أما الجانب المعنوي وهو المعلم حيث أنه أحد المكونات الرئيسية في العملية التربوية عامة ، فهو حجر الزاوية في تطويرها، والأمر الذي يتطلب إعداده وتأهيله قبل الخدمة وأثناءها ، ولا يتم ذلك إلا من خلال الترابط الوثيق بين المدرسة والمعلم ، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة .

مشكلة الدراسة:

تعتمد جودة مخرجات الأنظمة التعليمية تعتمد بالدرجة الأولى على جودة مدخلاتها، لذا يستلزم ذلك التوجه نحو إعداد المعلم وتطوير مهاراته وكفاياته بالاعتماد على التوجهات العالمية التي تواكب التغيرات والتطورات المستمرة في المجال التعليمي، وهذه التغيرات فرضت مطلباً أساسياً بضرورة إصلاح العملية التعليمية في دولة الكويت، في ضوء ما أكدت عليه رؤية الكويت (٢٠٣٥) التي نادى ببناء مجتمع قائم على المعرفة عبر توفير بيئات تعليمية تناسب السياسات التعليمية التي يجري تبنيها.

إن للمعلم دور كبير في تحقيق النهضة والتنمية من خلال استثماره في المواقف التعليمية المختلفة لصالح التنمية والتطوير المجتمعي حيث لم يعد دوره مقتصرًا على نقل وتلقين المعارف للمتعلم بل تخطت أدواره حدود التلقين ، بل أصبح دوره مواكبة أي تغيير يطرأ على المجتمعات بشكل عام وعلى العملية التعليمية بشكل خاص.^(١)

وهذا يستلزم ضرورة توجه الكويت نحو تبني معايير إعداد وتقويم عالمية تعزز الطريقة المهنية للمعلمين وتعدهم بالصورة المناسبة في مجتمع المعرفة. وقد أكدت دراسة^(٢)، ودراسة^(٣)، ودراسة^(٤) التي أكدت على أهمية الإدارة الرقمية في الاتصال بينها وبين المعلمين ، أما دراسة^(٥) والتي أكدت على أن النظام التعليمي في دولة الكويت يعاني من ضعف في تأهيل المعلمين، حيث يفتقد العديد منهم إلى المهارات الضرورية في عملية التعلم والتعليم نتيجة للقصور الذي تعاني منه برامج إعداد المعلم وتدريبه، وعدم مشاركة المعلمين في تصميم البرامج التدريبية وبالتالي عدم بناءها بالاعتماد على احتياجاتهم التدريبية. ونتيجة لذلك؛ فقد أوصت العديد من الدراسات السابقة بضرورة تطوير أنظمة وبرامج إعداد المعلم وتأهيله بالاعتماد على أساليب تقويمية تتوافق مع المعايير والتوجهات العالمية الحديثة مثل دراسة^(٦).

فضعف إعداد المعلم وتأهيله، كما ورد في تقرير وزارة التربية، حيث خلص التقرير إلى أن من أبرز الصعوبات والمعوقات التي تواجه التعليم العام بدولة الكويت، ضعف وقلة تأهيل

- (١) عيشة عبد السلام المنشاوي. (٢٠١٠). أساليب التنمية المهنية المستدامة للمعلمين . مجلة العلوم التربوية. مج. ١٨، ع. ٣، ص ٢٠١٠، ص ١٦٩٧-١٧٥١، ص ١٧٠٩
- (٢) بدور الصقعي (٢٠٢٠م). تطوير برامج اعداد المعلم في دولة الكويت كمدخل لا صلاح التعليم وحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ . مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية. ٣٠ (٢) ٢١-٥١. ص ٣٤
- (٣) مبارك رجا العتيبي، (٢٠١٥): إدارة البيئة الصفية في التعليم الثانوي العام بدولة الكويت- تصور مقترح-، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ٢٣.
- (٤) عبدالله العتيبي (٢٠١٧): الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- (٥) وضي بنت مشرف بن صبر البقعاوي (٢٠١٩) دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية و النفسية، ٣ (٢٤)، ١-٢٥.
- (٦) بدور الصقعي (٢٠٢٠م). تطوير برامج اعداد المعلم في دولة الكويت كمدخل لا صلاح التعليم وحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ . مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية. ٣٠ (٢) ٢١-٥١.
- (٧) خالد مطر السهلي (٢٠٢٣) تطوير برامج إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة اليابانية، مجلة أبحاث المجلد (١٠) العدد (٣) (سبتمبر ٢٠٢٣) كلية التربية - جامعة الحديدة

المعلمين حيث يفتقد العديد منهم إلى المهارات الحديثة في عمليات التعليم والتعلم^(١) قلة وجود آليات محددة تساعد المعلم الجديد على التكيف مع ممارسة مهنة التدريس ، تقليدية برامج التدريب، أثناء الخدمة في كلية التربية ، غياب المفهوم الشامل للتنمية المهنية بالإضافة إلى أن مشاركة المعلم في صنع القرارات على كافة المستويات تأتي ضئيلة أو غير موجودة ، شكلية الاختبارات الشخصية والتركيز على الكم دون الكيف.

وبناء على ما سبق وانطلاقاً من الإيمان الراسخ بأهمية مهنة التعليم ، وأن المعلم صاحب مهنة متميزة، ولمكانة المعلم الذي يقوم بتوجيه العملية التعليمية نحو تحقيق أهدافها ومدى أهمية الاهتمام بمجال إعداد المعلمين ، تتضح ضرورة تطوير استراتيجيات التدريس وأساليب التقويم المستخدمة في برنامج إعداد المعلم وفقاً للمعايير العالمية لبناء برامج إعداد المعلم وتخطيطها ، والاستفادة من كافة البحوث التربوية في مجال إعداد المعلم وتوظيفها بما يتناسب مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في العصر ، وتأسيساً على ما سبق جاءت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية

١. ما الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية المستدامة؟
٢. ما معوقات التنمية المهنية المستدامة لمعلمات المدارس الثانوية بالكويت؟
٣. ما متطلبات تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمات في المدرس الثانوية بالكويت؟

أهداف الدراسة:

- تحديد الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية المستدامة للمعلمات المدارس الثانوية
- الكشف عن معوقات تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمات بالمدرسة الثانوية بالكويت.
- تحديد متطلبات التنمية المهنية المستدامة للمعلمات بالمدرسة الثانوية بالكويت.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- ١- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التنمية المهنية المستدامة على المستويين التطبيقي والبحثي، حيث تسعى الدراسة إلى تقديم مفهوم فكري وتطبيق التنمية المهنية المستدامة في المؤسسات التربوية، ومما يزيد من أهميتها أيضاً محدودية الدراسات الخاصة بها، الأمر الذي يثري البحث العلمي.
- ٢- هذه الدراسة جاءت لتحقيق رؤية كويت جديدة والتي أكدت على التركيز على الأداء المؤسسي والعمل بكفاءة وفعالية عالية.
- ٣- تفعيل متطلبات تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمات بالمدارس الأمر الذي يسهم في تميز تلك المدارس من خلال العمل في بيئة تساعد على العطاء والانجاز والاهتمام.

منهج الدراسة:

- اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة الدراسة الحالية، والذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها، والاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

(١) وزارة التربية (٢٠١٦) : خطة الدورات التدريبية أثناء الخدمة للعاملين بوزارة التربية للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦ ، إدارة التطوير والتنمية ، الكويت ، ١٨ .

مصطلحات الدراسة:

تحددت أهم مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي:

١ - التنمية المهنية المستدامة: وتعرف على أنها رضا الموظفين عن بيئة العمل التي يعملون بها، وقدرتها على تلبية احتياجاتهم المتنوعة على المستوى الشخصي والمهني، بالإضافة إلى توفير الموارد والإمكانيات التي يحتاجونها، مما يزيد تفاعلهم مع محتوى الوظيفة ويعكس رغبتهم بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة^(١)

وتعرف الباحثة التنمية المهنية المستدامة لمعلمات المدارس الثانوية إجرائياً بأنها "مجموعة من الخبرات التي تكتسبها معلمات المدارس الثانوية في كافة المجالات بصورة مستمرة والتأكيد على تنمية القيم والأخلاق الداعمة لسلوكهم في بيئة تكاملية لتحسين جودة العملية التعليمية وفقاً لمتطلبات العصر.

الإطار النظري:

يشهد عالمنا تطورات تكنولوجية متسارعة، خاصة في المجال التربوي، مما يجعل النمو المهني للمعلم ضرورة أساسية في ظل التقدم المعرفي الكبير. فمهنة التعليم تتطلب تحديثاً مستمراً للمعارف والمهارات لضمان مواكبة هذه التطورات. لذا، ينبغي على المعلم الحفاظ على مستوى متجدد من المعلومات والتقنيات الحديثة في طرائق التعليم.

مفهوم التنمية المهنية المستدامة للمعلم:

يتطور العالم تطوراً معرفياً وتكنولوجياً سريعاً في شتى المجالات، ومواكبة هذا التطور لا بد من إعداد المعلم إعداداً ملائماً له، حيث أن المعلم يمثل عنصراً أساسياً لإحداث هذا التطور في النظام التعليمي بشكل عام، وفي الطالب بشكل خاص، كان لا بد من توفير فرص لإنمائهم مهنيًا من خلال التنمية المهنية المستدامة، خاصة فيما يتعلق منها بمعارفهم واتجاهاتهم وقدراتهم، مما يؤدي للارتقاء بالمستوى التعليمي لهم وتهيئتهم للاطلاع بالمهام المناطة بهم^(٢)

وبشير^(٣) بأن التنمية المهنية المستدامة بمفهومها الدقيق هي عملية مستمرة ومتراكمة بحيث يشارك فيها المعلمين والمعلمات طوعاً؛ ليتعلموا كيف يقوموا بوجيه عملهم على أفضل وجه حسب احتياجات المتعلمين لديهم، فهي عملية مستمرة للعمل على الذات والتأمل والنمو المهني لديهم، ليقدموا أفضل ما لديهم عندما يستند عليهم في بيئات التعلم المختلفة.

كما أنها تمثل عملية مستمرة للمعلمين يتم من خلالها تحويل بعض المفاهيم والممارسات حول طرق التدريس والمناهج وفن التعليم الخاص بهم من أجل إيجاد الطرق الجديدة التي تسمح لهم بتلبية احتياجات التعلم، وهي مهمة أبدية يجب أن يخضع لها المعلمين بحرية^(٤).

(١) شيماء على عبد الله (٢٠٢٠). التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدرسة الثانوية لتدريس التعليم من أجل مهارات الحياة بمصر في ضوء التجربة الرواندية. *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*. ع. ٤٤، ص ص. ٣٨٠-٣٤٥، ص ٣٤٨

(٢) السيد عبد القادر شريف (٢٠١٧): *التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال*، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط١.

(٣) محمد الأصمعي محروس (٢٠١٥): *المتطلبات المهنية المأمولة للإصلاح المدرسي المنشود، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، عدد ٤٠، ص ص ٨٥٥-٥٦٧

(4) Granada, Martinez & Garces, Castro (2016): The role of collaborative action research in teachers, professional development PROFILE Issues in Teachers, Professional Development, Bogota, Colombia

وأخيرا تعرفها ^(١) بأنها: عملية نمو مستمرة شاملة وطويلة المدى ومخطط لها بصورة منظمة تهدف إلى تطوير أداء المعلمين، وتحسين كفاءتهم المهنية من أجل تحسين العملية التعليمية، وذلك من خلال إكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة وتزويدهم بالمعلومات، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم من خلال البرامج والأنشطة المتاحة.

وهذا يعني أن التنمية المهنية المستدامة تمثل عملية نمو شاملة ومستمرة لجميع مقومات مهنة التعليم، تسعى لتحسين كفايات المعلمين المهنية من خلال عمليات متكاملة وليست متناقضة، وتزويد المعلم بالمعارف، والمهارات، والقدرات اللازمة لتعلمه في مهنته ووظيفته

أهمية التنمية المهنية المستدامة.

تعتبر التنمية المهنية المستدامة من أهم المناهج الحديثة التي تسلكها الدول من أجل مراقبة أداء المعلم والارتقاء به وتحسين نوعية وجودة مخرجات التعلم، وتتضمن التنمية المهنية المستدامة العديد من البرامج المهنية منها: برامج التأهيل التربوي، برامج علاج أوجه القصور لدى المعلم، برامج التجديد للاطلاع على أحدث النظريات والتطورات العالمية والتربوية وعند البدء في تقديم مشروعات تعليمية أو مناهج جديدة، وبرامج الترقى ^(٢).

وقد بينت دراسة ^(٣) أهمية التنمية المهنية وتحفيزها للتنشيط المعرفي للمعلمين أثناء الخدمة وقدرتها على تطوير مهارات المعلم، وبناء مجتمعات التعلم بين المعلمين، وتعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين، وتعزيز الهوية المهنية لدى المعلمين، كما تعد آلية لتبادل الخبرات بين المعلمين في تخصصات متباينة أو تخصص واحد وفق خبرات متباينة، هذه الآلية تعتمد على العديد من الأساليب من بينها مجموعات الأقران، والتنمية المهنية الذاتية، والمشروعات البحثية التطويرية. وتؤكد دراسة ^(٤) على أهمية التنمية المهنية، لكونها تتضمن أنشطة متنوعة يمكن أن تساعد جميع أفراد المجتمع المدرسي على التعلم والنمو ليصبحوا مؤثرين كأفراد ومجموعات للتكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة التعليمية.

وتضيف ^(٥) أن الأنشطة والبرامج المتاحة لتطوير وتحديد مستوى الأداء المهني والإداري للمعلم تؤدي إلى تنمية الجوانب المعرفية، والمهارية، والسلوكية للمعلمين، ويزيد من طاقاتهم الإنتاجية، بالإضافة إلى إثراء التواصل الفعال بينهم وبين كافة العاملين في الحقل التعليمي.

(١) رشا على زايد (٢٠٢١): متطلبات تفعيل التنمية المهنية المستدامة لمعلمات رياض الأطفال على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ - دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.

(2) Rongjin Huang, Lijun Ye and Kyle Prince (2017) Professional Development of Secondary Mathematics Teachers in Mainland China, Hangzhou Normal University, Hangzhou, China,

(3) Tufaner, B. (2020). The Importance of the Sustainable Development in Terms of Quality of Life of the Future Generations. Journal of Social and Administrative Sciences, 3(4).

(٤) عثمان بن علي القحطاني (٢٠٢٠). تصور مقترح لبدائل التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في ضوء احتياجاتهم والرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠م. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ٨، ع. ٢، ص ص ٢٠٣-٢٢٤.

(٥) أماني عمر طه (٢٠١٨) "تطوير نظام إعداد معلم المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م". مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مجلد ١٠، عدد ٥٤، ص ص ١٠٩-١٣٤.

ومما سبق نتضح أهمية التنمية المهنية المستدامة في التوظيف الأمثل داخل المؤسسة التربوية للموارد المادية والبشرية، تقوية معارف ومعلومات المعلمين وهذا ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء داخل المؤسسة التربوية. كما يذكر كلاً من ^(١) أن التنمية المهنية المستدامة للمعلم تعود عليه بالكثير من الفوائد والمزايا، حيث تساعد على ما يلي:

- تحقيق الأهداف المرسومة، تقوية عملية الاتصال والتواصل الفعال مع المجتمع الخارجي.
 - وجود عمل جماعي من خلال تشكيل فرق عمل تقوم على اتخاذ القرارات المناسبة.
 - وجود مناخ مناسب يحفز على العمل ويحقق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التربوية.
 - الاطلاع على المستجدات الحديثة في القطاع التربوي بما يمكنه من تحقيق التنمية المهنية المستدامة.
- ويضيف ^(٢) أن أهمية التنمية المستدامة تنبع من كونها تنطلق من مبدأ أن البشر مركز اهتمامها، حيث تستجيب لاحتياجات الجيل الحالي دون التضحية والأساس باحتياجات الأجيال القادمة، أو على حساب قدراتهم لتوفير سبل العيش الكريم، ويمكن تلخيص أهمية التنمية المهنية المستدامة على النحو التالي:

- تسهم في تحديد الاختيارات ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات التنموية برؤية مستقبلية أكثر توازناً وعدلاً.
 - انها تنطلق من أهمية تحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية برؤية شمولية وتكاملية، وتجنب الأنانية في التعامل مع الموارد والطاقات المتاحة.
 - تشجع على توحيد الجهود والتعاقد بين الجهات الحكومية والخاصة حول ما يتم الاتفاق عليه من أهداف وبرامج تسهم في تلبية احتياجات جميع فئات المجتمع الحالية والقادمة.
 - تنشيط وتوفير فرص المشاركة في تبادل الخبرات والمهارات وتنسجم في تفعيل التعليم والتدريب والتوعية لتحفيز الإبداع.
- والتنمية المهنية المستدامة أهم وسائل الاستثمار في العنصر البشري ولذلك يجب الاهتمام به من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلم باعتباره من أهم المدخلات في العملية التعليمية التي تؤثر على باقي العمليات التربوية والتعليمية داخل المؤسسة التربوية ^(٣).
- ويضيف ^(٤) بأنه أصبح من الضرورة إعادة النظر في العملية التعليمية التربوية وأهدافها المتجددة، نظراً للثورة التكنولوجية التي تطرأ على طرق وأساليب التدريب، ومن هنا تظهر أهمية التدريب التربوي حتى يتم تزويد المعلمين بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من الاتصال بغيرهم

(١) عزة مصطفى وسعد عبد النبي (٢٠٠٨): آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط١.

(٢) أشرف أنور شيخو (٢٠١٥): دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المستدامة في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

(٣) نسبية محمد المغيرة (٢٠١٤): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة في الأردن: تصور مقترح، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ط٤٥.

(٤) محمد عمر العامري (٢٠١٧): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١.

ويكونوا أكثر فائدة في مجال البحث العلمي للعمل على تحسين وتطوير الأداء. وتعد التنمية المهنية المستدامة من أهم متطلبات القطاع التربوي؛ لأنها تهتم بقضية تطوير إدارتها وكافة العاملين فيها، كعملية مؤسسية تهدف إلى تحسين الثقافة التنظيمية للمؤسسة التربوية، وتحقيق الجودة في أدائها نحو مزيد من الإنجاز والبناء في المجتمعات باعتبارها الحل الأمثل لتحقيق جودة التعليم في ظل التغييرات المتجددة في العالم^(١).

وللتنمية المهنية المستدامة للمعلمين أهمية ودور حيوي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتطوير قدرات العاملين بها لمواكبة التغييرات المتسارعة في العصر الحالي، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والحضارية ويتضح ذلك فيما يلي^(٢):

- تفعيل أبعاد التنمية المهنية المستدامة
 - ضرورة التغلب على معوقات التنمية المهنية عبر تفعيل أبعادها بشكل فاعل.
 - السعي إلى اكتشاف الأفراد ذوي المهارات القيادية والإدارية لتأهيلهم كقادة لمواجهة تحديات العصر.
 - المؤسسات الناجحة تعتمد برامج تدريبية تهدف إلى تطوير الكفاءات.
 - ضرورة مواجهة التغييرات التكنولوجية والحضارية بمرونة وكفاءة.
 - دور المؤسسات التعليمية في العصر الحديث.
 - التكيف مع التغييرات الهائلة من خلال:
 - التحول نحو التركيز على العنصر البشري.
 - تشجيع فرق العمل كأساس لحل المشكلات وتحقيق الأهداف.
 - خلق بيئة عمل تشجع الإبداع والتعاون.
 - وضع التنمية المهنية في صدارة الاهتمامات.
 - توفير الحوافز والمنح لتشجيع المعلمين على التميز والإبداع.
- ومما سبق تتضح أهمية التنمية المهنية المستدامة للمعلمين والتي تمكنهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم التي يحتاجونها لتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة التربوية، مما يجعل الاهتمام بتفعيل التنمية المهنية المستدامة في المؤسسات التربوية أمراً حتمياً.
- مبررات التنمية المهنية المستدامة للمعلم:
- لقد اتجهت الدول للاهتمام بالمعلم وتنميته مهنياً وإمداده بالمهارات اللازمة التي تمكنه من مواجهة التحديات المستقبلية ومواكبة متطلبات سوق العمل في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية على المستوى العالمي والمحلي، حيث أن للمعلمين بالمؤسسات التربوية المختلفة دور كبير في تشكيل جيل من الطلاب القادرين على مواكبة ما يحدث من تطورات في العالم، ومن ثم دعت الحاجة إلى تفعيل دور التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، فالعناية بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في العصر الحالي ترجع إلى العديد من المبررات يمكن توضيحها فيما^(٣):

(١) نورا عوض زايد (٢٠١٩): التربية المهنية المستدامة مدخل لتجويد معلمي التعليم الابتدائي في ليبيا، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.

(٢) دلال خالد شداد (٢٠٢١): خبرة كوريا الجنوبية في التنمية المهنية للمعلم وإمكان الاستفادة منها في دولة الكويت، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ١١٢، يوليو.

(٣) أحمد القحطاني (٢٠١٧). واقع التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظة ببشة في متطلبات الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة الملك سعود.

- الانفجار المعرفي وتغير المعارف؛ وهذا يتطلب من المعلم أن يكون على دراية بكل المستجدات؛ خاصة فيما يتعلق بالمناهج الدراسية؛ فالمعرفة التربوية في تغير وتطور دائم.
- الثورة في مجال التقنية المعلوماتية والاتصالات التي أدت إلى أن يكون العالم مدينة صغيرة تنتقل فيها المعارف الجديدة والمطورة بسرعة هائلة.
- التغييرات في القيم المدرسية والشخصية والإدارة المدرسية، حيث ظهرت عدة مفاهيم مثل؛ الإدارة الذاتية في المدرسة، والإدارة بالمشاركة، وهي مفاهيم أدت إلى تغييرات في أدوار المعلم فقد صار مشاركاً في عملية صنع القرار في مدرسته؛ وهذا استدعى أن يكون قادراً على المشاركة، وأن تتوفر لديه الكفاءة والقدرة والمهارة لأن يكون قائداً وهذا يتحقق بالتدريب داخل المدرسة.
- ويضيف ^(١) عددًا آخر من المبررات التي أدت إلى ضرورة تفعيل التنمية المهنية المستدامة، تمثلت في:
 - الإعداد الذي يتلقاه المعلم قبل الخدمة أي كان جودته، فهو غير كاف ليمكّنه من الاستمرار بأداء دوره؛ في ضوء التطورات التي تفرض نفسها على منظومة التعليم الحديثة.
 - الثورة المعرفية والتطور في مجالات العلم والمعرفة، والتطور السريع في الاتصالات الذي أدى إلى انتشارها في نطاق واسع.
 - الثورة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات والتقدم السريع؛ الذي أدى إلى تحويل العالم لمدينة صغيرة تنتقل فيها المعارف الجديدة بسرعة هائلة.
 - المستجدات الهائلة بمجال استراتيجيات التدريس والتعلم مما يستدعي من المعلم أن يكون مواكب لكل ما هو جديد.
 - التوجه العالمي الكبير للجودة الشاملة بالعملية التعليمية، وتطبيق الطرق الجديدة وفقاً للمعايير الدولية.
 - التعدد بالأنظمة التعليمية والتنوع بالأساليب التربوية والتعلم الذاتي، وفق التطور والتنوع بالتقنيات المناسبة والمعاصرة، مما يحتم على المعلم مواكبة ذلك التطور والتنوع.
- ومما سبق يتضح أن هناك تنوعاً في الأساليب التي يمكن اتباعها لتفعيل تطبيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في مراحل التعليم العام، وهذه الأساليب تتنوع بتنوع قدرات المعلمين واستعدادهم للتعلم، ومن تلك الأساليب: التدريب المستمر، والتعلم التعاوني، والتقييم والتغذية الراجعة، والتعلم الذاتي، والتكنولوجيا في التعليم هذه الأساليب، ويمكن أن تساهم في تفعيل التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز القدرات التعليمية لدى المعلمين.
- أساليب التنمية المهنية المستدامة للمعلم:**
- تتعدد أساليب التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وتنوع لتواكب التغيرات والتطورات التي تحدث في المجال التربوي، وإن كانت جميعها تدور حول فكرة واحدة وهي أن يتحول المعلمون إلى متعلمين دائمي التعلم من خلال عدد من الأساليب.

(١) عيد عوض الله الحديدي (٢٠١٨): دور الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الصفوف الأولى بالحلقة الابتدائية من التعليم الأساسي (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.

ويضيف^(١) أن برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين أحد الأساليب التي تحقق الانسجام والتوافق بين الفرد واحتياجاته وقدراته ومتطلبات العمل، وتبرز أهميتها في تنمية وتطوير تقدم المعلمين مهنيًا، وبذلك فإن برامج التنمية المهنية المستدامة تمثل احتياجا مهما ملحة لاستمرار التطوير والتقدم في المجال التربوي فهي تعتبر استجابة لما فرضه العصر الحالي من متغيرات متسارعة ومتطلبات وقضايا متجددة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- أسلوب التدريب: يعد من أكثر أساليب تطوير التنمية المهنية المستدامة شيوعاً لتحسين معارف ومهارات المعلمين وتطويرها حتى يستطيعوا مواكبة التغيرات المحلية والعالمية التي تحدث في المجال التربوي، حيث يأخذ التدريب عدة صور منها ما يتم داخل المدرسة، ومنها ما يتم عن طريق ابتعاث المعلمين في دورات تعليمية إلى بعض الدول المتقدمة، بهدف تطوير ممارساتهم المهنية، ويتم التدريب من خلال استخدام العروض التدريبية والمناقشات وورش العمل والمحاكاة والتدريس المصغر^(٢).
- بحوث الفعل: وهو يعد من الأساليب الفعالة التي تسهم في زيادة معارف ومهارات المعلمين لمواجهة المشكلات التربوية والتغلب عليها، وتنمية قدراتهم على التفكير والبحث وتتمثل خطوات هذا الأسلوب فيما يلي^(٣) :
 - تحديد مشكلة ذات اهتمام مشترك.
 - جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة وتنظيمها وتفسيرها.
 - مراجعة الأدبيات المهنية والبحوث المرتبطة بها.
 - تحديد الإجراءات الممكنة التي قد تحقق الأهداف المتفق عليها.
 - تنفيذ الحل وتسجيل النتائج.
- ويمكن أن يستخدم هذا الأسلوب بصورة فردية أو جماعية داخل الفريق ويساعد المعلمين لكي يصبحوا ممارسين متأملين ولديهم رؤية شاملة لحل المشكلات واتخاذ القرارات
- أسلوب التعاون والتفاعل بين الزملاء: يساعد هذا الأسلوب على اكتشاف المعارف المهنية والعلمية وتنفيذها من خلال تفاعل المعلمين مع زملائهم الأكثر خبرة ومهارة في مجال العمل، ويكون ذلك إما من داخل المدرسة أو خارجها، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في تدريب المعلمين وإكسابهم العديد من المهارات، ويأخذ هذا التدريب أحد الصورتين التاليتين:
- التدريب عن طريق الخبير: حيث يقوم المعلم المتميز بتقديم المساعدة لمعلم آخر، وأحيانا يقوم المعلم ذو الخبرة التدريسية بتدريب المعلم حديث الخبرة.
- التدريب التبادلي: حيث يتبادل المعلمون الأدوار، فمرة يقوم المعلم بالتدريس أمام زملائه، ومرة أخرى يقوم بملاحظة زميله في التدريس، فيتعلم المعلمون الطرق معاً من خلال ملاحظة

(١) عصام محمد عبد القادر (٢٠١٩). سلسلة التنمية المهنية للمعلم - سيناريو التنفيذ: الحقبة التدريبية الخامسة - الجزء الثاني، دار التعليم الجامعي، القاهرة، ٥٢.

(٢) علي معجب الشهراني (٢٠١١): تصور مقترح لإنشاء مركز وطني للتنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء فلسفة التعليم المستمر، مجلة رابطة التربية الحديثة، مج ١٣، ع ١١، ١٧٥.

(٣) ماهر أحمد محمد (٢٠١١): الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي، المجلة العربية للتربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٢٧، ع ٢٤.

- بعضهم البعض، والتعليق البناء، ويكون التدريب التبادلي بين اثنين من الزملاء أو مجموعة تقدم التغذية الراجعة لأحد المعلمين^(١).
- ويتيح هذا الأسلوب الفرص للمعلمين لمناقشة الأهداف المهنية وتبادل الأفكار والاستراتيجيات بشأن الممارسات التربوية الفعالة والتأمل في طرق التدريس الحالية وأساليب إدارة الفصل، وأهم المستجدات العلمية والتكنولوجية في مجال التخصص وتنمية قدراتهم على الابتكار والابتكار في مجال العمل^(٢). حلقات النقاش وورش العمل، التدريب المعتمد على شبكة الانترنت
- أسلوب التناوب الوظيفي: يعتمد هذا الأسلوب على وضع خطط تدريب تقوم على إجراء حركة تغيير بين بعض المتدربين المراد تدريبهم على الوظائف والأعمال المراد تدريبهم عليها، ويتم ذلك من خلال مرور المتدرب على عدد من الأعمال بحيث يبقى بكل منها مدة من الوقت، ويهدف هذا الأسلوب إلى إعداد المتدرب الشامل الذي يلم بأكثر عدد من المهام والمهارات المختلفة في مجال العمل^(٣).
 - أسلوب الجلسات الإرشادية: وفي هذا الأسلوب يتم طرح قضايا ومشكلات يواجهها المعلم ويتم مناقشتها للوصول إلى حلول وإجراءات كيفية تنفيذ هذه الحلول^(٤).
 - أسلوب الفيديو التفاعلي: أدت تقنية المزج بين الحاسوب والفيديو إلى ظهور تقنية جديدة معتمدة على ربط جهاز الحاسوب بجهاز الفيديو، بحيث أمكن توفير عرض سمعي بصري مع إتاحة الفرصة للمعلمين لكي تفاعلوا مع ما يتعلمونه بطريقة تسمح لهم بتعلم الأفكار واكتساب خبرات جديدة من خلال عرض المادة التدريبية بطريقة مشوقة^(٥).
 - أسلوب العصف الذهني: العصف الذهني عبارة عن قضية أو موقف يقوم على أساس تقديم المادة العلمية في صورة مشكلة تسمح للمتدربين بالتفكير الجماعي والإيجابي لإنتاج أكبر قدر من الأفكار والحلول لتناول هذه القضية^(٦).
- ويشير^(٧) إلى دور مدير المدرسة في الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية:
- ضمان توفير الأدوات والموارد الرقمية المناسبة، لتلبية احتياجات جميع الطلاب.

-
- (١) نادية عبد المنعم (٢٠١٢): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط٢، ١٧٦.
- (٢) Kylie, Seeto and et al (2015): An Investigation of Teachers, Awareness and Willingness to Engage with self-Directed Professional Development Package on Gifted and Talented Education, Australia journal of Teacher Education, 40(1).
- (٣) ماهر أحمد محمد (٢٠١١): الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي، **المجلة العربية للتربية**، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج٢٧، ع٢٤، ص ١ - ٨٥.
- (٤) نايف نافع الحربي (٢٠١٥): التربية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت " تصور مقترح"، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- (٥) رشا على زايد (٢٠٢١): متطلبات تفعيل التنمية المهنية المستدامة لمعلمات رياض الأطفال على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ - دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٦٢.
- (٦) هشام محمد عبد الوهاب (٢٠١٨): اسهامات في التعليم المهني والتقني والهندسي في العراق والأقطار العربية، الدار العربية للموسوعات، بغداد، العراق، ط٢، ٦٢.
- (٧) Benavides, L.,9 Arias J., Semna, M., Bedoya, J. & Daniel, B., (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sensos* (Basel, Sitzerland), 20 (11), DOI:

- وضع الخطط والبرامج المتعلقة بالأدوات الرقمية والسير عليها .
 - تعزيز بيئة التعلم باستخدام أفضل الأدوات الرقمية.
 - إنشاء ووضع السياسات المتعلقة باستخدام التقنيات الرقمية بشكل آمن وقانوني وأخلاقي.
 - العمل في إطار يلتزم بالقيم والأخلاقيات لتوضيح صورة فعلية للطلاب من المرجو منهم.
 - المدرسة تحتاج إلى إعداد طلابها للنجاح في العالم الرقمي، وتسهم ممارسة قيم ومهارات المواطنة الرقمية داخل المدرسة في تطوير الكفاءات اللازمة لتحقيق هذا الهدف .
- ويشير^(١) إلى أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية للمعلمين فيما يلي :
- يفهم المعلمون قضايا المجتمع المحلية والعالمية في ثقافة رقمية ناشئة ويظهرون السلوك القانوني والأخلاقي في ممارستهم المهنية، ويقومون على وجه الخصوص بما يأتي: دعم ونمذجة وتعليم الاستخدام الآمن والقانوني والأخلاقي لتقنية الرقمية، بما في ذلك احترام حقوق التأليف والنشر والملكية الفكرية والوثائق والمصادر المناسبة، ويكون المعلم قنوة.
 - تلبية الاحتياجات المتنوعة لجميع المتعلمين باستخدام الاستراتيجيات التي تركز على المتعلم، وتوفير فرص متكافئة للحصول على الأدوات والموارد الرقمية الملائمة.
 - دعم ونمذجة آداب السلوك الرقمي والتفاعلات الاجتماعية المسؤولة والمتعلقة باستخدام التقنيات الرقمية، ويكون المعلم نموذجاً في ذلك.
 - ينفذ المدرسون خطط المنهج التي تتضمن طرق واستراتيجيات تطبيق التكنولوجيا لتوكيد تعلم الطلاب .
 - إظهار الخبرات المعززة تكنولوجياً، تلك التي تنصب على معايير المحتوى ومعايير التكنولوجيا للطلاب.
- وتفرض طبيعة العصر الرقمي على المدارس ضرورة ممارسة المتعلم للتعلم طوال الحياة، ويجب على المدارس دمج مهارات العالم الحقيقي والعالم الرقمي في مناهجها لسد الفجوة بين المنزل والمدرسة وهناك العديد من المهارات التي ينبغي أن توضع في الاعتبار لدى مصممي المناهج حتى تلبي احتياجات الطالب في العصر الرقمي، وتعمل على تعزيز العديد من المهارات مثل المهارات الإبداعية، مهارات الاتصال الفعال ، مهارات التفكير الناقد، مهارات التعلم التشاركي، وينبغي على واضعي المناهج العمل على وضع مقررات للطلاب توضح إيجابيات وسلبيات التواصل الرقمي، تنمية وعي الطلاب بالطرق التي تنمي ثقافة استخدام التكنولوجيا الرقمية^(٢).
- وتتضمن برامج التنمية المهنية أربعة مراحل أساسية^(٣):
- المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات الفعلية:
 - المرحلة الثانية: مرحلة تصميم برامج التنمية المهنية
 - المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ برامج التنمية المهنية

(1) Sazhila Nurzhanova; Assel Stambekova; Kulyay Zhaxylikova; Galiya Tatarinova; Elmira Aitenova; Zhazira Zhumabayeva International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology, v12 n2 p387-405 2024

(2) Danil Alves(2014): Journal of Humanities & Arts Computing, a Journal of Digital Humanities, Vol 8 Issue 1, Mars, pp1-12.

(٣) عواطف قاعد العتيبي وسارة عبد الله المنقاش (٢٠٢٢) تطوير إدارة برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الكورية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد ٣٨، العدد ١، ٢، الصفحة ٢٨٨-٣٣٢.

المرحلة الرابعة: مرحلة تقويم برامج التنمية المهنية

مما سبق نتضح أهمية برامج تدريب المعلمين، والتدريب المستمر وتنوع البرامج وتعمقها لتطوير المعلمين، وإتاحة الفرصة للمعلمين في تحديد واختيار ما يناسبهم من برامج تدريبية، وأن تحقق تلك البرامج الأهداف التربوية المنشودة وتستند على احتياجات المعلمين التي حُددت مسبقاً، ومتابعة أثر البرنامج التدريبي من خلال الميدان.

مجالات التنمية المهنية المستدامة للمعلم:

تعتبر التنمية المهنية المستدامة ذات أهمية كبيرة في الوقت الحالي لأنها تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الإصلاحات المطلوبة في المجال التعليمي. هذا التوجه يعتمد على تحسين المعارف والمهارات وتنمية قدرات المعلم، مما يساعده في مواكبة التطورات الحديثة في مجاله. وقد أخذت التنمية المهنية في وقتنا الحاضر أهمية كبيرة لتحقيق الإصلاحات التربوية المطلوبة، وهذا من خلال ما تؤديه من برامج تقوم بتحسين المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمعلم، حتى يمكن له مسايرة التطورات الحديثة بمجال عمله، ولذلك فهذه البرامج تتعدد ويتنوع محتواها تبعاً للأهداف المطلوب تحقيقها^(١).

وترتكز التنمية المهنية المستدامة على تطوير المهارات والقدرات المعرفية للأفراد، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة في مجال عملهم، كما أنها تركز على حل المشكلات التي تتعلق بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالأفراد المنتسبين بالمؤسسة التربوية، وبتحسين أداء المؤسسة التربوية والتحديات التي تواجهها والارتقاء بها، كما يتعلق بمديري المؤسسة وبالتقسيم الإداري لها بجميع مستوياته، لن طبيعة المعارف والمهارات التي يحتاجها كل مستوى إداري يختلف عن احتياجات المستويات الإدارية الأخرى، والمهام الموكلة لكل منها^(٢)، ولهذا تسعى التنمية المهنية المستدامة بتزويد المعلمين بالمعلومات والمهارات اللازمة لهم في مجال وظيفتهم من أجل رفع مستوى أدائهم ومهاراتهم العملية لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يعملون بها، ومن أهم المجالات التي تركز عليها التنمية المهنية المستدامة ما يلي^(٣):

- التدريس: يعرف التدريس بأنه كل ما يقوم به المعلم من أنشطة وعمليات وإجراءات وسلوكيات تعليمية تتعلق بعملية التدريس داخل الصف الدراسي وتنعكس على سلوك الطلاب، ويتضمن اختيار وانتقاء المادة العلمية وتنظيمها وإجراءات تطبيقها، واختيار الأنشطة الصفية واللاصفية، والمراجعة المستمرة، مما يعد العامل الأقوى في إحداث التغييرات المطلوبة لدى الطلاب.

- البحث العلمي: تهدف التنمية المهنية المستدامة إلى تحسين مستوى العلمي والأكاديمي، من خلال التميز في الأداء البحثي، والاهتمام بالبحوث الفردية والجماعية، فنجح أي معلم في تحقيق أهدافه يعتمد على ما يتوفر لديه من عناصر تمتلك القدرة والمهارة في المجالات البحثية والتدريسية.

- التقويم: يعد التقويم مقوماً أساسياً من مقومات العملية التعليمية، فهو العملية التي يحكم بها المعلم على العمل ومدى تحقيقه للأهداف التربوية فمن خلاله يستطيع التعرف على قدرات واتجاهات

(١) السيد عبد القادر شريف (٢٠١٧): التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط١.

(٢) زياد عبد الكريم النصور (٢٠١٨): التنمية المهنية في الدبلوماسية والسياسة، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١.

(٣) هالة مختار الوحش (٢٠١٥): متطلبات التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة ببشة من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٦، ج ٤.

التلاميذ ومستواهم، وبذلك تتزايد الحاجة على تدريب المعلم على كيفية تقويم مخرجات التعلم، في المقررات التي يقوم بتدريسها، إضافة على القدرة على قياس نواتج ومخرجات التعلم بهدف تحسين الأداء التدريسي.

وقد أضافت^(١) عددًا من مجالات التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وانطلاقًا من المفهوم العام للتنمية المستدامة والمبادئ التي تقوم عليها فعليًا، فالتنمية المهنية تتضمن المجالات التالية:

١ - مجال الثقافة العامة: كنمط كلي للسلوك الخاص بمجموعة من الأفراد، المرتبط ببيئتهم المادية واتجاهاتهم وأفكارهم وعاداتهم وقيمهم، فهي تراكمية، حيث تتوارثها الأجيال جيلًا بعد جيل.

٢ - المجال الأكاديمي التخصصي: وهو معرفة المعلمين بتخصصاتهم الأكاديمية.

٣ - المجال التربوي المسلكي: أي العمل على إعطاء المعلمين المهارات أو السلوكيات الضرورية لمهنة التعلم من حيث (التخطيط، أساليب التدريس، نظريات التعلم).

ومن أبرز الاتجاهات المهنية المعاصرة التي تحقق فاعلية التنمية المهنية المستدامة للمعلم، وتتيح له فرص التعلم الدائم ما يلي:

- الاتجاه القائم على تنمية المعلم أثناء الخدمة
- الاتجاه القائم على التدريب عن بعد
- الاتجاه القائم على التعلم الذاتي .
- الاتجاه القائم على التدريب من خلال الاشتراك في المؤتمرات

وقد أشارت دراسة^(٢) إلى أسس استخدام التكنولوجيا في التعليم وتوظيفها من خلال ما يلي:

- تشخيص المشكلات التعليمية التي يواجهها المعلمون والتلاميذ.
- أن يكون توظيف التكنولوجيا تدريجيًا، وأن يرتبط بمشكلات تعليمية محددة.
- أن يتم الاعتماد في توظيف التكنولوجيا على مدخل المنظومات.
- أن تسعى عملية التوظيف إلى تحقيق الرضا المستفاد من التكنولوجيا. طرق استخدام التكنولوجيا وتوظيفها

يعد استخدام تكنولوجيا التعليم وتوظيفها في التعليم من الموضوعات المهمة والمعاصرة، وقد أدرك الجميع أن مصير الأمم رهن بإبداع أبنائها، ومدى تحديدهم لمشكلات التغيير ومطالبه، وتحمل التربية موقعًا بارزًا ضمن إطار النقلة المجتمعية، كما أن التعليم أحد أهم الأركان التي شملتها جوانب التغيير والتجديد، ويمكن استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية وتوظيفها عن طريق تكنولوجيا الحاسب، وتكنولوجيا الشبكات، وتكنولوجيا الأقمار الصناعية المرافقة له، والتي تستطيع تقديم إمكانات هائلة لعملية التدريب والتعليم، حيث يمكن لهذه الوسائل التكنولوجية أن تكون بديلًا لعدد من الوسائل التكنولوجية الأخرى التي تستخدم في التعليم مثل التلفاز، والراديو، والمطبوعات وغيرها، فعند ربط جهاز الحاسب بالإنترنت يمكن استقبال محطات إذاعية وتلفزيونية، وكذلك مواقع تعليمية تقدم خدمتي التعليم والتدريب عبر الشبكة، بالإضافة إلى توفير فرص اتصال متزامنة وغير متزامنة، وذلك من خلال استخدام برمجيات مخصصة لهذا الغرض، فجهاز الحاسب المجهز بشكل

(١) رشيدة السيد أحمد الطاهر (٢٠١٧): استراتيجيات التنمية المهنية للمعلمين وأسس تخطيطها، دار جوان للنشر والتوزيع، كلية التربية، جامعة حلوان، ط٣، ٩٣.

(٢) عبد العزيز بن ناصر الجابر، (٢٠١٧). تدريب المعلمين: تصميم وتطبيق البرامج التدريبية. الرياض: الدار العربية للعلوم.

جيد بطاقات، صوت، وفيديو، وسماعات يمكن أن يقوم مقام آلة التسجيل التقليدية، والراديو، والتلفاز، والهاتف^(١).

ويتضمن بعد استخدام التكنولوجيا في التعليم عديداً من الجوانب المختلفة مثل استخدام الأجهزة الرقمية والحواسيب والبرامج التعليمية، والأدوات التفاعلية، والتي يمكن استخدامها في تعزيز مهارات المعلمين وتنمية مهارات التدريس وتحسين جودة التعليم. وتتضح فوائد استخدام التكنولوجيا في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في النقاط التالية^(٢).

- تساعد في دعم أداء المعلمين بصورة واقعية.
- توفير كافة أنواع المعلومات والبيانات التي يحتاجها المعلم؛ لإنجاز ما يطلب منه من مهام.
- تقدم بيئة تعليمية مرتبة وفعالة غنية بأساليب واستراتيجيات لتقديم المعلومات.
- تتيح الوصول إلى مزيد من المعلومات بطرق سهلة ويسيرة.
- تكسب المعلم الكفايات الأساسية والضرورية لاندماج في العالم المحيط به.
- تقلل المشاكل السلوكية في بيئة الصف من خلال دافعية المتعلم للتعلم.
- تزيد التفاعل بين المعلم والمتعلم، وتقلل من عوامل الرهبة، وتنمي حب الاستطلاع والابتكار.
- تفيد المعلم في ابتكار طرق تعليمية جديدة، وإنتاج معينات تساعد في تدريس مادته.
- وتشير دراسة^(٣) إلى أهمية البعد التكنولوجي في تنمية المعلمين مهنيًا، حيث أكدت أن البعد التكنولوجي يلعب دوراً حاسماً في تنمية مهارات المعلمين، ويمكن استخدام التكنولوجيا في تحسين عملية التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل، وتشير الدراسة أيضاً إلى أن الاهتمام بتطوير مهارات المعلمين في استخدام التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة التعليم، وتطوير العملية التعليمية بشكل عام.
- والتدريب المستمر على استخدام التكنولوجيا في التعليم يمكن أن يساعد في تحسين قدرات المعلمين في استخدام الأدوات التكنولوجية بشكل أفضل، وتطوير قدراتهم في الابتكار والتطوير الذاتي، وتؤكد الدراسة ضرورة إدراج تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم بوصفه جزءاً من برامج التدريب المستمر للمعلمين، وأن يتم توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذا الهدف، كما تشير الدراسة إلى أنه يجب توفير الدعم الفني المناسب للمعلمين، وتحديث المعدات التكنولوجية في المدارس بشكل دوري، وذلك لتحسين جودة التعليم، وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل، وبالتالي، فإن تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم يعد من الأمور الضرورية لتحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية، ولتحسين مستوى المهارات والقدرات المهنية لدى المعلمين^(٤).

(١) مريم الزهراني (٢٠١٠) واقع استخدام المستحدثات التكنولوجية في مختبرات العلوم بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفات ومعلمات العلوم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

(٢) أسامة عبد النبي خير الله، (٢٠١٦) رؤية مقترحة لتطوير التدريب والتنمية المهنية للمعلمين، صحيفة التربية، ٢٤، ٥٦-٥١.

(٣) محمد علي (٢٠١٩). البعد التكنولوجي في تنمية مهارات المعلمين، مجلة التربية والعلوم الاجتماعية، ٧(١)، ٦٩-٥٥.

(٤) Higher Education for Technology Enhanced Learning. (2018). The Importance of Teacher Training in Educational Technology.

ويمثل التدريب على الوسائل التكنولوجية أحد جوانب التطوير في فلسفة التعليم والتنمية المهنية للمعلمين، وترتكز فلسفة التدريب على المعلم نفسه واحتياجاته التدريبية في مجال مهنته، وإعطائه الحرية الكاملة في تقرير ما يريد من تدريب وتنمية مهنية، وحرية اختيار وقت التدريب ونوعيته وأسلوبه، مما يزيد من واقعية عملية التدريب ويساعد المعلم في تحمل مسؤولية تنميته مهنيًا^(١).

كما أن التدريب للمعلم يرتبط في كثير من جوانبه بفلسفة التعليم الافتراضي الذي بدأ في الظهور والانتشار في السنوات الأخيرة في كثير من دول العالم، بمعنى أن تدريب المعلم يعكس فلسفة تربوية تؤكد حق كل معلم في اغتنام الفرص التدريبية والتعليمية المتاحة، وذلك ليس من أجل التدريب وحده، ولكن من أجل التدريب والتعليم والتنمية المهنية، ومواجهة المتطلبات والحاجات التي تستحدث يوما بعد يوم في مجال المهنة والحياة^(٢).

ومما يتضح أن أحد أهم جوانب التجديد التربوي في مؤسسات التعليم، يقوم على الاستفادة من إمكانات الثورة التكنولوجية المتمثلة في العملية التعليمية وعلى رأسها الحاسوب؛ لما يملكه من إمكانيات متطورة تسهم في تحسين أداء المدرس وجودته، الأمر الذي يتطلب ضرورة تأهيل المعلم وتنميته مهنيًا، وبشكل مستمر في مجال التكنولوجيا التعليمية.

ويتطلب ذلك تزويد المتعلمين بالخبرات والمهارات الضرورية للإعداد صرح المجتمع الكويتي بوصفه مجتمعاً نامياً سريع التطور والتغيير، حيث تلعب التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في المرحلة الثانوية دوراً حيوياً في تحسين الأداء التعليمي وتعزيز التحفيز الذاتي للمعلم، ويعد المعلم الذي يسعى إلى تحسين مهاراته ومعرفة بشكل دوري قادراً على تلبية احتياجات الطلاب المتغيرة، والتفاعل معهم بفاعلية أكبر، وبالتالي فإن التنمية المهنية المستدامة تسهم في تحسين النتائج التعليمية، وتعزيز التحفيز الذاتي للمعلم^(٣).

واقع التنمية المهنية المستدامة للمعلم في الكويت:

تولى دولة الكويت اهتمامها بالعمل على زيادة تحسين وتطوير المنظومة التعليمية والارتقاء بجودة تعليمها والتغلب على المشكلات التي تواجهها العملية التعليمية في دولة الكويت. وفي ضوء ذلك، قامت وزارة التربية الكويتية ببذل المزيد من الجهد خلال الفترة الأخيرة من أجل تطوير برامجها، والنهوض بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها بما يساهم في تحقيق تعليم قائم على تحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية، كما قامت الوزارة جاهدة خلال هذه السنوات الأخيرة بالعمل على تحقيق المزيد من الإصلاحات التعليمية وإدخال الوسائل التكنولوجية وفقاً للخبرات العالمية في مجال التعلم من أجل تحقيق نوع من التنمية المجتمعية وتزويد المعلمين بالمهارات الأساسية اللازمة للعصر، وإعداد طلاب قادرين على مواجهة الواقع ومواصلة تعليمهم وذلك من خلال العمل على تحقيق نظام تعليم تعاوني يهدف إلى تحقيق كفاءة عالية في المخرجات التربوية بما يضمن تحقيق طلاب لديهم كفاءات وقدرات عالية^(٤).

(١) شيما محمد ربيع (٢٠١٠). واقع برامج التنمية المهنية عن بعد لمعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا، ١٩.

(٢) شبل بدران، (٢٠١٥). اتجاهات معاصرة في التنمية المهنية للمعلم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

(٣) فاطمة أبو طالب أسد الله، فاطمة أبو طالب. (٢٠٢٢). إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت : تصور مقترح (دكتوراه). جامعة القاهرة كلية الدراسات العليا للتربية، مصر.

(٤) ناصر أحمد ناصر عبد العزيز العمار (٢٠١٦). تطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٥، ع. ١٧٠، ج. ٣، أكتوبر ٢٠١٦. ص ص. ٧٥٧-٧٩٥

ويذكر^(١) أن التنمية المهنية للمعلمين هي أي خبرة منظمة يتعرض لها المعلم تزيد من معلوماته أو تنمي مهاراته أو تؤثر إيجابياً على اتجاهاته أو تصحح فهمه لعمله فيدخل ضمنها أي نشاط منظم يقوم به المعلم بتحديث مهاراته أو معلوماته، فهي أي عملية تعليم تصمم لمساعدة المعلمين على أداء أعمالهم بكفاءة أكبر مما سيكون له الأثر الإيجابي في تحسين نواتج تعلم المتعلمين حيث أنها عملية تستهدف إضافة معارف وتنمية مهارات، وفي مهنية لدى المعلم لتحقيق تربية فاعلة وتعلم إيجابي لدى المتعلمين، حيث تحقق التنمية المهنية المستدامة للمعلم عدداً من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ١- الربط بين النظرية والتطبيق في المجالات التعليمية.
 - ٢- تنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمتعلم بشكل فاعل.
 - ٣- تمكين المعلم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور.
 - ٤- المساهمة بشكل فاعل في معالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي ومتطور.
 - ٥- المساهمة في تكوين مجتمعات تعلم متطورة تقدم خدمات فاعلة للمجتمع.
 - ٦- مواكبة المستجدات في مجال نظريات التعليم والتعلم والعمل على تطبيقها، لتحقيق الفاعلية في التعلم.
 - ٧- مواكبة المستجدات في مجال التخصص وتطبيق كل ما هو جديد ومستجد.
 - ٨- ترسيخ مبدأ التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة والاعتماد على أساليب التعلم الذاتي.
 - ٩- تعميق الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم والتعلم والتفكير بها.
 - ١٠- تطوير كفايات ومهارات التقييم بأنواعها وخصوصاً مهارات التقويم المهني الذاتي.
- ويشير^(٢) أن ملامح التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالكويت تتمثل من خلال عدد من المجالات تتمثل فيما يلي:

- ١- المجال المهني التربوي للمعلم: ويشمل كل ما يتعلق بمهنة التدريس كطرائق التدريس وأساليب التقويم واستراتيجيات التعلم الحديثة في التعليم وكل جديد في مجال التربية.
- ٢- المجال الأكاديمي: ويستهدف كل ما يستجد في تخصص المعلم الأكاديمي من معارف ومهارات عقب تخرجه من الجامعة حتى يواكب المعلم التطورات العلمية في تخصصه.
- ٣- المجال الثقافي والفكري: ويستهدف تزويد المعلم بثقافة عامة واسعة، وروية فكرية واضحة تعرفه ما يحيط به وبمجتمعه ووطنه من متغيرات ومستجدات وتحديات.
- ٤- المجال الشخصي: ويستهدف شخصية المعلم واتزانه الانفعالي وإمداده بمجموعة من الخصائص الشخصية التي تساعد على التميز في تدريسه والتعامل مع طلابه وأولياء أمورهم وإدارة المدرسة.
- ٥- المجال الاجتماعي: وذلك بتزويد المعلم بالمهارات اللازمة وغرس القيم وتنمية مهارات العمل الجماعي وكيفية التعامل مع المجتمع والتفاعل مع زملائه بإيجابية.

(١) وزارة التربية: المجموعة الإحصائية للتعليم، قطاع المنشآت التربوية والتخطيط، الكويت، ٢٠١٦.
(٢) فهد مشيب -المطيري، (٢٠٢٢): مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.

وتشير^(١) إلى أن من أهم ملامح التنمية المهنية التي تسعى الحكومة الكويتية لتنميتها في المجال التعليمي بدولة الكويت أن يسعى التعليم إلى أن يصبح قوة من شأنها تسريع عملية التنمية برفع معدلاتها وضمان استدامتها، والاسهام في تحقيق العدالة والإنصاف من خلال ما يحدثه من عمليات الحراك الاجتماعي، حيث أن التنمية المستدامة استحدثت اتجاهًا حديثًا في التربية ألا هو "التربية من أجل التنمية المستدامة"، حيث يؤكد هذا الاتجاه على أهمية توجيه مناهج التعليم المختلفة نحو تحقيق التنمية المهنية المستدامة، وأن تحتوي هذه المناهج على كل الموضوعات المتعلقة بجوانب التنمية المستدامة، وهي: (الاجتماعية، البيئية، الاقتصادية، المؤسسية)، واستراتيجيات تدريس هذه الجوانب المهمة، والتي ينبغي أن تتنوع وتشجع الطلبة على المشاركة في عملية التعليم، والأساليب والأنشطة التعليمية الخاصة بها، والتي من الضروري أن تكون ذات علاقة بالبيئة والمجتمع، وتحفيز الطلبة على التعلم الذاتي، والتعلم المستمر، وانتهاءً بطرق التقييم، والتي يجب أن تكون موضوعية ومستمرة.

وقد وضعت دولة الكويت خطة التنمية الوطنية طويلة المدى منبثقة عن رؤية الكويت لعام ٢٠٣٥ وتركز على خمس نتائج مرجوة، تتمثل في دعم التنمية البشرية والمجتمعية لما تمثله من أولوية حتمية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية في الكويت لارتباطها ببناء الانسان الكويتي، وانصهاره في بوتقة المجتمع الواحد، كذلك شملت سبعة ركائز وهي مجالات تركيز الخطة من أجل الاستثمار فيها وتطويرها، وذلك لتحقيق أكبر أثر تنموي ممكن نحو بلوغ رؤية الكويت الجديدة، ويجري العمل في الوقت الحاضر على حشد كافة الجهود لإنجاز أهداف خطة التنمية الوطنية التي تستهدف تحول الكويت إلى مركز إقليمي رائد وذلك بحلول عام ٢٠٣٥^(٢) كما ذكر^(٣) أن من أهم ملامح التنمية المستدامة التي تحتاجها دولة الكويت، حيث يتطلب منع أزمة التعلم من أن تصبح كارثة للأجيال اتخاذ إجراءات عاجلة من الجميع، فالتعليم ليس مجرد حق أساسي من حقوق الإنسان. إنه حق تمكيني له تأثير مباشر على أعمال جميع حقوق الإنسان الأخرى.

ولعل من أهم مبررات الاهتمام بتنمية مهارات المعلمين المهنية بدولة الكويت وفقًا لما ذكره^(٤) وجود العديد من المشكلات التعليمية والتي تحتاج تنمية مهنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وتتمثل تلك المشكلات التعليمية فيما يلي:

١- تدني نوعية التعليم: إذ تشير معظم الدراسات الميدانية التي أجريت بالكويت إلى تدني نوعية التعليم، وضعف الطالب والمدرس على السواء، والمقصود هنا بضعف التعليم ضعف القدرات التي يبنيناها التعليم في عقل وشخصية التلميذ، فالتعليم العربي اعتاد ان يعلم التلميذ القراءة والكتابة والعمليات الحسابية وتدرسه ثقافة عامة متأثرة بالماضي أكثر من الحاضر، بل هي ثقافة تخاف الحاضر ومشكلاته وتعمل على التهرب منه، وتحسين نوعية التعليم

(١) أمل عبد الرزاق داوود (٢٠٢١): التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في دولة الكويت : مؤسسات التعليم العالي نموذجاً، رسالة دكتوراة، المعهد العالي للدكتوراة في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة اللبنانية.

(٢) تقرير مجلس الأمة الكويتي (٢٠١٧): <https://www.kna.gov.kw/Report/Committees/kw> ٣٥/٠

(٣) مؤتمر التنمية المستدامة في الكويت – الواقع والطموح والتحديات - التعليم نموذجاً (٢٠٢٠): <https://ar.org.un.kuwait/120747> مؤتمر-التنمية-المستدامة-في-الكويت-الواقع-والطموح-والتحديات-التعليم-نموذجاً

(٤) ناصر أحمد ناصر عبد العزيز العمار (٢٠١٦). تطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة . مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر . مج. ٣٥، ع. ١٧٠، ج. ٣، أكتوبر ٢٠١٦. ص ٧٩٥-٧٥٧

تتطلب الاهتمام ببناء القدرات والمهارات التي يحتاجها طالب اليوم، ومواطن الغد، ولعل من أهم القدرات المرتبطة بتحسين النوعية هي بناء قدرات التحليل، والتركيب، والاستنتاج، والتطبيق، وتدريب الطالب على توظيف المعلومات والبيانات التي تلقاها في كل نظام عقلي ومنطقي متناسق مرتبط ببعضه بعضاً ويمزج العلوم المختلفة ببعضها بعضاً.

٢- نمطية التعليم: فالتعليم يتبع نفس البرامج خاصة في التعليم الأساسي والثانوي يكون موحد ومتشابه إلى حد كبير، ولكن المشكلة تكمن بصورة أكبر في التعليم الثانوي، حيث أن التعليم الثانوي خلال نصف القرن الماضي لا يخرج عن فرعي الآداب والعلوم، هذه التقسيمات الأكاديمية تتناسب وحقيقة المجتمع العربي في الماضي، أما الآن فهناك ضرورة لتنوع شعب التعليم الثانوي، بحيث تستجيب للتنوع الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في المجتمع العربي، فالتقسيمات الأكاديمية قديمة وكانت تتناسب مع بساطة المجتمع العربي، أما الآن فبشكل أو آخر فقد تطورت الحياة في المجتمع العربي وبنيت الاقتصادية، لذلك لابد أن تؤسس شعب وتقسيمات أكاديمية جديدة، تستجيب لبنية المجتمع العربي الاقتصادية، ويمكن في ذات الوقت أن توفر أيدي عاملة للخصصات وتقسيمات العمل الجديدة، التي ظهرت في الحياة العربية المعاصرة، وما لم يبدأ العرب في تحسين وتنويع تعليمهم وبرامجهم فسيظل هذا التعليم يعيد انتاج نفس العقول والمهارات التي هي في الواقع بعيدة عن العالم المعاصر وحركته الاقتصادية والاجتماعية.

٣- ضعف مستوى المعلمين: إذ أن أصحاب النسب الضعيفة من حملة الثانوية العامة، هم الذين يوجهون نحو كليات التربية، وكليات إعداد المعلمين، وهؤلاء من نتاج النظام التعليمي السائد القديم القائم على التلقين والاستظهار، بدلاً من التعليم للتفكير والإبداع، وهم يمارسون بعد التخرج تطبيق هذا النظام، حيث يلتحقون بمؤسسات التعليم المختلفة، ويحتاجون إلى تنمية المهارات المهنية بصورة دورية.

٤- تدني مستوى المهارات المهنية للمعلمين: إذ أن مستوى المهارات المهنية للمعلم لهمهم ومؤثر فكلما قلت تلك المهارات كلما كانت قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة من العمل المنوط به أقل كفاءة وجودة مما هو مُستهدف لإنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المنشودة.

وهي أيضاً من أهم الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بالتنمية المهنية بالمعلم من أجل مواجهة قضايا المجتمع، والمتطلبات التي تفرضها مهنة التدريس، ونلخص في النقاط التالية الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بتنمية المعلمين مهنيًا داخل دولة الكويت وفقاً لمؤتمر التنمية المهنية المتكاملة للمعلم بدولة الكويت^(١).

وفي ضوء ذلك كان لابد من تبني استراتيجيات حديثة تُسهم في تطوير التعليم في ضوء المتغيرات المستجدة على الساحة العالمية والكويتية من خلال الاتجاهات الإدارية الحديثة، وفيما تنزايد الحاجة إلى تطوير التعليم في الكويت أكثر مما مضى نظراً للتطورات التكنولوجية والمستجدات العصرية التي تستلزم التحول من الحفظ والتلقين والمعرفة النظرية إلى تأسيس فكر منهجي وعلمي لقادة المستقبل وصناع المعارف والعلوم، عندئذ تبرز عدة تحديات بمواجهة الواقع التعليمي في الكويت أهمها عزوف المواطنين وخاصة الذكور عن مهنة التدريس وقد تطور نظام التعليم في الكويت نتيجة لازدياد عدد المراكز والإدارات والمؤسسات التعليمية واستجابة لمتغيرات

(١) مؤتمر التنمية المهنية المتكاملة للمعلم (٢٠١٧). وكالة الأنباء الكويتية

العصر ومتطلبات وحاجات المستقبل، والسلم التعليمي إحدى هذه النظم التي تم تطويرها، ولكي تحقق الوزارة أهدافها التي وضعتها في ضوء تطوير السلم التعليمي أكدت على^(١):

- توفير التجهيزات التربوية اللازمة لهذا التطور الجديد من مختبرات علوم وأجهزة حاسوب وغيرها.

- توفر معلمين قادرين على الأداء التربوي المنشود في ظل التطوير.

- توفير الكتب الدراسية والوسائل والتقنيات التربوية المطلوبة لتحقيق النجاح والفاعلية للسلم التعليمي الجديد.

ومما سبق تتضح أهمية حاجة المؤسسات التعليمية في إعداد أفراد قادرين على التعامل مع تلك المتغيرات، ونظراً لأهمية دور المعلم في مرحلة التعليم الثانوي في تأثيره على تشكيل عقول الجماهير بالمدرسة وبصفة خاصة الطلبة فعلى تطوير دوره وتدريبه على المستجدات التكنولوجية الحديثة بصفة مستمرة حتى يستطيع أن يتجاوب مع متطلبات العصر ويقوم بدوره على أكمل وجه، لذا الحاجة للتنمية المهنية للمعلمين تعد مطلباً ضرورياً باستمرار نظراً لأن المعلم لا يمكن أن يعيش مدى حياته بمجموعة محددة من المعارف والمهارات، الأمر الذي يتطلب ضرورة أن يحافظ المعلم على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته، وبهذا يكون التعليم بالنسبة للمعلم عملية تطور مستمرة

تحديات التنمية المهنية المستدامة للمعلم في الكويت:

نظراً لأهمية دور التنمية المهنية للمعلم بالكويت وخاصة معلمي المرحلة الثانوية والذي يُعد الموضوع محل الدراسة سوف نتطرق إلى أهم التحديات التي تواجه التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بالكويت ويمكن أن نخلص من الدراسات والبحوث التي عرضت لموضوع التنمية المهنية إلى أن هناك الكثير من المشكلات التي تتعلق بعملية التنمية المهنية للمعلمين ومن أهمها:

١ - المعوقات المرتبطة ببرامج التنمية المهنية:

- عدم وضوح فلسفة التدريب وأهدافه وألوياته فهو لا يساير السياسة التعليمية ولا يتواءم مع الاحتياجات التدريبية مما أعاق تحقيق الأهداف المنشودة للتنمية المهنية للمعلمين.

- عدم توافر كوادر مدربة متفرغة بدرجة كافية تضطلع بتنفيذ البرامج التدريبية مما ينتج عنه عدم إحداث التغيرات المطلوبة في مهارات الأفراد.

- ضعف نظام البعثات الخارجية لصغر مدة البرامج ونوعيتها.

- التدريب غير شامل ويركز على الجاني التقني ويهمل الجانب الإنساني والأخلاقي.

- برامج التدريب الموجودة قديمة لا تصلح لإعداد معلمين المستقبل.^(٢)

وتؤكد دراسة^(٣) أن من أهم معوقات التي تواجه المعلم والمُشرف التربوي قلة الدورات التدريبية للمُشرفين التربويين والمعلمين حيث أن التدريب أثناء الخدمة ضروري للمُشرف التربوي وللمعلم لأن المواقف التي يواجهها كل منهما متغيرة ومتحركة فهما يعملان للإنسان، ودون التدريب

(١) مؤتمر التنمية المهنية المتكاملة للمعلم (٢٠١٧). وكالة الأنباء الكويتية

(٢) المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠٠ - ٢٠٠١): التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخبرة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، دورة ٢٨، القاهرة، ص ٥١.

(٣) عبد المحسن الحربي وآخرون (٢٠٠٢): نشأة الإشراف التربوي وتطوره، كلية التربية، دورة المُشرفين التربويين، جامعة الملك سعود.

تتناقص المعلومات وتندثر وربما يسير المعلم على أسلوب واحد في تدريس طلابه فيطبعهم بطابع واحد، وكذلك الحال للمشرف التربوي.

كما يؤكد^(١) أن هناك واجبات إجرائية لتنمية قدرات المعلمين ومواجهة المعوقات الإدارية، من خلال تعزيز التعاون باعتباره أولوية من قبل المشرفين والمدرسين في التعليم، وبيئة التعلم تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز التعاون في مواجهة هذه المعوقات، وأن الأبحاث الحالية التي تركز على الأداء المهني للمعلم، ويستند هذا الصك على مسؤوليات رؤساء الإدارات كما هو مبين من خلال توطيد البحوث الحالية، على الرغم من أن المشرفين والمعلمين اتفقوا فيما بينهم على ضرورة مواجهة المعوقات المرتبطة بالمناهج، والمنهجية، والمشاركة وتنمية قدرات وأداء المعلمين المهني، والواجبات الإجرائية والتقييم.

٢- المعوقات المرتبطة بالإدارة المدرسية:

حدد^(٢) أن أهم المعوقات المرتبطة بالإدارة المدرسية تتمثل فيما يلي:

- البيروقراطية الشديدة في اتخاذ القرارات عند التعامل مع المعلمين
- عدم اهتمام الإدارة بعمل حصر وتلخيص للاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- قلة الكوادر الفنية متخصصة للعمل على الأجهزة الحديثة.
- الفجوة بين السياسات والأهداف المعلنة والممارسات التطبيقية والعمل على صنع سياسة تعليمية^(٣).

٣- المعوقات المرتبطة بشخصية المعلم وتتمثل في^(٤) :

- عزوف المعلمين عن حضور الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية.
- عدم الرغبة في التنمية المهنية وتطوير دوره المهني والاعتماد على الدور الروتيني في العمل.
- ضعف مهارات التجديد والابتكار لدى المعلمين وعدم استخدامهم للأجهزة الحديثة.
- قلة دخل المعلم وزيادة نفقات التدريب.
- عدم تفرغ المعلمين للقيام بالدراسة وانشغالهم في الأعمال الإدارية الخاصة بهم.

٤- المعوقات المرتبطة بالإشراف الفني:

من أهم المعوقات التي تعيق الأداء المهني للمعلم هو الإشراف الفني والذي يقوم في بعض الأحيان بتصديد الأخطاء بدلاً من دوره المناط في عملية التوجيه للمعلم، في هذا السياق يذكر^(٥) أن

(1) Silva, D. Y., & Dana, N. F. (2001). Collaborative Supervision in the Professional Development School. Journal of Curriculum and Supervision

(٢) ناصر أحمد ناصر عبد العزيز العمار (٢٠١٦). تطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٥، ع. ١٧٠، ج. ٣، أكتوبر ٢٠١٦. ص ٧٩٥-٧٥٧

(٣) سعود هلال الحربي (٢٠٠٦) صنع السياسة التعليمية بدولة الكويت في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، جامعة القاهرة معهد الدراسات التربوية قسم أصول التربية دكتوراه ٢٠٠٦

(٤) ناصر أحمد ناصر عبد العزيز العمار (٢٠١٦). تطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٥، ع. ١٧٠، ج. ٣، أكتوبر ٢٠١٦. ص ٧٩٥-٧٥٧

(٥) حميد بن عايض القحطاني (٢٠٠٥): المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي بالمنطقة الشرقية كما يراها المشرفون التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

معوقات الإشراف التربوي التي تواجه المعلم وتؤثر على أدائه المهني وتم تحديد أكثر أربع مشكلات وهي تدمير مديري المدارس من إشراك معلمهم في دورات وندوات خلال أيام التدريس، وعدم اهتمام المسؤولين بتقرير المشرف، وكذلك إلزام المشرف بالأعمال الإدارية بالإضافة إلى دمج الإشراف الإداري والإشراف الفني في مهمة واحدة عدم قناعة المعلم بتوصيات المشرف التربوي، الاعتقاد لدى بعض المعلمين بأن المشرف التربوي شخص يتصيد الأخطاء. ويتفق مع ما سبق دراسة^(١) والذين حددوا عددًا من معوقات التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت تمثلت فيما يلي:

- الوقت المخصص للمعلم المراد تأهيله وتدريبه أثناء الخدمة غير كافٍ ولا يوجد نظام واضح خاص بأعمال التدريب والتأهيل أثناء الخدمة لمعلمي المدارس بل يتم التدريب بطريقة غير مقننة، ولا توجد خطة واضحة للتدريب بحيث يشمل جميع المعلمين حيث يشكون معظم المعلمين من قلة دورات وبرامج التنمية المهنية المتخصصة المقدمة لهم، وجود قصور في تأهيل المدربين المتفرغين والذين يضطرون بتنفيذ البرامج التدريبية وضعف العلاقة والتنسيق بين مؤسسات إعداد المعلم المتمثلة في كليات التربية وأجهزة التدريب في وزارة التعليم.
- قلة توافر مكتبات علمية متخصصة في المجال التربوي والتخصص في المدارس تحول دون الاستفادة للمعلمين منها، وغياب خطة تدريبية واضحة من إدارة التدريب تعني ببرامج التنمية المهنية.
- كثرة الحصص وزيادة العبء التدريسي للمعلم، وقلة الدافعية لدى المعلمين لتطوير ذاتهم، إضافة لنقص الوعي لدى بعض المعلمين بأهداف المرحلة التعليمية التي يدرسون بها.
- ضعف الرضا الوظيفي لدى المعلم مما يضعف اهتمامه بالتنمية المهنية، وضعف اهتمام المعلمين بتبادل الخبرات المهنية داخل المدرسة، وندرة امتلاك المعلمين لروح التجديد والتغيير والمبادرة.
- عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للمعلمين المبدعين مما يسبب لهم الإحباط وقلة الاهتمام ببرامج التنمية المهنية، وعدم وجود برنامج لمتابعة وتقييم مدى تطور أداء المعلمين في المدارس.
- ندرة تهيئة المكان المناسب للتدريب داخل المدرسة، وقلة توافر الأجهزة والتقنية الحديثة في مراكز التدريب، وعدم مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ومستوى خبرتهم ونموهم المهني، إضافة لعدم وعي القائمين بإعداد برامج التنمية المهنية للاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين.
- وقد دفع هذا الإدارة التعليمية إلى الاهتمام بالتنمية المهنية بهدف محاولة الدخول إلى الكيف في التعليم قبل ومواجهة متطلبات العصر التي لا بد من اجتيازها للتعين الوظيفي للمرشحين للإدارة سواء قبل الانضمام إلى العمل الإداري أو عندها - من حيث الإنفاق، إذ أنها تستلزم موارد مالية جيدة لتحقيق أهداف التنمية المهنية لمديري المدارس المأمولة منها، وذلك لتأمين الوسائل التعليمية الكافية وتقليل عدد المشاركين في ورش العمل بما يحقق الفائدة حتى لا تكون مشابهة لفصول المحاضرات الطلابية، كما أن البرامج تحتاج أيضا إلى التوسع في أهدافها لتشمل كل الوظائف المدرسية، الأمر الذي يقتضي السعي للإفادة من الخبرات العالمية في هذا المجال خلال

(١) نايف المطيري، ياسمين الفضلي و زينة القيندي (٢٠٢٢): رؤية مقترحة لتطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بالكويت في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، <https://www.semanticscholar.org/paper/org.941a6119e0e27accaea1807ada860d08f67b0a0666> المطيري-الفضلي/

الزيارات وتبادل المعلومات ، والخبراء والمشاركة في المؤتمرات المتخصصة في التنمية المهنية لمديري المدارس.^(١)

إن التنمية المهنية الجيدة السليمة يزداد عطاء المعلمات فيها لمدرسته وخدمة المجتمع . وعلى الرغم من اختلاف أنماط وبرامج تطوير الكفايات المهنية بدرجة كبيرة من حيث المحتوى والشكل إلا أنها لا تشترك مع بعضها البعض في الهدف العام الذي يسعى إلى تحقيقه وهو تطوير وتحديث الممارسات المهنية للمعلمين والمفاهيم الخاصة بالعاملين بالمدرسة نحو غاية مقصودة بغرض تحسين وتنمية تعليم الطالب، ومن ثم فإن أحد أهداف تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس هو إحداث التغيرات التي توضعها الهيئات والسلطات التعليمية.^(٢)، فضلا عن أن هذه البرامج يمكن أن تساهم في:

- تلافي أوجه النقص والقصور في إعداد المديرين قبل التحاقهم بالخدمة، إعطاء نوع من التغذية الراجعة لمؤسسات الإعداد عن نوعيه وكفاءة مديري المدارس المتخرجين منها، حتى يتسنى لها مراجعة خطط وبرامج الإعداد، ودراسة الأداء الواقعي للخريجين.
- تشجيع تبادل الأفكار وطرق الإدارة بين المديرين ومنحهم الفرص للتفكير والتأمل حول ممارستهم التربوية إلى جانب القدرة على تقبل التغذية الراجعة ، ونشر المبادئ التي تشجع على استخدام حل المشكلات في الإدارة المدرسية.
- ربط مدير المدرسة ببيئته ومجتمعه المحلي، وأيضا مجتمعه العالمي، وتدريبه على مهارات التخطيط لتوثيق الصلة بين الطلاب وبيئتهم المحلية، ومهارات تنفيذ وتقويم هذا التخطيط. ومما سبق تتضح أهمية الاهتمام ببرامج التنمية المهنية مع الانفتاح على الخبرات العالمية في هذا المجال ومحاولة الاستفادة منها عن طريق الإيفاد والابتعاث واستقدام الخبرات ونحو ذلك، وتوفير الدعم المطلوب لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين - بالإضافة إلى تشجيع وتحفيز المعلمين على التنمية المهنية المستمرة باعتبارها متطلباً ملحاً لنجاحهم في أداء مهام عملهم.
- أن التنمية المهنية المستدامة لا تقف عند حد تدريب العاملين على ما يرتبط بالجوانب المهنية والتخصصية فقط، بل تهدف أيضا إلى تشجيعهم على المشاركة في إصلاح النظام التعليمي وتسعى إلى تمكينهم من هذه المشاركة بتنمية مهارات الاتصال الفعال لديهم.
- أن التنمية المهنية المستدامة تساعد مديري ومعلمي المدارس على الوفاء بتعليم الطلاب وإثراء مستوى تحصيلهم الأكاديمي؛ ليس ذلك فحسب، بل تساهم في تحسين الممارسات التدريسية داخل المؤسسة، وتحسين أداء كافة العاملين في المدرسة، بما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية التي تم وضعها من قبل واضعي السياسات التعليمية.
- أن أسلوب التدريب أصبح من الأولويات الهامة في مجال التنمية المهنية المستدامة، وذلك لتحسين نوعية التعليم والتدريب، خاصة أن بعض أساليب التنمية المهنية أصبحت لا تناسب مع ما تنشده الدولة من محاولات لتطوير النظام التعليمي والارتقاء بنوعية معلمي المدارس الثانوية الذي أصبح له الأثر الأكبر في المنظومة التعليمية.

(١) سعود الجاسم، ناصر العنزي. (٢٠٢١). واقع ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للقيادة الريادية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١٤٢، ص ٥٢٣-٥٥١.

(٢) محمد بشير حداد: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس (دراسة مقارنة)، عالم الكتب القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ٤٢-٣٥.

- أن التدريب التربوي المخطط له أثناء الخدمة يعتبر أساساً مهماً للتنمية المهنية المستدامة؛ لأنه يعمل على تزويد العاملين بالخبرات الثقافية والمهنية، والارتقاء بالمهارات اللازمة التي تواكب التطورات السريعة في القطاع التربوي.
- أن التدريب الذاتي يمكن المتدرب من الحصول على التدريب من أي بلد في العالم عن طريق الشبكة العنكبوتية، ويتميز بسهولة حفظ المعلومات للمتدرب والرجوع لها مستقبلاً وحرية اختيار مكان التدريب والوسيلة التدريبية الملائمة لذلك.
- أن للتدريب الذاتي أهمية كبيرة في تنمية العاملين بالمدارس الثانوية؛ حيث يساعد هذا الأسلوب على ابتكار أساليب فنية فعالة، ويعترف باستقلالية العاملين وتوفير جو من الديمقراطية والحرية لديهم لأنها عملية مستمرة، ويتضمن الإحساس بالقدرة على تحقيق الاحتياجات المهنية اللازمة والضرورية من خلال تصميم برامج تدريبية محددة.
- أن الوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية تقليدية ولا تتناسب مع متغيرات العصر الحديث.
- أن البرامج التدريبية الحالية تركز على الجانب النظري أكثر من تركيزها على الجانب العملي
- أن البرامج التدريبية الحالية تتسم بالعموم والشمول فهي لا تراعي مستوى القدرات ولا الفروق الفردية في التدريب، وتتسم أيضاً بالجمود وقلة التنوع والإبداع.
- أن التصورات الأكثر مساهمة في تفعيل التنمية المهنية المستدامة من خلال برامج التدريب هي توفير الحوافز الكافية للمتدربين لضمان مشاركتهم الإيجابية في البرامج التدريبية، وتوفير المدربين ذوي الخبرة والتأهيل والمعرفة الكافية بكافة أنشطة التدريب.
- تهدف رؤية الكويت ٢٠٣٥ إلى وجود رأس مال إبداعي من قيادات ومعلمين وإداريين في المؤسسات التعليمية.
- تهدف رؤية الكويت ٢٠٣٥ إلى استخدام أحدث الاستراتيجيات في مجال تخطيط التعليم، وذلك من أجل تقدير الاحتياجات التعليمية وتحديد الأهداف ورسم السياسات واتخاذ الإجراءات المتعلقة بها.
- تهتم رؤية الكويت ٢٠٣٥ بتفعيل نظاماً تقييمياً لمعرفة جودة التعليم وتقييم القائمين عليه وكذلك تقييم الطلاب مما يساهم في معرفة نقاط القوة والضعف، وبالتالي ينعكس ذلك على جودة مخرجات التعليم حيث يترتب عليه وجود قوى بشرية مؤهلة من شأنها أن تساهم في الارتقاء بالمجتمع ومواجهة التغيرات التي تحدث فيه.
- تهتم بمصداقية البيانات التي يستخدمها القيادات التعليمية حول الوضع الراهن للتعليم وبالتالي يجعل القائمين بالتعليم على دراية بما يطرأ على العملية التعليمية واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- ضعف الاستفادة الفعلية من الخبرات العالمية في مجال التدريب.
- ضعف مشاركة المعلمين بفاعلية في تحديد برامج التنمية المهنية المستدامة اللازمة لهم.
- محدودية البرامج التدريبية الخاصة بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين مع احتياجات الفئة المستهدفة.
- قصور في توفير ميزانية كافية لبرامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في جميع الأماكن التدريبية.
- قلة الحوافز المقدمة للمعلمين لتشجيعهم على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية المستدامة.

- ضعف أدوات قياس أثر التدريب للبرامج التدريبية الخاصة بالتنمية المهنية المستدامة.
- قلة المخصصات المالية التي يجب توافرها لتجهيز الأماكن المناسبة للعملية التدريبية.
- ضعف الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- ضعف الاهتمام بمعالجة التحديات التي تواجه المعلمين فيما يتعلق بالتنمية المهنية المستدامة.
- ضعف نظام متابعة أثر برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.
- محدودية كفاءة منفذي برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.
- قلة توفير المطبوعات اللازمة لبرامج التنمية المهنية المستدامة كالحقائب التدريبية والكتب.
- كثرة الأعباء التدريسية، والتي تعوق الاطلاع والبحث العلمي لتطوير مهاراته.
- ضعف استخدام الاستراتيجيات الحديثة في برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين
- قلة فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالتنمية المهنية المستدامة.
- وضع قواعد ومعايير لاختيار القيادات التعليمية وفقاً للاتجاهات المعاصرة والمستقبلية.
- تخفيف المهام الإدارية للقيادات للتفرغ للمهام الفنية بما ينعكس بشكل إيجابي علي تطوير أداء المعلمين مهنيًا .
- قيام كليات التربية والكليات المتخصصة بإدخال مقررات وعقد الندوات والبرامج الخاصة بأساليب ومهارات الإشراف التربوي الحديثة والمستجدة .
- توفير الحافز المادي والمعنوي للقيادات والمعلمين، لخلق حالة من الرضا الوظيفي وبذل المزيد وتحقيق مبدأ التنافسية المهنية
- تزويد الإدارات بشبكات الإنترنت للإسهام في سرعة تبادل الخبرات بين المشرفين التربويين والمعلمين عبر المواقع الرقمية.
- متطلبات تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلم**
- إن متطلبات التنمية المهنية المستدامة مجموعة متنوعة من الأنشطة الرسمية وغير الرسمية، مصممة لدعم الكفايات المهنية والأكاديمية والتربوية للمعلمين واللازمة لمواجهة الأزمات التي قد يواجهونها أثناء التدريس (أحمد حسين، وأحمد زارع، ٢٠١٢، ٢٩٣)^(١)
- وتشير دراسة (كلثوم حسين بهزادي ، ٢٠٢٠)^(٢) إلى أن أهم متطلبات التنمية المهنية المستدامة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية بالكويت:
- ضرورة الانفتاح على الخبرات المتقدمة في مجال التنمية المهنية لتطوير واقعها لمعلمي المرحلة الثانوية بالكويت وذلك من خلال الابتعاث أو استقدام الخبراء.
- نشر الوعي بأهمية التنمية المهنية ومتطلباتها لدى المعلمين ومديري المدارس الثانوية من خلال الندوات والبرامج التوعوية.
- زيادة الحوافز التشجيعية للمعلمين وربط ترقيتهم بالحصول على دورات في التنمية المهنية.
- التخفيف من الأعباء الملغاة على عاتق المعلمين بما يفرغهم للالتحاق ببرامج التنمية المهنية.

(١) أحمد حسين ، و أحمد زارع (٢٠١٢). التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقويمية"، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، جامعة الإمارات العربية المتحدة، (٣١)، ٢٨٥-٣٢٣.

(٢) كلثوم حسين بهزادي (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت. *مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية*، ٢٧(١٢٥)، ٣٨٩-٤٧٨.

- الاهتمام ببرامج التنمية المهنية وعدم الاقتصار على المقدمة من الوزارة.
- وتشير دراسة **ناهد محمد عبد الفتاح مصطفى (٢٠٢٣)** إلى أن أهم متطلبات التنمية المهنية للمعلمين يمكن أن تتمثل فيما يلي :
- تفعيل وظيفة تحليل الاحتياجات التدريبية ، حيث يقوم محلل الاحتياجات بملاحظة سلوك المعلمين ومحاولة تسجيله عند حدوثه ، كما يقوم بتسجيل مختلف المواقف والعلاقات التي تصاحب السلوك ومدى التزام العامل بقواعد العمل، وهو ما يولد بيانات واقعية عن أداء الحالي في غاية الدقة .
- تشكل اللجان الاستشارية من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة، وخبرة بالنشاط أو الوظيفة المطلوب دراستها، ولديهم المعلومات الكافية عنها لكي يقرروا المهمات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، والاحتياجات التدريبية بشكل دقيق، وتتكون هذه اللجان من أعضاء من داخل المؤسسة التعليمية بشكل أساسي، وأعضاء من خارجها إذا دعت ضرورة إلى ذلك.
- متابعة الوسائل المطبوعة، متمثلة في المجالات المهنية والأخبار والنشرات القانونية والمجلات والمنشورات الداخلية ، حيث أنها تعد مصدر ممتاز للمعلومات الخاصة بالاحتياجات التدريبية المثالية، وتوفر المعلومات الحديثة بل والمستقبلية أيضا .
- استخدام آلية المقابلات الشخصية للمستهدفين من البرامج ، لما تحققه من مواجهة شخصية بين محلل الاحتياجات والمستهدفين ، ولتحقيق الهدف من هذه المقابلات يجب صياغة الأسئلة بشكل محدد، والاستماع الكامل للأفراد وعدم مقاطعتهم .
- عقد اختبارات للمستهدفين بطريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء، ويمكن أن تكون ذات اتجاه وظيفي (مثل الملاحظات على الأداء)، أو أن تكون ذات اتجاه معرفي
- الاهتمام بمراجعة الوثائق التي تشتمل على الخرائط التنظيمية، وسجلات العاملين (الحوادث والإصابات، الغياب ومعدل الدوران .. وغير ذلك)، الاجتماعات وتقارير البرنامج (شهرية - أسبوعية)، و تقارير تقييم البرنامج، و تقارير الرؤساء المباشرين ووجهات نظرهم.
- أما دراسة **عبد الهادي المطيري (٢٠١٩)**^(١) أشارت إلى أهم متطلبات التنمية المهنية للمعلمين بالمدارس الثانوية بالكويت:
- مراعاة احتياجات المتدربين المعرفية والمهارية والثقافية عند وضع الأهداف العامة لبرامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية، وأن تعكس الأهداف بدقة هذه الاحتياجات.
- توظيف التقنية التربوية الحديثة في الإعداد لبرامج التنمية المهنية المستدامة والانتقال من التدريب التقليدي إلى حقائب التدريب الإلكتروني المبرمجة، والتي تعد من أهم الاتجاهات الحديثة ، كما أنها أقل كلفة وأكثر سهولة عند التنفيذ ، ويمكن تطبيقها على نطاق واسع في فترة زمنية محددة.
- ربط نواتج التعلم بالهدف العام للبرنامج، وتحقيق الاتساق بين مخرجات هذه النواتج و الأهداف العامة للبرنامج ، وأن تراعى عملية الصياغة للعبارات التي تصف مخرجات نواتج التعلم المستويات المعرفية المختلفة للمتدربين ، والفروق الفردية بين المشاركين.

(١) فهد مشبب المطيري، (٢٠٢٢): مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.

- توفير الزمن المناسب لتنفيذ البرامج التدريبية بالشكل الذي يتلاءم مع حجم نواتج التعلم المستهدفة من برامج التنمية المهنية ، وإتاحة الفترة الزمنية المناسبة التي تمكن الجهات المنفذة لهذه البرامج من إنجاز كامل لما هو مخطط له.
- وضع نواتج التعلم في تسلسل منطقي بما يتوافق مع معارف ومهارات وخبرات المشاركين في البرامج التدريبية.
- مراعاة ارتباط محتوى برامج التنمية المهنية المدرسية بالأهداف العامة المراد تحقيقها ، مع التأكيد على أن ترتبط موضوعات المحتوى ارتباطاً مباشراً باحتياجات المتدربين، مع الأخذ في الاعتبار الخبرات السابقة للمتدربين.
- التجديد والتطوير المستمر لموضوعات المحتوى بحيث تتصف بالحدثاء، وتقديم معارف ومهارات جديدة للمتدربين.
- وتشير دراسة دلال خالد شداد (٢٠٢١)^(١) إلى أن أهمية مرحلة تنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة ، والتي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم البرنامج بالإعداد لها ، حيث تتوقف فاعلية تنفيذ برامج التنمية المهنية على عدة إجراءات منها :
- مراعاة أن تتلاءم الأنشطة التدريبية من حيث الكم مع نواتج التعلم المخطط لها وفقاً للبرنامج التدريبي.
- مراعاة أن تتلاءم الأنشطة التدريبية من حيث الكيف مع نواتج التعلم المخطط لها وفقاً للبرنامج التدريبي.
- مراجعة جميع الأنشطة التدريبية بحيث تدور هذه الأنشطة حول الاهتمامات الوظيفية الحقيقية للمتدربين، وبما يتلاءم مع دوافع المتدربين.
- الحرص على التنوع في أساليب تنفيذ الأنشطة التدريبية للوصول إلى أقصى درجات الانتباه والتركيز من قبل المشاركين .
- وضوح الخطوات الإجرائية في النشاط التدريبي، بحيث يضمن سهولة التنفيذ والوصول لأفضل نتيجة مستهدفة من النشاط التدريبي.
- الحرص على أن يحقق النشاط التدريبي أكثر من ناتج للتعلم، توفيراً للوقت والجهد المبذول.
- البعد عن الشكل التقليدي النمطي للأنشطة التدريبية ، والاتجاه إلى الأنشطة التدريبية التي تثير التفكير التأملي لدى المتدربين.
- الاهتمام بالجانب الابتداعي لدى المتدربين، بحيث يثير النشاط التدريبي التفكير الإبداعي ، والتفكير الناقد لدى المتدربين.
- الحرص على زيادة المشاركة الإيجابية من قبل المتدربين في الأنشطة التدريبية، ويتحقق ذلك من خلال تنوع أساليب التدريب المستخدمة في الأنشطة التدريبية.
- ومما سبق تتضح أهمية الاهتمام بالبرامج التدريبية المقدمة للمعلمين ويجب أن يتم الاهتمام بها منذ البداية وقبل تصميمها بعد التعرف على واقع البرامج المطلوبة والتي تناسب متطلبات العصر الحالي والحاجة إلى تفعيل التطوير المهني القائم على المدرسة.

(١) دلال خالد شداد (٢٠٢١): خبرة كوريا الجنوبية في التنمية المهنية للمعلم وإمكان الاستفادة منها في دولة الكويت ، مجلة دراسات تربوية ونفسية ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد ١١٢ ، يوليو .

يمثل تطوير التعليم أحد المتطلبات الأساسية التي اتجهت الكويت إلى العناية بها عن طريق إعداد وتنمية مواردها البشرية للقيام بأعباء التنمية القومية الشاملة، والتفاعل مع معطيات وتحديات الانفجار المعرفي والعولمة ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي^(١):

محو الأمية الرقمية: بتنظيم دورات تدريبية لتزويد الطلاب والهيئة العاملة بالمهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في التعليم والمعاملات الأخرى داخل الجامعة.

- توفير كافة الخدمات الخاصة بالطلاب إلكترونياً: (كالترسجيل الإلكتروني، ودفع المصروفات، وتتبع التقدم والأداء، والتقويم، والاختبارات الرقمية) وغيرها.

- توسيع نطاق الفرص التعليمية للطلاب وزيادتها: بتوفير إمكانية تحصيل التعلم دون التقيد بمكان وزمان محددين، أو سن معين.

- وضع الاحتياجات المتغيرة للطلاب في المجتمع الرقمي موضع الاهتمام: باستخدام نوع التكنولوجيا التي يفضلونها.

- توفير برامج التنمية المهنية للمعلمين.

- البنية التحتية: وتتضمن شبكة الاتصالات وقواعد البيانات والاتصال بشبكة الانترنت

- بشكل متواصل، وأجهزة الحاسوب وغيرها من الأجهزة التي تمكن من الاتصال بالشبكة العالمية: توافر مزودي الخدمة بالإنترنت بالأسعار المناسبة قدر الإمكان.

ولتأهيل وتدريب العاملين في المؤسسة يكون من خلال ما يلي^(٢):

- إقامة دائرة أو مديرية للتأهيل والتدريب المستمر في كل منظمة أو مؤسسة علمية وبحثية.
- الحرص على تطوير الموارد البشرية بالعمل الموجه، لذا لا بد من إجراء الدورات التدريبية المؤسسة، تبعاً لمتطلبات البحث العلمي القائم، وعدم إجراء الدورات من أجل إجرائها.

- اختيار المشاركين في هذه الدورات من العاملين الجدد في مجال اختصاصهم؛ بحيث يكون اهتمامهم وخطة عملهم مرتبط بهذه الدورات، إذ إن استدعاء عاملين للمشاركة في الدورات، دون حاجتهم لها، هو من أهم عوامل فشل الدورات العلمية.

يشير^(٣) أن التنمية المهنية ورفع مستوى أداء العاملين يرتبط بشكل مباشر برسالة المؤسسات التربوية؛ في تطوير الوسائل التي يستطيع من خلالها العاملون تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب إلمام العاملين بأهداف المؤسسة التعليمية، والتزامهم بالثقافة التنظيمية، واستخدام السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية، التي تعتمد على سد احتياجات العاملين ورغباتهم؛ من خلال البعد عن المركزية، وإعداد سياسة مرنة لإدارة الموارد البشرية، التي تعتمد على حاجات العاملين، واستخدام أسلوب فرق العمل، واستخدام الهياكل التنظيمية المرنة، وانتهاج الأسلوب العلمي المبتكر؛ لكي تستطيع الجامعة أن تطور مواردها البشرية، وقد ذكر عدد من الباحثين والمهتمين في شأن تطوير الموارد البشرية عدة متطلبات لتحقيق عملية التطوير نذكر منها:

(١) عبدالله دبي عبدالكريم الفضلي (٢٠١٩)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة الثانوية بدولة الكويت **مجلة كلية التربية بالإسماعيلية** جامعة قناة السويس - كلية التربية بالإسماعيلية المجلد/العدد: ع ٤٣، ٢٠١٩، الصفحات: ١٢٠ - ١٥١

(٢) ياسين مصري وآخرون (٢٠١٠): واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقني، دمشق ٢٤-٢٦ مايو.

(٣) صلاح الدين معوض، (٢٠١٩) التدريب في إدارة المؤسسات التربوية، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة

بالإضافة إلى وضع نظام تحفيز قوي للموارد البشرية، بجوانبه الأساسية الأربعة : تحفيز مادي إيجابي للمتميزين، وتحفيز مادي سلبي للمقصرين، وتحفيز معنوي إيجابي للمتميزين، وتحفيز معنوي سلبي للمقصرين، بالإضافة إلى حوافز أخرى؛ كالحافز الذاتي والحوافز الثقافية، والأيدلوجية، والوطنية، والدينية، وغيرها؛ حيث نجد أن هناك أقلية من الموارد البشرية تعمل دون شروط، وأقلية أخرى لا تعمل ولن تعمل مهما كانت المحفزات، ولكن غالبية الموارد البشرية تعمل بشكل متناسب طردياً مع درجة التحفيز^(١).

ويشير^(٢) إلى أهمية توفير دخل مادي لائق ومتناسب مع مستوى الأداء والنتائج، ولا بد من تخفيف الإجراءات الإدارية الروتينية البيروقراطية المعقدة التي تقف عقبة في وجه مسيرة عمل الباحثين والإداريين؛ من خلال توفير التجهيزات والمستلزمات، وتبني إجراءات إدارية ومالية مرنة في المؤسسات التعليمية وأن تتم عملية التنمية المهنية المستدامة من خلال التركيز على التأهيل والتدريب للعاملين في المؤسسة من خلال إقامة دائرة أو مديرية للتأهيل والتدريب المستمر في كل منظمة أو مؤسسة علمية وبحثية، الحرص على تطوير الموارد البشرية بالعمل الموجه، لذا لا بد من إجراء الدورات التدريبية لها .

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن اهتمام المؤسسات وخاصة التعليمية بالتنمية المهنية للعاملين وتطوير إدارتها يساهم في وصولها إلى مستويات مرتفعة في التصنيفات العالمية؛ لذا أصبح لزاماً التنمية المهنية المستمرة على مستوى الاستراتيجيات والأنشطة والبرامج والمعايير المستخدمة في تقدم العمل، مثل تطبيق أنظمة الاستقطاب في التعيين، وتقييم المرشحين في ضوء قيامهم ببعض المهام المرتبطة بالوظيفة، وتقويم الأداء في ضوء الإنجازات، إضافة إلى مشاركة العاملين في صنع القرار، وإدارة الأداء وتطوير خطط العمل، مع مراعاة البيئة الخارجية وتأثيرها على الإدارة.

المراجع

- أشرف أنور شيخو (٢٠١٥): دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المستدامة في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عثمان بن علي القحطاني (٢٠٢٠). تصور مقترح لبداية التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في ضوء احتياجاتهم والرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠م. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مج. ٨، ع. ٢، ص ص ٢٠٣-٢٢٤.
- نسبية محمد المغايرة (٢٠١٤): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة في الأردن: تصور مقترح، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٤٥.
- السيد عبد القادر شريف (٢٠١٧): التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط١.
- بدور الصقعي (٢٠٢٠م). تطوير برامج اعداد المعلم في دولة الكويت كمدخل لا صلاح التعليم وحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ . **مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية**. ٣٠ (٢) ٢١-٥١، ص ٣٤

(٢) خليل إبراهيم السعادات ، (٢٠١٠) : متطلبات تنمية الموارد البشرية كما وردت في بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية – دراسة تحليلية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد (١٤) ، ص ٥٧-٩٤.

- جون كاربنتر (٢٠١٨) **مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم**، ترجمة عبد الله أحمد شحاته، مؤسسة إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٨، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- ^١رشا على زايد (٢٠٢١): متطلبات تفعيل التنمية المهنية المستدامة لمعلمات رياض الأطفال على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠- دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- زياد عبد الكريم النصور (٢٠١٨): **التنمية المهنية في الدبلوماسية والسياسة**، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١.
- سعود هلال الحربي (٢٠٠٦) **صنع السياسة التعليمية بدولة الكويت في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة**، جامعة القاهرة معهد الدراسات التربوية قسم أصول التربية دكتوراه ٢٠٠٦
- عزة مصطفى وسعد عبد النبي (٢٠٠٨): **آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط١.
- محمد عمر العامري (٢٠١٧): **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١.
- ناصر أحمد ناصر عبد العزيز العمار (٢٠١٦). **تطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة**. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٥، ع. ١٧٠، ج. ٣، أكتوبر ٢٠١٦. ص ص ٧٩٥-٧٥٧.
- أحمد القحطاني (٢٠١٧). **واقع التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في محافظة بيشة في متطلبات الجودة الشاملة**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. المملكة العربية السعودية، الرياض: جامعة الملك سعود.
- أسامة عبد النبي خير الله، (٢٠١٦) **رؤية مقترحة لتطوير التدريب والتنمية المهنية للمعلمين**، صحيفة التربية، ع٢، ٥١-٥٦.
- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط (٢٠١٩): **تقرير متابعة الخطة السنوية ٢٠١٩-٢٠٢٠م**، الربع الأول، الكويت.
- أماني عبد السلام (٢٠١٩م). **تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية بالأكاديمية المهنية لتلبية متطلبات الترخيص في ضوء خبرات بعض الدول**، **مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط**، ١-٧٣، ٢ (٣٥ ص ٥٣).
- أماني عمر طه (٢٠١٨) **“تطوير نظام إعداد معلم المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م”**. مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مجلد ١٠، عدد ٥٤، ص ص ١٠٩-١٣٤.
- أمل عبد الرزاق داوود (٢٠٢١): **التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في دولة الكويت** : مؤسسات التعليم العالي نموذجاً، رسالة دكتوراة، المعهد العالي للدكتوراة في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة اللبنانية.
- بدور الصقعي (٢٠٢٠م). **تطوير برامج اعداد المعلم في دولة الكويت كمدخل لا صلاح التعليم وتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥**. مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية. ٣٠ (٢) ٢١-٥١.

- تهاني صالح العنزي. (٢٠٢١). **توجهات البحث التربوي لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥** : رأس مال بشري إبداعي. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. مج. ١، ع. ١، يناير ٢٠٢١. ص ص. ٦٥-١٠٠ ، ص ٨٥
- حميد بن عايض القحطاني (٢٠٠٥): المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي بالمنطقة الشرقية كما يراها المشرفون التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- خالد مطر السهلي (٢٠٢٣) تطوير برامج إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة اليابانية، مجلة أبحاث المجلد (١٠) العدد (٣) (سبتمبر ٢٠٢٣م) كلية التربية - جامعة الحديدة
- دلال خالد شداد (٢٠٢١):خبرة كوريا الجنوبية في التنمية المهنية للمعلم وإمكان الإفادة منها في دولة الكويت ، **مجلة دراسات تربوية ونفسية** ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد ١١٢ ، يوليو .
- رافدة الحريري وفاتن عبد الحميد (٢٠١٧): **قيادة التغيير والتنمية المهنية في المؤسسات التربوي**، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط ١. ص ١٨٥
- رشا على زايد (٢٠٢١): متطلبات تفعيل التنمية المهنية المستدامة لمعلمات رياض الأطفال على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠- دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- رشا على زايد (٢٠٢١): متطلبات تفعيل التنمية المهنية المستدامة لمعلمات رياض الأطفال على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠- دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٦٢.
- رشيدة السيد أحمد الطاهر (٢٠١٧): استراتيجيات التنمية المهنية للمعلمين وأسس تخطيطها، دار جوان للنشر والتوزيع، كلية التربية، جامعة حلوان، ط ٣، ٩٣.
- سعود الجاسم، ناصر العنزي. (٢٠٢١). واقع ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للقيادة الريادية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١٤٢، ص ٥٢٣-٥٥١.
- السيد عبد القادر شريف (٢٠١٧): **التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط ١.
- شبل بدران، (٢٠١٥). اتجاهات معاصرة في التنمية المهنية للمعلم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- شيماء على عبد الله (٢٠٢٠). التنمية المهنية المستدامة لمعلمي المدرسة الثانوية لتدريس التعليم من أجل مهارات الحياة بمصر في ضوء التجربة الرواندية. **مجلة كلية التربية جامعة عين شمس**. ع. ٤٤، ص ص. ٣٤٥-٣٨٠. ، ص ٣٤٨
- شيماء محمد ربيع (٢٠١٠). واقع برامج التنمية المهنية عن بعد لمعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا، ١٩.
- عبد العزيز بن ناصر الجابر، (٢٠١٧). تدريب المعلمين: تصميم وتطبيق البرامج التدريبية. الرياض: الدار العربية للعلوم.

- عبد المحسن الحربي وآخرون (٢٠٠٢): نشأة الإشراف التربوي وتطوره، كلية التربية، دورة المشرفيين التربويين، جامعة الملك سعود.
- عبدالله العتيبي (٢٠١٧): الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- عصام محمد عبد القادر (٢٠١٩): سلسلة التنمية المهنية للمعلم - سيناريو التنفيذ: الحقيبة التدريبية الخامسة - الجزء الثاني، دار التعليم الجامعي، القاهرة، ٥٢.
- علي معجب الشهراني (٢٠١١): تصور مقترح لإنشاء مركز وطني للتنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء فلسفة التعليم المستمر، مجلة رابطة التربية الحديثة، مج ١٣، ع ١١، ١٧٥.
- عواطف قاعد العتيبي وسارة عبد الله المنقاش (٢٠٢٢) تطوير إدارة برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الكورية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد ٣٨، العدد ١، ٢، الصفحة ٢٨٨-٣٣٢.
- عيد عوض الله الحديدي (٢٠١٨): دور الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الصفوف الأولى بالحلقة الابتدائية من التعليم الأساسي (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- عيشة عبد السلام المنشاوي. (٢٠١٠). أساليب التنمية المهنية المستدامة للمعلمين . مجلة العلوم التربوية. مج. ١٨، ع. خاص، مج. ٣، ٢٠١٠. ص ص. ١٦٩٧-١٧٥١، ص ١٧٠٩
- غزيل سعيد دلموك الدوسري (٢٠١٨). درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة (ماجستير). جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن ، ص ٦٥.
- فاطمة أبو طالب أسد الله، فاطمة أبو طالب. (٢٠٢٢). إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت : تصور مقترح (دكتوراه). جامعة القاهرة كلية الدراسات العليا للتربية، مصر.
- فهد مشيب المطيري، (٢٠٢٢): مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.
- تقرير مجلس الأمناء الكوـــــيتي (٢٠١٧):
<https://www.kna.kw/Committees/Report/0/35>
- ماهر أحمد محمد (٢٠١١): الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي، المجلة العربية للتربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٢٧، ع ٢٤.
- ماهر أحمد محمد (٢٠١١): الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي، المجلة العربية للتربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٢٧، ع ٢٤. ص ٨٥ - ١
- مبارك رجا العتيبي، (٢٠١٥): إدارة البيئة الصفية في التعليم الثانوي العام بدولة الكويت- تصور مقترح- ، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ٢٣.
- المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠٠ - ٢٠٠١): التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخبرة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، دورة ٢٨، القاهرة، ص ٥١.

- محمد الأصمعي محروس (٢٠١٥): المتطلبات المهنية المأمولة للإصلاح المدرسي المنشود، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد ٤٠ ص ٨٥٥-٥٦٧
- محمد بشير حداد: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس (دراسة مقارنة)، عالم الكتب القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ٣٥-٤٢.
- محمد علي (٢٠١٩). البعد التكنولوجي في تنمية مهارات المعلمين، مجلة التربية والعلوم الاجتماعية، ٧(١)، ٥٥-٦٩.
- محمد عوض ملاح (٢٠٢١) دور متطلبات الإدارة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية الفلسطينية – المحافظات الجنوبية)، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، ص ٣٠.
- مريم الزهراني (٢٠١٠) واقع استخدام المستحدثات التكنولوجية في مختبرات العلوم بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفات ومعلمات العلوم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- مؤتمر التنمية المستدامة في الكويت – الواقع والطموح والتحديات - التعليم نموذجاً: (2020) <https://kuwait.un.org/ar/125747-> مؤتمر-التنمية-المستدامة-في-الكويت-الواقع-والطموح-والتحديات-التعليم-نموذجاً
- مؤتمر التنمية المهنية المتكاملة للمعلم (٢٠١٧). وكالة الأنباء الكويتية
- نادية عبد المنعم (٢٠١٢): الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط٢، ١٧٦.
- ناصر أحمد ناصر عبد العزيز العمار (٢٠١٦). تطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة . مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٥، ع. ١٧٠، ج. ٣، أكتوبر ٢٠١٦. ص ٧٩٥-٧٥٧
- ناصر أحمد ناصر عبد العزيز العمار (٢٠١٦). تطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة . مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٥، ع. ١٧٠، ج. ٣، أكتوبر ٢٠١٦. ص ٧٩٥-٧٥٧
- ناصر أحمد ناصر عبد العزيز العمار (٢٠١٦). تطوير التنمية المهنية لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة . مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٥، ع. ١٧٠، ج. ٣، أكتوبر ٢٠١٦. ص ٧٩٥-٧٥٧
- نايف المطيري، ياسمين الفضلي و زينة القبندي (٢٠٢٢): رؤية مقترحة لتطوير التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بالكويت في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، <https://www.semanticscholar.org/paper/> لتطوير-التنمية-المهنية-لمعلمي-التعليم-المطيري-الفضلي/a0b67f08d860ada1857accae527e61195a941٥٦٦
- نايف نافع الحربي (٢٠١٥): التربية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت " تصور مقترح"، رسالة دكتوراة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
- نورا عوض زايد (٢٠١٩): التربية المهنية المستدامة مدخل لتجويد معلمي التعليم الابتدائي في ليبيا، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.

- هالة مختار الوحش (٢٠١٥): متطلبات التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة ببشة من وجهة نظرهم، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع١٦، ج٤.
- هشام محمد عبد الوهاب (٢٠١٨): اسهامات في التعليم المهني والتقني والهندسي في العراق والأقطار العربية، الدار العربية للموسوعات، بغداد، العراق، ط٢، ٦٢.
- وزارة التربية (٢٠١٦) : خطة الدورات التدريبية أثناء الخدمة للعاملين بوزارة التربية للعام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٥ ، إدارة التطوير والتنمية ، الكويت ، 18.
- وزارة التربية: المجموعة الإحصائية للتعليم، قطاع المنشآت التربوية والتخطيط، الكويت، ٢٠١٦.
- وضي بنت مشرف بن صبر البقعاوي(٢٠١٩) دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية و النفسية، ٣(٢٤)، ٢٥-١.
- ياسر فيصل المطيري (٢٠٢١) تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي ، مجلة كلية التربية - جامعة أسوان المجلد ٣٦، العدد ٣٦، ديسمبر ٢٠٢١، الصفحة ١-١٦.
- عبدالله دبي عبدالكريم الفضلي(٢٠١٩)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة الثانوية بدولة الكويت مجلة كلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس - كلية التربية بالإسماعيلية المجلد/العدد: ع٤٣، ٢٠١٩، الصفحات: ١٢٠ - ١٥١
- ياسين مصري وآخرون (٢٠١٠) : واقع ومتطلبات تنمية الموارد البشرية المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني ، دمشق ٢٤-٢٦ مايو.
- صلاح الدين معوض ، (٢٠١٩) التدريب في إدارة المؤسسات التربوية ، المكتبة العصرية للنشر ، المنصورة
- خليل إبراهيم السعادات ، (٢٠١٠) : متطلبات تنمية الموارد البشرية كما وردت في بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية – دراسة تحليلية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد (١٤) ، ص ٩٤-٥٧.
- أحمد حسين ، و أحمد زارع (٢٠١٢). التدريب الإلكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقييمية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، (٣١)، ٢٨٥-٣٢٣.
- كلثوم حسين بهزادي (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التنمية المهنية للمعلمين بدولة الكويت. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، (٢٥)، ٣٨٩-٤٧٨.
- فهد مشيب المطيري، (٢٠٢٢): مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.
- دلال خالد شداد(٢٠٢١):خبرة كوريا الجنوبية في التنمية المهنية للمعلم وإمكان الإفادة منها في دولة الكويت ، مجلة دراسات تربوية ونفسية ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، العدد ١١٢ ، يوليو .

-
-
- Granada, Martinez& Garces, Castro (2016): The role of collaborative action research in teachers, professional development PROFILE Issues in Teachers, Professional Development, Bogota, Colombia
 - Rongjin Huang, Lijun Ye and Kyle Prince (2017) Professional Development of Secondary Mathematics Teachers in Mainland China, Hangzhou Normal University, Hangzhou, China,
 - Tufaner, B. (2020). The Importance of the Sustainable Development in Terms of Cuality of Life of the Future Generations. Journal of Social and Administrative Sciences, 3(4).
 - Benavides, L.,9 Arias J., Semna, M., Bedoya, J. & Daniel, B., (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematie Literature Review. 5ensos (Basel, Sitzerland), 20 (11), DOI:
 - Sazhila Nurzhanova; Assel Stambekova; Kulyay Zhaxylikova; Galiya Tatarinova; Elmira Aitenova; Zhazira ZhumabayevaInternational Journal of Education in Mathematics, Science and Technology, v12 n2 p387-405 2024
 - Danil Alves(2014): Journal of Humanities & Arts Computing, a Journal of Digital Humanities, Vol 8 Issue 1, Mars, pp1-12.
 - Kylie, Seeto and et al (2015): An Investigation of Teachers, Awareness and Willingness to Engage with self-Directed Professional Development Package on Gifted and Talented Education, Australia journal of Teacher Education, 40(1).
 - Silva, D. Y., & Dana, N. F. (2001). Collaborative Supervision in the Professional Development School. Journal of Curriculum and Supervision
 - Higher Education for Technology Enhanced Learning. (2018). The Importance of Teacher Training in Educational Technology.