



مجلة كلية التربية

تفعيل التنمية المهنية لمعلمي مرحلة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة
دمياط علي ضوء بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة
(بحث مستل من رسالة الماجستير)

إعداد

أسماء محمد محمد أبوإسماعيل
باحثة ماجستير بقسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ مها عبد الباقي جويلي

أستاذ أصول التربية بكلية التربية جامعة دمياط

٢٠٢٥-١٤٤٧م

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لمتطلبات تفعيل التنمية المهنية لمعلمي مرحلة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط علي ضوء بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة وذلك من خلال: التعرف على طبيعة التعليم الأساسي في محافظة دمياط، والوقوف على أهم ملامح تطوير التعليم الأساسي في محافظة دمياط، والتعرف على الإطار الفكري للتنمية المهنية لمعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، استخدم البحث منهج البحث الوصفي، واستعان البحث باستبانة حول التنمية المهنية (الواقع-المتطلبات-المعوقات) لدي معلمي التعليم الأساسي بمحافظة دمياط حيث تكونت عينة البحث من عينة عشوائية من السادة المعلمين في الميدان التربوي وعددهم (١٧) معلماً، وأهم ما توصلت إليه نتائج البحث أن أهم معوقات تحقيق التنمية المهنية لمعلمي مرحلة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة دمياط ما يلي: محدودية المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات المهنية التي تعزز الكفاءات المهنية، افتقار الموارد المادية مثل الأجهزة التكنولوجية والمختبرات الضرورية لتنفيذ الكفاءات المهنية، قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تحفز المعلمين علي تطوير كفاءاتهم المهنية، استنفاد الأعباء الإدارية والمهام غير التدريسية وقتاً وجهداً، قلة برامج التدريب والتطوير المهني، مقاومة بعض المعلمين التغيير أو تبني أساليب تعليمية حديثة، افتقار الخطط المحددة والمتواصلة للارتقاء المهني في المؤسسة التعليمية.

الكلمات المفتاحية : التنمية المهنية _ التعليم الأساسي _ الاتجاهات الإدارية

الحديثة

Abstract

The current research aimed to present a proposed vision for the requirements for activating the professional development of teachers of the second cycle of basic education in Damietta Governorate in light of some modern administrative trends through: identifying the nature of basic education in Damietta Governorate, identifying the most important features of developing basic education in Damietta Governorate, and identifying the intellectual framework for the professional development of teachers of the second cycle of basic education. The research used the descriptive research method. The research used a questionnaire on professional development (reality - requirements - obstacles) among basic education teachers in Damietta Governorate, where the research sample consisted of a random sample of teachers in the educational field, numbering (17) teachers. The most important findings of the research results are that the most important obstacles to achieving professional development for teachers in the second cycle of basic education in Damietta Governorate are the following: Limited participation in professional workshops and conferences that enhance professional competencies, lack of material resources such as technological devices and laboratories necessary to implement professional competencies, lack of material and moral incentives that motivate teachers to develop their professional competencies, exhaustion of administrative burdens and non-teaching tasks in time and effort, lack of training and professional development programs, resistance of some teachers to change or adopting modern educational methods, lack of specific and continuous plans for professional advancement in the educational institution.

Keywords: Professional development, basic education, modern administrative trends

مقدمة:

يُعد التعليم الركيزة الأساسية لتطور الأمم والشعوب، لذا حرصت العديد من الدول علي تطور أنظمتها التعليمية وفق الاتجاهات التربوية المستحدثة، ويُعد المعلم هو رأس الحربة في العملية التعليمية حيث يتوقف نجاح الأنظمة التعليمية في تحقيق أهدافها علي وعيه وإدراكه.

ولقد جاءت الكثير من الجهود والمحاولات التي تنتظر إلى التعليم على أنه عنصر أساسي من عناصر التنمية وتحرير الفرد، منها مبادرة " التعليم أولاً " في عام ٢٠١٢، تهدف المبادرة إلى مطالبة دول العالم بالالتزام بألويات ثلاث تتمثل في: تحسين جودة التعليم- تعزيز المواطنة العالمية. ضمان التحاق جميع الأطفال بالمدارس (جولي، ٢٠١٧، ص. ٥).

ولما كان للمعلم أهمية ومكانة كبرى في العملية التربوية، فمن الضروري أن ينال من العناية القدر الذي يتناسب مع الدور الهام الذي يقوم به في إعداد النشء وتكوينهم، ولذلك تهتم المجتمعات مهما تباينت بإعداد المعلمين في إطار الفلسفة السياسية والاجتماعية، وفي الحدود التي تجعلهم قادرين على ممارسة مسؤوليتهم لتشكيل المواطن الصالح للمجتمع، ولذلك فإن المعلم الكفاء يمثل دون شك ذخيرة قومية كبرى، ذلك أن تكوين جيل بأكمله يعتمد إلى حد كبير على ما يتصف المعلم به من سمات تعاونه على أداء هذه المهنة، ومن هنا كان لابد من الاهتمام الشديد بالتنمية المهنية للمعلم. (الأسدي، المسعودي، والتنمية، ٢٠١٦م، ص. ١٦)

وتُعد التنمية المهنية بمثابة الرغبة في تعزيز التعلم المستمر للمعلمين والمشاركة في التنمية المستمرة، وإضفاء الطابع المهني علي عمل المعلم، وقيام المعلمين بالتقييم الذاتي لقدراتهم، والتأمل في أدائهم، وتكون نقطة انطلاق لتشجيع المعلم علي التفكير الذاتي، وبالتالي توجيه المعلمين نحو إمكانات التطوير المهني الإضافي (عبد العظيم، ٢٠٢١، ص. ٥٨).

كما أن تنميتها يُعد الحل الأمثل مع تزايد مشكلات التعليم ووجود فجوة بين المخرجات المرغوبة واحتياجات خطط التنمية؛ فهي مدخل ضروري من مدخلات المنظومة

التعليمية لتحسين الأداء بها، ورفع الكفاءة المهنية والتقنية لهم (خواجي، العمري، ٢٠٢١، ص. ٢٤)

إن عملية إدارة الصف تتوقف علي عوامل عديدة ومتداخلة ولعل من أهمها هو مدي اكتساب المعلم للتفكير العلمي الدقيق الذي يساعده علي التحليل والربط بين الأحداث التي تحدث داخل حجرة الدراسة.

ومن هذه العوامل نذكر أيضاً التخطيط لعملية التدريس، والإمكانات المادية وغير المادية من منظور (التكلفة) والعائد من الموقف التدريسي (مخرجات العملية التعليمية)، وقوة العلاقات والصلات البنينة بين المعلم والتلميذ من جهة وبين التلاميذ بعضهم البعض من جهة أخرى. كذلك، فإن الطاقة النفسية المتاحة والممكنة لكل من المعلم والتلميذ يكون لها دورها المؤثر في تحقيق إدارة الصف، إذ أن معرفة المعلم والتلميذ لهذا الدور يجعلهما يدركان أنهما يعملان سوياً لتحقيق هدف واحد (عاشور، ٢٠٢٢، ص. ١١٥)

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة يمكن الإشارة إلي أن تدني مستوى أداء ونتائج الطلاب وصعوبات التعلم والمشكلات التي تطرأ من حين لآخر تتطلب أن يوليها المعلم الاهتمام اللازم، ولكن قد لا يكون المعلمون علي معرفة بهذه المشكلات وحتى في حالة إدراكهم لمصدر أية مشكلة، قد لا تتوفر لديهم المراجعيات أو الخبرة الكافية التي تمكنهم من تقديم المساعدة والعون.

وتؤكد الباحثة انطلاقاً من أهمية التنمية المهنية التي ينبغي أن يمتلكها المعلمون فإنه قد اعتمدت الباحثة علي مصفوفة التنمية المهنية Professional development matrix أو مصفوفة الكفاءات أو مصفوفة المهارات وهي أداة تستخدم لتقييم وإدارة مهارات وكفاءات الأفراد داخل المنظمة.

فهي توفر تمثيلاً مرئياً للمهارات التي يمتلكها الموظفون أو أعضاء الفريق، مما يسمح للمؤسسات بتحديد الفجوات والتخطيط للتطوير والتأكد من تعيين الأشخاص المناسبين للمهام المناسبة.

وتعتبر مصفوفة التنمية المهنية الوظيفية أداة قيمة للمؤسسات لتقييم وإدارة مهارات وكفاءات القوى العاملة لديها، ومواءمة الأفراد مع الأدوار المناسبة، والتخطيط لمتطلبات

المهارات المستقبلية. مما يساعد المنظمات على تحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر.

مشكلة البحث:

إن التربية العالمية تتطلب معلمين مربيين وماهرين، لديهم فهم جيد للتعلم التحويلي والتشاركي، ويكون قادراً أن يكون دليلاً وميسراً للمتعلمين، ويشجع على المشاركة وتطوير المعارف والمهارات والقيم والمواقف التي تعزز التغيير الشخصي والاجتماعي الإيجابي، لذا عليه الاطلاع الدائم على الأحداث الجارية والمشاركة المجتمعية وممارسة المعايير البيئية المنصفة (اليونسكو، ٢٠١٥، ص ص ٥١-٥٣).

في هذا المجال فإنه قد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أن تدني مستوى الانضباط في غرفة الصف يعتبر من أكبر المشكلات التي يواجهها المعلمون في المدارس الحكومية.

وفي هذا الصدد، تشير دراسة مطر (٢٠٢١، ص. ١٨٩) إلى أن تدني التأهيل العلمي لأى شريحة كبيرة من خريجي الجامعات من حيث المهارات والقدرات والتنمية المهنية يعد خللاً في أداء الجامعات لأدوارها، وينعكس سلباً على تأهيلهم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل، كما توصلت نتائج دراسة (عبدالعزیز، وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٢٦٠) إلى أن المعلمين بحاجة إلى تنمية العديد من التنمية المهنية كالالتزام بأخلاقيات المهنة، ومهارات التدريس وإدارة الصف، مهارات التخطيط للحصة، والكفايات المعرفية ومهارات التقويم، ومهارات الاتصال والتي تساعدهم في أداء مهامهم التدريسية.

أوضحت دراسة إنستيفجورد، مونث (Instefjord& Munth, 2017, p. 44)

أن التنمية المهنية الرقمية ليست لها مكانة بارزة في التوصيفات العامة لبرنامج إعداد المعلمين أو في توصيفات المقررات الدراسية كما أن معلمي ما قبل الخدمة في كثير من الأحيان لا يشعرون بالاستعداد الكافي لدمج التكنولوجيا بشكل فعال في فصولهم الدراسية.

وفي هذا المجال فإنه قد لاحظت الباحثة أثناء عملها كمعلمة العديد من المؤثرات علي حياة المعلمين المهنية منها تدني مستوى أداء ونتائج الطلاب وصعوبات التعلم والمشكلات التي تطرأ من حين لآخر والتي تتطلب أن يُوليها المعلم الاهتمام اللازم، ولكن

قد لا يكون المعلمون علي معرفة بهذه المشكلات، وحتى في حالة إدراكهم لمصدر أية مشكلة، قد لا تتوفر لديهم المراجعيات أو الخبرة الكافية التي تمكنهم من تقديم المساعدة والعون.

ومن خلال نتائج وتوصيات الدراسات السابقة استشعرت الباحثة مشكلة البحث والتي يمكن التعبير عنها في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل التنمية المهنية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي علي ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة؟، ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية منها:

١- ما التنمية المهنية الواجب توافرها لمعلمي هذه المرحلة في إدارة الصف؟

٢- ما أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة المتعلقة بتفعيل التنمية المهنية للمعلمين؟

٣- ما التصور المقترح لتفعيل التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي؟

أهداف البحث:

استهدفت الدراسة صياغة تصور مقترح لتفعيل التنمية المهنية وذلك من خلال الوقوف علي ماهية التنمية المهنية ومتطلباتها.

١- تحديد التنمية المهنية الواجب توافرها لمعلمي هذه المرحلة في إدارة الصف.

٢- معرفة العقبات والتحديات التي من الممكن أن يواجهها مُعلّمو الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في إدارة الصف علي ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

٣- مواجهة العقبات التي من المحتمل تواجدها في إدارة الصف وطرق التغلب عليها.

أهمية البحث:

تظهر أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في ندرة الدراسات التي تناولت التنمية المهنية لمعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي حسب علم الباحثة كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها قد تؤدي لتحسين دور معلمي تلك المرحلة وربما سيعود الفائدة علي كلاً من المعلمين والطلاب وولي الأمر وصانعي السياسات التعليمية ومتخذي القرار.

الأهمية التطبيقية:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنه قد يستفيد من نتائجها الفئات التالية:
- المعلمون وذلك من خلال رفع كفاءة المعلمين المهنية واتقان الممارسات التربوية الحديثة والتي تتناسب مع الإتجاهات الإدارية المعاصرة ودعم أدوار المعلم المتعددة وتطوير الأداء الإداري والتدريسي وربما يلفت نظر المسؤولين لاعتماد التنمية المهنية للمعلمين، واعتماد منظومة التدريب، والربط بين كليات التربية في التعليم العالي والمدارس.
 - المتعلمون وذلك من خلال تلقي التعلم في بيئة مناسبة لخصائص الطلاب وميولهم واتجاهاتهم وثقافتهم المختلفة وكذلك مراعاة الفروق الفردية لديهم، وتوفير بيئة تعليمية قائمة علي الحوار والمشاركة والتعلم التعاوني .
 - المجتمع وذلك من خلال رفع مستوى العملية التعليمية بما يتناسب مع الإتجاهات الإدارية المعاصرة ومتطلبات سوق العمل المستقبلية.

المنهج:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لطبيعة مشكلة الدراسة؛ وهو يعتمد على جمع بيانات الظاهرة المراد دراستها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص أدلتها وجمع البيانات المتعلقة بها من أدبيات تربوية خاصة بموضوع الدراسة؛ ويتم استخدام هذا المنهج وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

- _ تجميع وتقنين المادة العلمية المتعلقة بما يخص الهوية المهنية للمعلمين، ومجتمعات التعلم المهنية للمعلمين، وتحليل أهم النماذج العالمية المعاصرة لهما من خلال الدراسات السابقة والأدب التربوي الخاص بذلك.
- _ تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها؛ لمعرفة ما يميز هوية المعلمين من جوانب القوة، وما يعترضها من جوانب سلبية.

مصطلحات البحث: تمثلت فيما يلي:

• التنمية المهنية professional development

تعرفها الباحثة اجرائياً: بأنها قدرة المعلم علي معرفة مقومات مهنية وإدارة صفه تبني عليها مهارة وتدمج فيها قيمة بحيث أنها مجموعة المعارف والمهارات والخبرات العلمية والقيم المهنية التي يجب أن يمتلكها المعلم؛ ليصبح قادراً على أداء مهامه المهنية بأكبر درجة ممكنة من الدقة والاتقان، ومن ثم يتميز عن أقرانه في نفس المستوى المهني.

• الاتجاهات الإدارية الحديثة: Modern administrative trends وتقصد

بها الباحثة إدارة التميز المؤسسي وإدارة الأزمات وإدارة الجودة والإدارة الرقمية وإدارة الوقت وإدارة التغيير .

وكذلك تقصد بالاتجاهات الإدارية الحديثة في التربية بأنها:

مجموعة المفاهيم والممارسات الإدارية التي تسعى إلى تحقيق أهداف تربوية معينة من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة في المؤسسات التعليمية.

وتتميز هذه الاتجاهات بتركيزها :

• الجودة الشاملة: وهي منظومة متكاملة من المعايير والممارسات الإدارية التي تهدف إلى

تحسين أداء المؤسسات التعليمية في جميع الحالات بما في ذلك التعليم والتعلم والبحث والتطوير والإدارة.

• القيادة التربوية: وهي عملية تحفيز وتوجيه الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف مشتركة في

مجال التربية. وتتميز القيادة التربوية الحديثة بتركيزها على الابتكار والتغيير والمشاركة.

• إدارة الموارد البشرية: وهي مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية التي تركز على إدارة

الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، بما في ذلك التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم والترقيات. وتتميز إدارة الموارد البشرية الحديثة بتركيزها على التنوع والشمول والكفاءة.

▪ مخطط البحث :

سار البحث وفق المحاور والعناصر التالية :

المحور الأول: التنمية المهنية لمعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

المحور الثاني: إطار تحليلي لأهم الاتجاهات الإدارية الحديثة المتعلقة بتفعيل التنمية المهنية للمعلمين

المحور الثالث: تصور مقترح لتفعيل التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي وفيما يلي تفصيل لما سبق

المحور الأول: التنمية المهنية لمعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

تُعد التنمية المهنية للمعلمين مجموعة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجها المعلم ليكون فعالاً في عمله. تشمل هذه التنمية المهنية القدرة علي التخطيط للتعليم، وتنفيذ المناهج الدراسية، وتقييم أداء الطلاب، وبناء علاقات إيجابية مع الطلاب وأولياء الأمور وزملاء العمل. كما تتضمن التنمية المهنية الرقمية التي تمكن المعلم من استخدام التكنولوجيا في التعليم.

أولاً: مفهوم التنمية المهنية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التنمية المهنية، فقد عرفها المنشاوي (٢٠١٨، ص. ٧٥٨) بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والقيم المطلوبة لمجال معين أو وظيفة محددة والتي يجب أن يمتلكها الفرد وينفذها وفقاً لمعايير الأداء المحددة في هذا المجال أو هذه الوظيفة. وعرفها وهبة (٢٠٢٠، ٣١٧) بأنها: "مجموعة من المعارف المتكاملة والمهارات والقدرات والسمات التي تترجم إلى سلوكيات وتساعد في تحديد ما المطلوب لأداء العمل بنجاح".

وأشار يوسف (٢٠٢١، ١٠٠٣) بأنها: مجموعة من القدرات المكتسبة التي تمكن الفرد من أداء المهام المطلوبة في سياق معين، وهي تشكل في محتواها العام مزيجاً مركباً من المعارف والمهارات والاتجاهات

المتفاعلة فيما بينها، والتي تنعكس سلوك الفرد في سياق الأعمال و المهام الوكولة إليه التي ترتبط بنجاح الفرد في وظيفة ما أو مشروع ما".

ويعرفها أحمد (٢٠١٨، ٥٨) بأنها امتلاك الفرد لمجموعة من القدرات والمهارات والمعارف والخبرات والقيم والاتجاهات والسمات الشخصية، والتي تمكنه من أداء عمله في أي مجال من مجالات العمل بإتقان وبجودة عالية.

وتعرف الباحثة التنمية المهنية بأنها: مجموعة من المعارف والمهارات والقيم السلوكية التي يحتاجها الفرد لأداء مهامه المهنية بكفاءة وفعالية وتتكون الجدارة المهنية من ثلاثة عناصر أساسية هي المعرفة وهي مجموعة من المعلومات والنظريات والتقنيات التي تتعلق بالمهنة، والمهارات وهي القدرة علي تطبيق المعرفة في أداء المهام المهنية، والقيم السلوكية وهي مجموعة من المبادئ والأخلاقيات التي تحكم سلوك الفرد في العمل.

ثانياً: تصنيف التنمية المهنية:

تعددت تصنيفات التنمية المهنية، فقد قسم إسماعيل (٢٠١٣، ص ٦) و(هاشم، السلايمة، ٢٠٢٠، ص ١٢٤) التنمية المهنية إلي نوعين أساسين:

(١) التنمية المهنية الأساسية وهي التي تعتمد على أهداف وقيم وثقافة المؤسسة، ويمكن وصفها بأنها:

كل الصفات والسلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح في كل الوظائف داخل المؤسسة، وترتبط بقيم المؤسسة وأهدافها وخطتها الاستراتيجية وتوجد في كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة، مثل

(القدرة على تحفيز الآخرين، القدرة على بناء العلاقات. القدرة على قيادة التغيير القدرة على تطوير أداء الآخرين، مهارة التفكير التحليلي، القدرة على التفكير الاستراتيجي، الدقة في تقديم الخدمة، مهارة التركيز على النتائج، الجودة في تقديم الخدمة)

(٢): التنمية المهنية الوظيفية، وهي المهارات والقدرات الشخصية الضرورية لممارسة وظيفة محددة

داخل المؤسسة ، ومن أمثلتها : (التواصل مع الآخرين، المرونة، مهارة تحليل البيانات، التميز الوظيفي، المسؤولية والاستقلالية، البحث عن الفرص، قيادة الفريق) وفي ظل العصر الرقمي يحتاج المعلم أن يكون مزوداً بالمهارات والتنمية المهنية التدريسية والإلكترونية وأساليب التعلم الذاتي حيث يصنف زغلول وأحمد (٢٠١٩، ص ٣٩٢-٣٩٣) التنمية المهنية اللازمة للمعلم في العصر الرقمي إلي:

- ١- **التخطيط والاعداد وتتمثل في:** استخدام الانترنت كمصدر للحصول علي المعلومات، وامتلاك المعرفة المتخصصة، وإعداد الأهداف التعليمية (معرفية - مهارية - وجدانية)، وصياغة الأهداف صياغة صحيحة وفي تسلسل منطقي، وتصميم الدروس لتحقيق النمو المتكامل لشخصية المتعلم (معرفياً-مهاريًا- وجدانياً)، واختيار الوسائل والمواد التعليمية المساعدة المناسبة، واختيار أساليب وأدوات التقويم التي تتسق مع نواتج التعلم المستهدفة، واختيار التقنيات التعليمية وفق ما يتناسب مع المحتوى التعليمي، ومناسبة الخطة لزمن الحصة.
- ٢- **تنفيذ الدرس وتتمثل في:** استخدام التهيئة المناسبة في الوقت المناسب، وربط الدرس الحالي بالسابق، وجذب الانتباه وإثارة الاهتمام، وإثارة الدافعية لدي المتعلمين، وتنوع طرائق التدريس واستراتيجياته ونماذجه وفق المستويات العقلية للمتعلمين، واستخدام مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية لتسهيل التواصل مع المتعلمين، والربط بين المادة العلمية ومشكلات المجتمع وتلبية احتياجاته، واستخدام الأساليب التعليمية التي تشجع التعاون بين المتعلمين، واستخدام أسلوب الأسئلة وخاصة أسئلة مفتوحة لتشجيع المتعلمين علي التفكير، والتوجيه الأكاديمي للمتعلمين.
- ٣- **إدارة عملية التعلم بكفاءة وتتمثل في:** توفير مناخاً صفياً يشجع المتعلمين علي الحوار والمناقشة، والإنصات وتقبل آراء المتعلمين المختلفة، والبعد عن مشكلات الانتباه وتعديل الخطة الزمنية بما يتناسب قدرات المتعلمين ومتطلبات العملية التعليمية، والالتزام بمعايير الاتصال الفعال أثناء العرض.
- ٤- **استخدام أساليب تقويم فعالة وتتمثل في:** استخدام أساليب متنوعة لتقويم نواتج التعلم إلكترونياً، وتقويم فاعلية الوسيلة التعليمية المستخدمة، واستخدام التقويم البنائي والختامي بغرض زيادة فاعلية التعلم، وتوظيف بيانات التقويم في التحسين والتطوير المستمر، وتزويد المتعلمين بتغذية راجعة تتوافق مع الأداء.
- ٥- **التطوير الذاتي وتتمثل في:** توظيف محتوى الدورات التدريبية في العملية التعليمية، وتبادل الخبرات مع الزملاء من المعلمين داخل وخارج المدرسة في

تطوير الأداء المهني، واستخدام مصادر وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الأداء المهني، والالتحاق بالمنظمات المهنية المتخصصة في مجالات التدريب، والتدريب علي التعلم الذاتي.

٦- استخدام التكنولوجيا في التدريس وتتمثل في: معرفة واستخدام المكونات المادية للحاسوب وملحقاته، ومعرفة واستخدام برامج الأوفيس (Word- Excel Poer) point ومعرفة واستخدام محركات البحث المختلفة للوصول إلي المعلومات كخدمة البحث، والبريد الإلكتروني Gmail والمحادثة، ونقل الملفات وخدمة المدونات الإلكترونية من جوجل، واستخدام البرامج الأساسية للتصميم التعليمي الإلكتروني، واستخدام البرامج الأساسية للتقويم الإلكتروني Quiz.



شكل (١) التنمية المهنية التدريسية اللازمة للمعلم في العصر الرقمي

الشكل من إعداد الباحثة

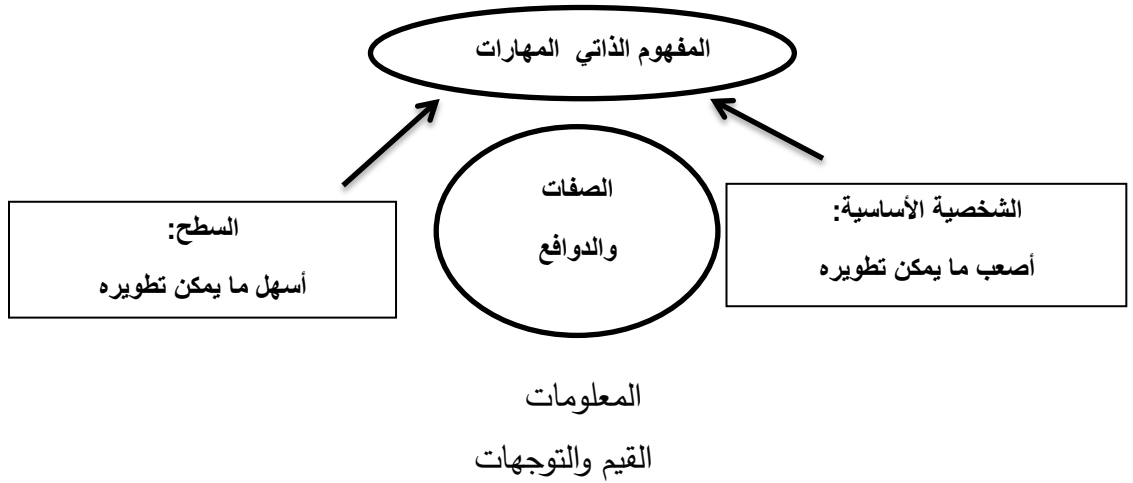
وتصنف الباحثة التنمية المهنية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي إلي أربع جدارات:

(١) التنمية المهنية المعرفية: وهي المعارف والمهارات الأكاديمية التي يجب أن يتمتع بها المعلم، مثل المعرفة بالمحتوي الدراسي وطرق التدريس ومهارات التقويم.

(٢) التنمية المهنية التربوية: وهي المهارات التي تتعلق بتصميم وتنفيذ خطط الدروس والأنشطة التعليمية، وتقييم تعلم الطلاب، وإدارة الصف، والتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور

- (٣) التنمية المهنية الشخصية: وهي الصفات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها المعلم، مثل الصبر والقدرة علي التواصل والتحفيز والتعاطف.
- (٤) التنمية المهنية التكنولوجية: وهي المهارات التي تتعلق باستخدام التكنولوجيا في التعليم مثل استخدام أجهزة الكمبيوتر والبرامج التعليمية والانترنت
- ثالثاً: خصائص التنمية المهنية:**

- إن استقراء الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بالتنمية المهنية يفيد بوجود ثلاث خصائص رئيسة للتنمية المهنية، وهي الخاصة الضمنية، والعلاقة السببية، والمرجع المعياري ويمكن توضيح تلك الخصائص الثلاثة علي النحو التالي:
- (١) **الخاصة الضمنية:** وهي تعني طرق التصرف أو التفكير لدي أفراد المؤسسة، وتتسم بالثبات لفترة زمنية طويلة وتشمل المكونات التالية: (أحمد، ٢٠١١، ١٣-١٥)
- أ- الدوافع: وهي المحركات التي تدفع الفرد نحو تصرف معين دون غيره، مثل دوافع الرغبة في الإنجاز أو حب السلطة.
- ب- الصفات: وهي الخصائص المادية لدي الفرد والاستجابة للظروف مثل التحكم الذاتي والمبادرة، وهي من صفات المدير الناجح.
- ج- المفهوم الذاتي: وهو يعني توجهات الفرد، وقيمه، وصورته الذاتية عن نفسه.
- د- المعرفة: وهي تعني المعلومات التي توجد لدي الشخص في مجال معرفي معين.
- هـ - المهارة: وهي القدرة علي أداء مهمة معينة سواء كانت مادية أو ذهنية.
- و- الاتجاهات وهي مدي استعداد الفرد للعمل وتقبل وتعلم كل ما هو جديد.
- ويوضح الشكل التالي التنمية المهنية الظاهرة والباطنة في الشخصية:



شكل (٢) التنمية المهنية الظاهرة والكامنة

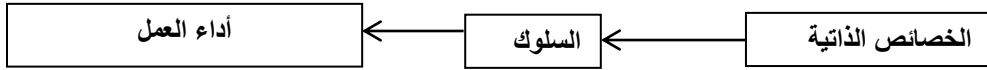
المصدر: لايل. م . سبنسر & سيجان. م. سبنسر (١٩٩٩) الجدارة في العمل_ نماذج للأداء المتفوق، ترجمة أشرف عبد المجيد، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ٢٦

ويلاحظ من الشكل السابق أن المعرفة والمهارة غالباً ما تكون الجزء الظاهر من خصائص البشر، وهي التي يمكن تناولها بالتطوير والتنمية، أما التنمية المهنية الكامنة كالمفهوم الذاتي، والصفات والدوافع والاتجاهات فهي تحتاج لمدير ذكي يستطيع التوصل إليها وتنميتها علي النحو السليم والأفضل.

(٢) العلاقة السببية:

تعني أن التنمية المهنية يمكن أن تنتبأ بالتصرف أو الأداء الذي يقوم به الفرد، حيث إن التنمية المهنية الكامنة (الدوافع، والصفات، والمفهوم الذاتي) يمكن أن تنتبأ بالعمل ونتائجه، وذلك كما يوضحه نموذج السريان السببي المنطلق من الدوافع (النية) والمار بالتصرف (السلوك) والمنتهي إلي النتيجة النهائية لأداء العمل، (طه كامل رياض، ٢٠٠٩، ٢٠)، وهو ما يوضحه الشكل التالي

"النية" "الفعل" "النتيجة"



دوافع، صفات، مهارات مفاهيم ذاتية

شكل (٣) نموذج السريان السببي للتنمية المهنية

المصدر: لايل م. سبنسر & سيجان م. سبنسر (١٩٩٩)، ص ٢٧

ويوضح الشكل السابق أن النية للعمل والتي تتضمن الخصائص الذاتية كالدوافع والصفات والمفهوم الذاتي هي التي تشكل المحرك الداخلي الذي يحث الفرد علي العمل لتحقيق الهدف والذي ينتهي بالقيام بتصرفات محددة.

(٣) **المرجع المعياري:** وهو يعني التنبؤ بالشخص الذي يجيد عملاً معيناً أو لا يجيده، وذلك بالرجوع لمعيار معين، ومن ثم فإن الخاصية لا تعني كفاية إلا إذا تم ترجمتها في سلوك معين، ويؤدي إلي حدوث فارق في الأداء ومن ثم تقسم إلي مواصفات الموظف المتوسط (وهي السمات والخصائص التي يمتلكها الموظف وتمكنه من الاحتفاظ بوظيفته)، ومواصفات الموظف المتميز، وتمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكنه من تجاوز المعدلات العالية من الأداء) مقارنة بزملائه (لايل م، سبنسر، ٢١، ١٩٩٩).

وباستعراض خصائص التنمية المهنية يتضح أنها تتمثل في ثلاث خواص رئيسة هي الخاصية الضمنية وتعني طرق التفكير لدي أفراد المؤسسة، حيث إن هناك تنمية مهنية ظاهرة يمكن تطويرها، وتنمية مهنية كامنة من الصعب تطويرها، أما العلاقة السببية فتعني أنه يمكن التنبؤ بالتصرف أو السلوك الذي يقوم به الفرد، أما المرجع المعياري فيعني المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم علي أداء الموظف هل هو جيد أم لا.

المحور الثاني: إطار تحليلي لأهم الاتجاهات الإدارية الحديثة المتعلقة بتفعيل التنمية المهنية للمعلمين

تتضح الاتجاهات الإدارية الحديثة (المفهوم وأهم الاتجاهات الإدارية الحديثة) فيما يلي:
أولاً مفهوم الاتجاهات الإدارية الحديثة:

يعرفها (الطويل، ٢٠٠٦، ص ٣١) بأنها "المسارات النظرية والتطبيقية الناجمة عن التغيرات والتطورات الحديثة والمتلاحقة منذ أواخر القرن العشرين على المستويات العالمية والإقليمية، والتي تتجه نحو التطور المهني"

وتقصد بها الباحثة إدارة التميز المؤسسي وإدارة الأزمات وإدارة الوقت والإدارة الالكترونية وإدارة التغيير وإدارة الجودة.

وكذلك تقصد بالاتجاهات الإدارية الحديثة في التربية بأنها: مجموعة المفاهيم والممارسات الإدارية التي تسعى إلى تحقيق أهداف تربوية معينة من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة في المؤسسات التعليمية.

ثانياً: أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة:

الإشارة إلي هذه الاتجاهات فيما يلي:-

(١) إدارة التميز المؤسسي

(٢) إدارة الأزمات

(٣) إدارة الجودة

وتري الدراسة الحالية أن من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة هو إدارة التميز المؤسسي حيث تُعتبر إدارة التميز من التوجهات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تطوير أدائها باستمرار على المدى البعيد، وتحقيق نتائج غير مسبوقة تبرز بها على منافسيها، باستعمال الاستراتيجيات والنماذج المطبقة في تحسين الوضع التعليمي، بمعاونة أنظمتها وأساليب وطرق عملها، وسياساتها، لإنجاز الجودة والتميز في الخدمات، والبرامج التعليمية والبحثية المقدمة للفرد والمجتمع؛ بما يمكن هذه

المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات، والتعامل معها، وضمان بقائها واستمرارها وتحقيق ميزتها التنافسية (أبو فارة، ٢٠١٦)

❖ مفهوم إدارة التميز المؤسسي

تتعدد مفاهيم التميز المؤسسي تبعاً للمجال الذي يعمل فيه، فالتميز يعني في المفهوم التعليمي توازن احتياجات الطلبة والكادر والممولين وجهاد الاعتماد بالإضافة إلى

المجتمع المحلي (القرزعي، ٢٠١٨، ص ١٣٣)

وبالتالي يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية والمعلمون والإداريون والعمال والتلاميذ بهدف الترابط والتكامل بين العناصر الإدارية والتدريسية لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بمستوي المخرجات إلى حد عالٍ من التفرد والتميز الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين، ويساهم في رفع قدرة المدرسة علي التنافسية وعلو مكانتها مقارنة بمثيلاتها (أبو سعده، عثمان، وصديق، ٢٠٢١)

تعرف إدارة التميز بأنها تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة التعليمية متميزة في أدائها؛ من خلال توظيف الموارد والقدرات توظيفاً فعالاً بشكل يجعلها متفردة عن أقرب منافسيها، وينعكس ذلك علي الكيفية التي تتعامل بها مع العملاء وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها (الشريف، ٢٠١٣، ١٨١)

مما سبق يتضح أن جميع هذه التعريفات قد اتفقت في مجملها علي أن إدارة التميز المؤسسي تعني تحقيق أعلى مستويات الإنجاز، والتفوق المستمر في الأداء المؤسسي، سواء علي المستوي المؤسسي أو الفردي أو الجماعي ، وأن إدارة التميز المؤسسي تدور حول ثلاثة محاور رئيسة، وهي:

- التميز علي أساس تفوق المؤسسة التعليمية علي مثيلاتها.
- التميز بناءً علي ممارسات المؤسسة التعليمية.
- التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات المستفيدين

❖ أهمية إدارة التميز المؤسسي

لقد أصبح التميز المؤسسي بالتعليم مطلباً أساسياً، وضرورة ملحة؛ لمواجهة تحديات العصر المعلوماتية والتقنية الحديثة، وما تبعها من تغيرات اقتصادية وثقافية

واجتماعية، وتتبلور أهمية إدارة التميز المؤسسي في الآتي:

_ المؤسسات التي تسعى جاهدة لتحقيق التميز في الخدمة تحتاج إلى تحديث عملياتها وخدماتها بشكل دوري؛ من خلال تصميم وابتكار منتجات وخدمات جديدة جذرياً، وكذلك من خلال التطوير المستمر للخدمات والمنتجات الحالية وتحسينها وبالتالي وصولها للتميز، وللتميز فوائده الكبيرة، ليس فقط مجرد متابعة الأداء التشغيلي اليومي، بل وتطوير قدرات قوية وخلق رؤية استراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة (De Coning & Romita, 36-37).

_ وإدارة التميز المؤسسي تعمل على بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة، وأداة للتقييم الذاتي، وفرصة للمقارنة المرجعية مع المنشآت الأخرى المتميزة، ودليل للتعرف على فرص التحسين، وأداة للتغيير وتوحيد ثقافة المؤسسة (المزين و الغامدي، ٢٠١٠، ٧٦١).

_ كما أن إدارة التميز المؤسسي تضع المؤسسة في حالة اليقظة الدائمة؛ إذ إن النجاح والتميز يساعدان المؤسسة على تطوير أعضائها بصفة مستمرة، سواء كانوا مديرين أو معلمين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء، والمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وتساعد على توفير المهارات اللازمة لصانعي القرار، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة، وذلك لأهميته في تحقيق الإبداع والتميز، ويجعل المؤسسة تركز اهتمامها على العميل أو المستفيد والعمل على تقديم الخدمات بفاعلية وكفاءة (عبد الوهاب و سليمان، ٢٠١٦، ٢٤٩).

تعتبر إدارة التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، فتطبيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية يحقق الكثير من الفوائد، سواء على مستوى العمليات التنظيمية أو على مستوى النتائج، أو من خلال السلوك المؤسسي داخل المؤسسة، حيث أشارت (غوشة، ٢٠٠٨) إلى الفوائد المرجو تطبيقها من تطبيق التميز المؤسسي، وهي كالتالي:

- (١) التركيز على التلاميذ (السمعة الحسنة، تحفيز الموظفين).
- (٢) الاهتمام بالقيادة وثبات الهدف والإدارة بالعمليات والحقائق.
- (٣) التركيز على النتائج من حيث وجود التناغم والتركيز في كل المؤسسة.
- (٤) تطوير وتمكين الأفراد والاستفادة من قدراتهم الذهنية داخل المؤسسة (التعليم التنظيمي)

مما سبق يتضح أن إدارة التميز المؤسسي تعمل على تحقيق نتائج تلبي رغبات وتطلعات كل المستفيدين والعاملين، وإيجاد قيمة مستدامة للمستفيد، وإيجاد قيادة ذات رؤية تتسجم مع ثبات الهدف، وتقود المؤسسة من خلال مجموعة أنظمة مترابطة، مما ينعكس إيجابياً على المجتمع.

❖ أبعاد التميز المؤسسي:

يقوم التميز المؤسسي علي عدة أبعاد هي (Baldrige Performance Excellence program, 2019, 26):

■ **القيادة المتميزة:** تقوم القيادة المتميزة بتخطيط استراتيجياتها ببناء رسالتها ورؤيتها بما يتوافق مع مواردها المادية والمالية والبشرية والتقنية، ومع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، وتستجلب القيادة ذوي المهارات والخبرة للمشاركة في التخطيط، كما تراهي القيادة وضع البدائل الاستراتيجية، والأهداف طويلة الأجل؛ تحسباً لظروف متوقعة، وتضع القيادة برامج خدمية لخدمة المجتمع المحيط كحملات نشر الوعي بين المواطنين.

وتتولي القيدة المتميزة تنفيذ ما رسمته من أهداف حيث تنفذ ما جاء من أهداف في الرسالة والرؤية. (Willert, 2012)

■ **السياسات:** يقوم المدير وبشاركة المعنيين برسم السياسات والخطط الاستراتيجية، بما يلائم الطموحات والإمكانات الحقيقية، لتكون قابلة لتوزيع هذه الاستراتيجيات والسياسات كل حسب اختصاصه

(Sreenivas, Kiranmayi & Suresh, 2014, 153)

■ **إدارة الموارد:** يجب أن تقوم الإدارة بعمل خطة توضح فيها سبل إدارة الموارد المالية من أجل نجاحها المستدام، وتوضح طرق إدارة الأبنية والمعدات، وإدارة التكنولوجيا، وإدارة المعلومات والمعرفة ، وأن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث تراعي الخبرة والكفاءة والمهارة، ويتم تحديد المهام جيداً منعاً لهدر الوقت والجهد (عامر، ٢٠١٥، ١٠٥)

■ **إدارة العمليات** الإدارة المتميزة تصمم وتدير وتحسن العمليات والمنتجات والخدمات لتتال رضا المستفيدين، كما أنها تحرص على الإعلان عن خدماتها ونواتجها وتجري الإدارة تحسينا للعلاقات بينها وبين المتعاملين، ومن ثم تقوم الإدارة المتميزة بوضع خطة واضحة، وتحديد المسؤوليات لتنفيذها بكفاءة، وتراعي الأولويات في تنفيذ العمليات، ولا تستهدف المدرسة مجرد تنفيذ الإجراءات بل تستهدف الوصول لأكبر قدر من التفوق والتميز في إنجاز عملياتها، لذلك تقوم الإدارة بتقييم هذه العمليات تقييماً علمياً يحدد نواحي القصور ونواحي النجاح والتميز للمساعدة في وضع خطة التحسين والتطوير (Desai, Makwana & Verma.2017)

■ **إدارة الخدمات التعليمية:** إن نجاح الإدارة مرهون بارتباطها بالمجتمع المحيط، فمن مهامها الارتقاء به وحل مشكلاته، ومن ثم يجب على الإدارة المتميزة أن تضع خطة للخدمات التي يمكن أن تقدمها للمجتمع أو تشارك بنصيب فيها مثل التوعية الجماهيرية، وعلى الإدارة أن تخطط لجلب المعلمين ذوي الخبرة والمهارة والتميز للوصول لخدمة تعليمية متميزة، وكذلك لا بد من وضع خطط لاكتشاف التلاميذ المتفوقين والموهوبين والتلاميذ ضعيفي التحصيل الدراسي، وذلك لوضع برامج النهوض بكل هؤلاء بما يناسبهم، وبما يضمن خلق مواطنين صالحين منهم لخدمة أنفسهم ووطنهم في المستقبل وهذا يعني التركيز على المستفيدين وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم ، وفي مرحلة التنفيذ لا بد من التركيز على جودة الأساليب، ويجب تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات وتقييمها لوضع خطة التفوق والتميز فيها، كما يجب قياس مدى رضا المستفيدين والمعنيين تجاه الخدمات التعليمية المقدمة (Al-Ababneh & Alraimi,2020)

■ إدارة نتائج الأعمال:

لا بد أن تبنى النتائج على قيم مستهدفة، وأن تظهر النتائج قيما إيجابية مقارنة بالإدارات الأخرى، ويجب أن ترتبط النتائج بخطط وأعمال الإدارة، وأن يكون هناك تقدم إيجابي في النتائج، ومن الضروري أن تعكس هذه النتائج المهارات العملية والعلمية للطلاب، وهذا يقتضي أن تهتم الإدارة بأراء المستفيدين عبر كافة الطرق التي يعبر بها المستفيدون عن آرائهم (العبيدي، 2013)

وتشير الدراسة الحالية إلي إدارة الأزمات باعتبارها من أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة حيث أنها تعد معالجة المواقف الصعبة أو غير المتوقعة التي قد تؤثر علي سير العملية التعليمية.

❖ مفهوم إدارة الأزمات:

يعرف الحريري (٢٠١٢، ١٠٢) بأنها مصطلح علمي يعبر عن الحالة الحرجة والموقف الطارئ والمشكلة الحاصلة والواقعة والنكبة التي وقعت للمنظمة.

يعرف الناجي (٢٠١٢، ١٦) الأزمة بأنها "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة تؤدي الى توقف حركة العمل او هبوطها الى درجة متدنية، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المؤسسة".

كما يعرف خامرة وبهاز (٢٠٢١، ٣٠٠) إدارة الأزمات أنها قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة، والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل ت ممكن واستخلاص الدروس لمنع تكرار الأزمة، أو تحسين طرق التعامل معها والاستفادة من الفرص التي تتيحها".

ويعرف جاسم (٢٠١٩، ١٥٦) إدارة الأزمات بأنها "عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية بواسطة مجموعة من القدرات القيادية بهدف تقليل الخسائر الى الحد الأدنى". وتشير غنيمة (٢٠١٤، ٩) إلى إدارة الأزمات بأنها حالة من الخلل والاضطراب يؤثر على سير العمل المعتاد في المؤسسة التعليمية، ويشتت انتباه العاملين عن أداء أعمالهم، وتتسم بتلاحق الأحداث ونقص المعلومات وضيق الوقت وتداخل الأسباب والنتائج، مما يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها، وهذا يتطلب تدخلاً فورياً من خلال اتخاذ قرار مناسب وفي وقت قصير منذ نشأة الأزمة، لاحتواء هذا الموقف والتقليل من آثاره".

❖ أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية

تختلف وتتعدد الأزمات التي يمكن أن تحدث في المؤسسات التعليمية ، إلا أن العامل المشترك بين

جميع الأزمات هو تأثيرها على سير العمل المعتاد خلال اليوم الدراسي وذلك من خلال تشتيتها لانتباه قيادة المدرسة والمعلمين والطلبة عن أداء أدوارهم وممارسة الأنشطة بالشكل السليم ، كما تتبع أهمية إدارة الأزمات من دورها في توفير النظام والاستقرار ، وتهيئة المناخ الصحي للملائم للعمل في المؤسسة التعليمية أثناء حدوث الأزمات : من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة : وتتمثل أهمية إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية من خلال ما يلي : (المطيري، ٢٠١٢، ٢٥، و (الجهني، ٢٠١٠، ٣٧)

١- تهيئة المناخ الملائم للطلاب لممارسة الأنشطة بعيداً عن الضغوط النفسية والتشتت الذهني.

٢- توفير النظام والاستقرار للعاملين في المؤسسة التعليمية مما يمكن من سير العمل المدرسي بالصورة المخطط لها ويسهم في الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية.

- ٣ - المحافظة على الموارد والإمكانات المادية للمؤسسة التعليمية في حالة وقوع الأزمات أو التقليل من الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن.
 - ٤ - زيادة إنتاجية العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال تركيز جهودهم وعدم انشغالهم بالأزمة.
 - ٥ - وضع الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمات في حال وقوعها
 - ٦ - التنبؤ بالأزمات المستقبلية، ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها.
 - ٧ - إعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات.
 - ٨ - تهيئة العاملين في المؤسسة والطلاب للتعامل مع الأزمات المختلفة.
 - ٩ - تكوين فريق لإدارة الأزمات، وتوزيع المهام والأدوار على أعضائه.
 - ١٠ - المواجهة الفورية في حالة وقوع أزمة وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف.
 - ١١ - عدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة والتعاون المستمر في مواجهة الأزمة
- كما يشير (بوطرفة، ٢٠١٦، ٢٩) إلى أن أهمية إدارة الأزمات تنبع من دورها في توفير النظام والاستقرار، وتهيئة المناخ الصحي للملائم للعمل في المؤسسة التعليمية أثناء حدوث الأزمات من خلال التخطيط والتنظيم، والتوجيه والتنسيق لجهود العاملين، واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- (١) أهمية إدارة الأزمات من الناحية التربوية (عبد الوهاب، المرسي، ٢٠١٢، ٣٨)
- تهيئة المعلمين والمتعلمين للتعامل مع الأزمات حال وقوعها.
 - تتبّع أهمية إدارة الأزمات المدرسية من خلال دورها في توفير الأمن والأمان، والنظام والاستقرار، وتوفير المناخ الصحي للملائم للعمل في المدرسة أثناء نشوء الأزمات من وضع خطط مناسبة لها وتنظيم مراحلها وتوجيه العاملين وتنسيق جهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة، والمحافظة على الموارد والإمكانات البشرية والمادية للمدرسة، إضافة إلى السعي للتقليل من الخسائر المتوقعة إلى أدنى حد ممكن، وإعداد سيناريوهات افتراضية لكيفية التعامل مع الأزمات المدرسية، والتنبؤ بالأزمات المستقبلية ووضع التدابير الوقائية لمنع حدوثها.
 - التنبؤ بالأزمات المستقبلية، ووضع التدابير الوقائية لمنع تكرارها.

تكمُن أهمية إدارة الأزمات في أنها تقوم بإعداد الأفراد لمواجهة التطورات غير المتوقعة والظروف السلبية في المدرسة بشجاعة وتصميم ومساعدة العاملين بالمؤسسة التعليمية على الاستعداد بشكل جيد للتغيرات المفاجئة في المدرسة أو في المجتمع، ويمكنهم من فهم وتحليل أسباب الأزمات والتعامل معها بأفضل طريقة ممكنة.

إن إدارة الأزمات التربوية تستخدم في مواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، كما تتضمن كيفية تفادي حدوث الأزمة التربوية، وذلك للتعليق بها قبل حدوثها، وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية في حالة حدوثها.

(٢) من الناحية التعليمية بذكرها غنيمة (٢٠١٤، ٤٧):

- تتبع أهمية إدارة الأزمات التعليمية من دورها في توفير النظام والاستقرار للعاملين في المؤسسة التعليمية، حتى يتم تحقيق سير العملية التعليمية بكفاءة وجودة عالية.
- تهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في المؤسسة التعليمية أثناء حدوث الأزمات، من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه لجهود العاملين واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة التعليمية وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة من قيام المؤسسة التعليمية.

- توفير المناخ المناسب للتعليم وتنفيذ الأنشطة التعليمية بعيدا عن الضغوط النفسية والتشتت الذهني.

- تحسين مخرجات العملية التعليمية وتعزيز أداء العاملين فيها.
- رسم الخطط الملائمة والهادفة في التعامل مع الأزمات التعليمية.
- القدرة على التعامل مع المواد الخطرة قد تسبب المواد الكيميائية الخطرة في المعامل

في بعض

المؤسسات التعليمية في بعض الإصابات والوفيات حيث تساعد إدارة الأزمات على التدريب على

التعامل مع المواد الخطرة وضمان سلامة الجميع أثناء الأزمات.

ومن أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تشير إليها الدراسة هي إدارة الجودة

❖ مفهوم إدارة الجودة Tehnical quality Management

حيث يشير إلى أعلى مستوى من الأداء لعلاج القصور في النظام التربوي وأساليبه ومحتوياته مع الحرص الكبير على إدارة الوقت وتوظيفه (Anderson, Lorin, 1995 p507)

كما يشير هذا المفهوم T.Q.M إلى أسلوب العمل الذي يركز على احتياجات المتلقي في المستقبل في العملية التعليمية ، وهذا الأسلوب يشكل مدخلاً تنظيمياً من أجل تحقيق أعلى مستوى من الهدف طبقاً للاحتياجات الفردية والجماعية (Ashcroft, Kate, 1995, P4)

يشير هذا المفهوم إلى جميع الأنشطة التي تبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شئون

المؤسسة وتشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم بغرض التغلب على ما بها من مشكلات، والمساهمة

بشكل مباشر للوصول إلى النتائج المرجوة، أى يشكل هذا المفهوم عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها (عشيه، ١٩٩٩، ص ١٣)

كذلك يشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى النظم الثلاثة الآتية (الزهميري، حافظ، ١٩٩٦، ص ٢٧٦-٢٧٨)

١- النظام الاجتماعي: يشمل ثقافة المنظمة (القيم - المعايير - الاتجاهات - نوعية العلاقات الاجتماعية بين العاملين - نظم المكافآت وأشكال القوة داخل التنظيم - أنماط السلوكيات والتفاعلات بين الأفراد)

٢- النظام التقني يتضمن الأدوات والممارسات والأساليب الكمية والكيفية التي تقيس وتتبع خطوات

إتمام العمل داخل المنظمة والتي من خلالها يمكن تطوير أساليب نظم العمل داخل المنظمة والنظام الكلي ذلك لتحقيق هدفين أساسيين هما:-
- خدمة العميل (التلميذ).

- تحقيق رسالة المنظمة.

ويعتمد النظام التعليمي بجانب الأساليب الكمية والكيفية إلى تحديد نوعية الطلاب ومستوياتهم التعليمية، أساليب ومهارات التدريس والمقررات والمناهج الدراسية والجدول والمعامل وخدمات المكتبة ، وأساليب التحصيل ومستويات النمو المهني والأكاديمي عند المعلمين.

٣- النظام الإداري : يشمل عدة مكونات مثل البناء التنظيمي - السياسات - مستويات السلطة- داف ورسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية - العمليات الإدارية (تخطيط - تنظيم - توجيه -تنسيق - رقابة)

في ضوء ما سبق يتضح أنه تعتمد جودة النظام التعليمي اعتماداً أساسياً على جودة المعلم الذي يقوم بتنفيذ الخطط التربوية، حيث أن إكساب المتعلمين أفضل تربية مرتبط بمن يقوم بتعليمهم بأفضل إعداد وتدريب ويشكل المعلمون في أي نظام تعليمي أكبر عنصر في المدخلات التعليمية من حيث الكلفة وأكبرها بعد التلاميذ من حيث العدد، مما يتطلب ضرورة العناية بنوعية المعلم والاهتمام برفع مستواه قبل الخدمة وأثناءها؛ ذلك لأن المعلم عامل مباشر في تنفيذ الأهداف والسياسات التربوية ونجاح مخططاتها، لذا من الضروري النظر إلى إعداد المعلم نظرة جديدة مفتوحة على أفاق واسعة نظراً لكونه يعمل مهندساً في الهندسة البشرية، ولا يمكن توقع الجودة في النظام التعليمي دون القيام بعملية إصلاح كبيرة لممارسات إعداد المعلم قبل الخدمة ، وللجهود التي تبذل من أجل تدريب المعلمين أثناء الخدمة في كافة مراحل التعليم مع إصلاح وتطوير المؤسسات والنظم القائمة على إعداد المعلم ويشكل هذا هدفاً رئيساً تسعى إليه الدول في عالمنا المعاصر.

المحور الثالث: تصور مقترح لتفعيل التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي

إن التطوير المهني المستمر لمعلمي التعليم الأساسي هو حجر الزاوية في بناء نظام تعليمي قوي يواكب التحديات الحديثة. فالمعلمون هم القادة التربويون المسؤولون عن تشكيل عقول الأجيال القادمة وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لمواكبة التطورات السريعة في عالمنا اليوم. وفي ضوء التغيرات العالمية والمحلية، والتطورات

التكنولوجية والمعرفية، أصبح من الضروري أن نعيد النظر في آليات تفعيل التطوير المهني للمعلمين، بما يضمن صقل قدراتهم، وتحديث ممارساتهم التعليمية، وتمكينهم من تلبية متطلبات القرن الحادي والعشرين.

تهدف هذه الرؤية المقترحة إلى توفير إطار متكامل وشامل لتفعيل التطوير المهني لمعلمي التعليم الأساسي، استناداً إلى أحدث النظريات التربوية وأفضل الممارسات العالمية. ونسعى من خلاله إلى تجاوز الأساليب التقليدية والانتقال إلى نموذج يعزز التعلم المستمر، ويحفز الابتكار، ويدعم النمو المهني والشخصي للمعلم، مما ينعكس إيجابياً على جودة العملية التعليمية ويزيد من فعاليتها في تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

وفيما يلي تصور مقترح لتفعيل التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي:

متطلبات تفعيل التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي:

١- تزويد المعلم بأخر ما توصل إليه التقدم العلمي التكنولوجي، وتمكنه من المزج ما بين الثقافة الإنسانية والتطور العلمي وأخر ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجالات الحياة المختلفة.

٢- أن تنمي مناهج الإعداد وبرامج التدريب في المعلمين وأعضاء هيئة التدريس القدرات والمهارات اللازمة لتصميم المناهج والبرامج، وتنفيذها، وتقييمها، وتطويرها بما يتناسب مع متغيرات العصر وثوابت الثقافة العربية الإسلامية.

٣- الأخذ بنظام الإعداد المتكامل - أكاديميا ومهنيا داخل كلية التربية - للمعلم الشامل؛ أي القادر على تدريس مادة تخصصه في جميع مراحل التعليم العام.

٤- الأخذ بنظام السنوات ونظام السنة الدراسية ذات الفصلين بحيث تكون هناك مواد أساسية تمتد دراستها طوال السنة، ومواد فرعية أو مساندة تبدأ في بداية الفصل الدراسي وتنتهي بنهايته.

٥- أن تكون المناهج والبرامج والدورات وغيرها في شكل تنظيمات مرنة وقضايا عريضة ومقاربات شاملة، وأن تركز على المفاهيم، والتعميمات والنظريات

والسيناريوهات المحتملة مستقبلا وعلى كيفية مواجهة المشكلات الناتجة عن تطبيقها.

٦- أن تتيح المناهج والبرامج الفرص للمعلمين وأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات التربوية والتخصصية والثقافية بالحضور أو بأوراق بحثية، بقصد التنمية المهنية المستمرة للمعلمين.

٧- وضع معايير وأدوات لاختيار المعلمين وأعضاء هيئة التدريس عند توظيفهم.

٨- تقييم ومتابعة مستمرة حيث تقييم أثر التدريب: هل أدى التدريب إلي تغيير في ممارسات المعلمين؟ هل انعكس ذلك علي أداء الطلاب؟

٩- جمع التغذية الراجعة من المعلمين حول جودة البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم

١٠- ربط التنمية المهنية بنظام الترقيات والحوافز حيث تحفيز المعلمين علي المشاركة الفعالة في برامج التطوير

١١- الاستفادة القصوي من التقنيات الحديثة لتعزيز عملية التنمية المهنية.

١٢- تحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية

١٣- توفير الدعم والموارد اللازمة

١٤- الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية للمعلم حيث يتطلب تحقيق مستوى فعال من المستوى الاجتماعي والاقتصادي، إحداث تغييرات جذرية في منظومة التعليم وثقافته حول العالم ابتداء من الدولة، ومرورا بالقنوات الإعلامية والاجتماعية، ووصولاً إلي إدارات المدارس وأولياء الأمور. فتقديم البديل المادي المجزي والوافي أول الحاجات الضرورية، ولكن في المتناول بعض الخطوات سريعة التأثير قد ترفع من مستوى الاجتماعي والاقتصادي للمعلم

١٥- تخفيف الأعباء الإدارية ، فمن الضروري أن ينصب جهد المعلمين علي ما يفيد العملية التعليمية، وأن يفوض غيرهم بالمهام التي لا تتناسب مع خبراتهم. يتضمن ذلك تخصيص ساعات من أسبوع العمل للتخطيط التعاوني والتحضير للصفوف، وأن يُعد ذلك من ساعات تعاقد المعلم، فلا تقام فيها اجتماعات أو مهام أخرى. كما

يتضمن ألا نحمل المعلمين مهمات إدارية أو ورقية لا تنفع المتعلم، أو يمكن أن ينوب عنهم فيها غيرهم.

١٦- تيسير الأمان الوظيفي: لا يمكن للمعلمين أن يقدموا طاقاتهم لخدمة التعلم إذا لم يشعروا أن مناصبهم في الوظيفة آمنة. فمن الضروري أن تكون معايير الاستمرار الوظيفي واضحة وأن تسخر الجهود لبقاء المعلمين، بدلاً من إشعارهم بسهولة استبدالهم. بذلك لا ينشغل ذهن المعلم بوظيفته، بل ينصرف إلي الإبداع والتميز في التعليم.

١٧- توفير المساحة والحرية في الصف احتراماً لخبرات المعلمين وشهاداتهم، علينا توفير مساحة واسعة للمعلمين في صفوفهم، حيث نترك لهم الحرية في استحداث إجراءات أو أساليب تربوية تتناسب مع صفوفهم وشخصياتهم المختلفة.

١٨- مشاركة المعلم في صنع القرار المعلم أكثر المربين فهماً لحاجات طلابه وقدراتهم في فصله، مما يعني أن لرأيه وزناً في صياغة سياسات المؤسسة التربوية وقراراتها. من أجل ذلك، يعد ضم المعلم إلي لجان صنع القرار المختلفة في المؤسسات التربوية عنصراً من عناصر شعور المعلم بالرضا عن عمله، وزيادة حضور بصمته في تحسين المؤسسة.

١٩- دعم المعلمين لا يقتصر علي الدعم المادي فحسب علي رغم أهميته بل يتجاوز ذلك إلي الدعم المهني والنفسي من ذلك أن تتاح الفرص أمام المعلمين للتطوير المهني الذي يتناسب مع احتياجاتهم واختياراتهم وأن تخصص لهم الموارد والمصادر التي يحتاجون إليها، وأن تُفتح لهم أبواب الرأي والمشورة، وأن يُعاملوا بالاحترام الذي يليق بهم، وأن نقدم لهم الفوائد الوظيفية، كالإجازات الخاصة المدفوعة، تماشياً مع بقية القطاعات.

خاتمة ، من الضروري تضافر الجهود من الأطراف التربوية كافة لتحقيق مستوي اجتماعي واقتصادي عادل للمعلمين، حتي يُفسح لهم المجال ليقوموا بالدور المناط بهم علي النحو المطلوب. لكل من الدولة وإدارات المدارس وأولياء الأمور دور في هذه العملية فهي ضرورة لمن يريد تحقيق مصلحة المتعلمين تحقيقاً فعلياً بعيداً عن

الشكليات والخطوات الإعلامية المجردة. قد يبدو تحقيق هذا الهدف أمراً يتطلب جهوداً مضنية، وهو بالفعل يتطلب استراتيجيات وخطوات فعلية ولكن في المتناول حالياً خطوات سريعة المفعول والأثر يمكن تطبيقها حالاً لتبدأ مسيرة تأمين المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمعلمين بما يضمن لنا استمرارية التعليم الفعال.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، إبراهيم محمد علي (٢٠٢٣). الجدارات اللازمة للطلاب المعلم بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات سوق العمل، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ع ٤٧، ص ٤٣١-٤٩٤
- أبو سعدة، أحمد رياض، وعثمان، مني شعبان عثمان، وصديق، أبو بكر أحمد (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٥، ع (١٥) ص ٣٥-٩١
- أبو فارة، يوسف (٢٠١٦). الجودة والتميز في منظمات الأعمال. عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر أحمد، أمل على محمود سلطان (٢٠١٨). الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج ٥٦، ع (٥٦)، ص ٣٤-١٢٦
- أحمد، محمد عبد القادر (١٩٨٣). استراتيجية التربية العربية لنشر التعليم الأساسي في الدول العربية. المنصورة. مكتبة النهضة المصرية. ص ٢٦٦
- أحمد، نورا رضا عيسي (٢٠٢٣). إعداد معلم التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات التربية العالمية. مجلة كلية التربية ببنها. ع ١٣٣، ج ٢، ص ٤٤٥-٤٦٨
- الأسدي، سعيد والمسعودي، محمد والتميمي، هناء (٢٠١٦). التنمية المهنية القائمة علي الكفاءات والكفايات التعليمية (المعلم _ المدير_المشرف)، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- إسماعيل، محمد أحمد (٢٠١٣). دليل الجدارات الوظيفية، مجلة المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، مج ٤، ع ٣٣
- الأنصاري، سامر محمد عبد المحسن (٢٠١٩). إعداد المعلم وتطويره مهنيًا في ضوء بعض الخبرات العالمية. المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن ع ١٤.

البحالي، عبد الحميد دعيح ويونس، سيد شعبان (٢٠٢٢). درجة إسهام المقررات المفتوحة واسعة الانتشار (MOOCs) في التنمية المهنية لمعلمي الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة واتجاهاتهم نحوها. المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٣٧٠. ٣٣٣. البحيري، خلف ووهبة، عماد وآدم، أمينة (٢٠٢٣). نموذج مقترح لتعزيز الهوية المهنية للمعلمين باستخدام مجتمعات التعلم المهنية في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، مج ١٤، ع (١٤) ص ٩٥-١٣١

القرزعي، مها صالح أحمد (٢٠١٨). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية. مركز الخبرات المهنية للإدارة، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب (٢٦)، ص ٣٣-٤٦ البربري، مروي مصطفى (٢٠٠٥). دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي (دراسة تقويمية). مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، ص ١-٣٥٥ بهجت، صفاء محيي الدين (٢٠١٨). المتطلبات التربوية لتحقيق بيئة مدرسية جاذبة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء متطلبات المدرسة الجاذبة. مجلة كلية التربية ببنها، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٣، ج ٢، ص ٢٢٩-٢٧٠

بوطرفة، صورية (٢٠١٦). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراية مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

جاسم، أحمد عبد الكريم (٢٠١٩). أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الفلوجة، مج (١٥)، ع (٤٧)، ج (١).

جمال الدين، هناء محمد جلال (٢٠١٩). ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٣٠، ع ١١٨، ج ٢، ص ٥٥-١

الجهني، عبد الله مسعود (٢٠١٠). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

جويلي، مها عبد الباقي (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير التعليم الأساسي في مصر. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. جامعة عين شمس، مج ٣٦، ع ٣٦، ص ٢٨٣-٣٢٣

الحريري، محمد سرور (٢٠١٢). إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء علي الأزمات، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، ج (١)

حلمي، فؤاد أحمد (٢٠١٦). تطوير الإدارة التعليمية للتعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء مدخل التكنولوجيا الإدارية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، جامعة القاهرة ، ص ١-٣٠٨
خامرة، الطاهر وبهاز، جيلالي (٢٠٢١). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة ، مجلة إضافات اقتصادية، الجزائر، مج(٥)، ع(٢).

خليل، نبيل سعد (٢٠١٥). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة
،كلية التربية، جامعة سوهاج، القاهرة

خواجي، محمد، والعمرى، سعداء (٢٠٢١). متطلبات التنمية المهنية اللازمة للمعلمين وقت الأزمات في ضوء الاتجاهات المعاصرة"جائحة كورونا أنموذجاً". مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. جامعة أم القرى،

الدوسري، هذال بن إبراهيم والجبر،جبر بن محمد (٢٠١٧). احتياجات التطور المهني لمعلمي العلوم في ضوء المعايير المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية ، جامعة بنها، مج٢٨ ع(١١٢)، ص٢٢٣-٢٦٠

رشاد، عبد الناصر محمد رشاد و عباس، هشام سيد عباس (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية"تصور مقترح" مجلة الإدارة التربوية ، مج٢٥، ع (٢٥)، ص١٠٥ - ٢٠٦

رضوان، وائل وفيق، ومراد، حسام إبراهيم الدسوقي (٢٠٢١). إعداد المعلم بجامعة دمياط القائم علي التنمية المهنية واحتياجات سوق العمل: دراسة تقييمية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، مج ع (٣٣) ص ٢٨٣-٣٣٠

زغلول، برهامي عبد الحميد وأحمد، أسمي إسماعيل (٢٠١٩). الحوسبة السحابية كمدخل لتطوير الجدارات التدريسية لدي طلاب شعبة التعليم التجاري بكلية التربية في ضوء المعرفة الرقمية. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج ٧٤، ع ٢٤

الزكي،أحمد عبد الفتاح والخزاعلة، محمد سلمان والسخني، حسين (٢٠١٣).الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

الزهيري، إبراهيم وحافظ هنداي (١٩٩٦). نظم تعليم المتفوقين/ الموهوبين في ضوء إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر ، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج٧، ع(٢٤)، ص ٢٥٦-٣٠٢

سالم، أحمد عبد العظيم (٢٠١٩). برنامج تدريبي مقترح للتنمية المهنية للمعلمين علي ضوء "نموذج التميز الأوربي".مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج ١٦، ع (٨٩)، ج٢، ص ٥٩-١٠٤

السعدني، فكري عبد المنعم وأحمد، مصطفى أحمد عبدالله (٢٠١٩). تطوير الإعداد المهني للطالب المعلم بكليات التربية بمصر في ضوء معايير التنمية البشرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٣٠، ع(١١٩)، ص٢٤٤-٣١٠.

سعيد، وائل وخليفة، مني وخلاف، نجلاء (٢٠٢٣). واقع تطبيق منهجية الجدارات المهنية بالمدارس الثانوية الصناعية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م (دراسة مسحية) مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٩، ع٦، ص١٠٩-١٥٥.

الشريف، ريم بنت عمر منصور (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية علي الموظفين الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة). رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والإدارة: جامعة الملك عبد العزيز.

شوقي، قبطان (٢٠١٠). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ص١-١٨، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

طه كامل رياض (٢٠٠٩). نموذج الجدارة الوظيفية، وضع القياسات، وتخطيط السياسات، واستخدام الأدوات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ص ٤٣١-٤٩٤ الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (٢٠٠٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط٤، دار وائل للنشر، عمان. ص ٤٣٥

العازمي، بدر حمد، والعجمي، ناصر (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير نظام إعداد معلم التعليم العام بالعالم العربي لمواجهة المستجدات المحلية والعالمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٧، ع(١٠٨)، ج، ص ١-٩٨

عاشور، نيللي السيد الرفاعي (٢٠٢٢). الإدارة المدرسية والصفية. منظور تربوي معاصر. جامعة دمياط. مكتبة المعارف للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة دمياط، ص ٢-١٥٣

عامر، فاتن ربحي محمد (٢٠١٥). درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير. فلسطين، كلية الدراسات العليا: جامعة النجاح الوطنية.

عبد الجليل، رباح رمزي (٢٠١٨). تصور مقترح لدور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، جامعة سوهاج، مج ٥١، ع (٥١)، ص ٣٢٠-٣٤٣

- عبد العظيم، محمد أحمد (٢٠٢١). أطر الجدارات الرقمية المهنية للمعلمين في برامج الإعداد والتنمية المهنية دراسة مقارنة بين بعض دول الاتحاد الأوروبي وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة التربية المقارنة والدولية، مج ١٦ ع (١٦)، ص ١١-٢٤٦
- عبد الوهاب، سميرة محمد، والمرسي، محمد رشدي (٢٠١٢). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، ع (١)، مج (٨).
- عبد الوهاب، نادية لطفي، وسليمان، سناء محمود (٢٠١٦). استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات: بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام. مجلة دنانير، مج ١، ع (٨)، ص ٢٣٦-٢٨٨
- العبيدي، ميسون علي حسين (٢٠١٣). ريادة الأعمال Business Entrepreneurship الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول: بحث نظري. مجلة جامعة بابل- العلوم الإنسانية، مج ٢١، ع (٢)، ص ٣٨٥-٤٠٧
- عثمان، رانيا وصفي (٢٠٢١). توظيف مدخل الجدارات في مواجهة معوقات استخدام تطبيقات التعليم الرقمي في الجامعات علي ضوء تداعيات جائحة كورونا. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس ع (٤٥)، ج ١، ص ٨٥-١٧٩
- عشية، فتحى درويش (١٩٩٩). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري "دراسة تحليلية" تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر العالمي السنوي السابع كلية التربية، جامعة حلوان ص ٢٦-٢٧
- عوض، حسين علي أحمد (٢٠٢٣). تنمية بعض مهارات إدارة الفصل اللازمة لمعلمي المرحلة الأولى من التعليم الأساسي علي ضوء المعايير القومية للمعلم. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج ٣٨، ع (١)، ص ٥٧٧-٦٥٦
- غنيمة، رهن م روان (٢٠١٤). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- الغنيمة، محمد سلامة (٢٠٢٢). برنامج تطوير أداء معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية في ضوء أهداف المنهج الجديد. ص ٣١٣-٣٢٨
- غوشه، ياسرة (٢٠٠٨). التميز وأثره في تطوير منشآت القطاع الخاص وتجربة مركز الملك عبد الله الثاني في التميز بالأردن. ملتقى الجودة وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبد العزيز. الرياض.
- الفضالة، فهد يوسف (٢٠١٨). الجدارة في العمل، مجلة جسر التنمية، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، ع ١٤٠، ص ٨

لايل . م . سبنسر و سيجان . م . سبنسر (١٩٩٩). الجدارة في العمل - نماذج للأداء المتفوق، ترجمة أشرف عبد المجيد، معهد الإدارة العامة، الرياض، مج ٨، ع (١)، ص ٣٦ - ٥٨
محمد، عبد الرحمن عبد اللطيف (٢٠٢٣). تحديات تطبيق نظام الجدارات بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الشرقية وسبل مواجهتها، مجلة كلية التربية ، جامعة دمياط ، مج ٣٨، ع ٨٦، ج ٥، ص ٤٥٥-٤٩٦

المزين، إحسان بن علي، والغامدي، رافع بن سعيد (٢٠١٠). النموذج الأوروبي للتميز: فوائد ومعايير. اللقاء السنوي الخامس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية: تطوير التعليم: رؤى ونماذج ومتطلبات، ص ٧٥٥-٧٦٦ . الرياض: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية(جستن).

المزين، وفاء عبد النبي والبيطار، حمدي محمد (٢٠٢٠). منظومة التعليم المبني علي التنمية المهنية. مجلة إلكترونية فصلية.. تصدرها رابطة التربويين العرب، ع ١٢. ص ١٥- ٢٤
المطيري، منصور مفلح (٢٠١٢). مستوي جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

المنشاوي، زينب السيد إبراهيم أحمد (٢٠١٨). تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات العلوم التجارية في ضوء منظومة الجدارات المهنية كمدخل لتطوير التعليم التجاري: دراسة ميدانية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، مج ٢٤، ع ٤
مطر، محمد محمد إبراهيم (٢٠٢١). تدويل التعليم الجامعي مدخلاً لتلبية الوظائف المتوقعة لسوق العمل "تصور مقترح"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٨٣.
عبدالوهاب، سميرة محمد، و المرسي، محمد رشدي أحمد (٢٠١٤). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس

الناجي، فهد علي (٢٠١٢) أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي: دراسة ميدانية علي الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هاشم، نهلة عبد القادر والسلامة، ليلي بنت سالم بن سيف (٢٠٢٠). جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان "دراسة تحليلية"، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ١٣

وهبة، سارة عاطف مختار (٢٠٢٠). أثر التكنولوجيا الرقمية علي تنمية الجدارات للموارد البشرية بقطاع السياحة والسفر:دراسة حالة شركة مصر للطيران، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مج ١٩، ع ٣

يوسف، سحر فتحي عبد الحي وهندي، عبد المعين وهبة، عماد صموئيل (٢٠٢١). دور حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في دعم جدارات مجتمع المعرفة لدي طلاب الجامعة" رؤية مقترحة"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٧، ج ٢، ص ٩٩٤-١٠٢٢

اليونسكو (2015). التعليم من أجل المواطنة العالمية: إعداد المتعلمين ليصبحوا مواطنين مسؤولين

منفتحين على العالم .منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو).

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Al-Ababneh,H.A.,&Alrhaimi,S.A.(2020).Modern approaches to education management to ensure the quality of educational services.TEM Journal,9(2),770.
- Anderson, Lorin W:International Encyclopedia of Teaching And teacher Education. Second Ed. Cambridge, Cambridge University press,1995,p.507
- Ashcroft,Kate The Lecture's Guide to quality And Standard In Colleges And Universities Washington,The Farmer Press,(1995),p.4
- Baldrige Performance Excellence Program. (2019). 2019-2020 Baldrige Excellence Framework (Education): Proven Leadership and Management Practices for High Performance. US Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.
- Bayrak K, Meva; K, Sevda; K, Albayrak Ünal, Özge – International Journal of Curriculum and Instructional Studies, (2023) Assessment of Digital Competencies of Teacher Educators with the DigCompEdu Framework
- De Coning, C., & Romita, P. (2009). Monitoring and evaluation of peace operations. International Peace Institute (IPI).
- Desai, K., Makwana, R., & Verma, J. P. (2017). A Mobile based Solution for School Management and Operation. International Journal of Advanced Research in Computer Science, 8(5).
- European Commission. (2019a). Digital Education at School in Europe. Eurydice Report. Publications Office of the European Union
- Eyo, Mfon; Nkanga, Eme – Issues in Educational Research,(2020) Teachers' Competence in Identifying Pupils with Learning Disabilities: A Study in Nigerian Primary Schools

- Güven, Meral; Çam-Aktas, Bilge; Baldan Babayigit, Betül; Senel, Emine Aysin; Kip-Kayabas, Buket; Sever, Demet – International Journal of Curriculum and Instructional Studies, (2022) Multicultural Teacher Competencies Scale for Primary Teachers: Development and Implementation Study
- Kostina, Ekaterina; Khoroshilova, Svetlana; Pushkareva, Elena – NORDSCI, (2021) Building Mobility Competence of Intending Teachers
- Özdemir, Ece; Babadogan, Mustafa Cem – International Journal of Curriculum and Instructional Studies,(2023) Teacher Candidates' Training Needs for Social-Emotional Competencies
- Plöger, Wilfried; Krepf, Matthias; Scholl, Daniel; Seifert, Andreas – Teacher Education Quarterly,(2020) Analytical Competence of Teachers: Assessing the Construct Validity by Means of Mixed Methods and Drawing Consequences for Teacher Education
- Sreenivas, T., Kiranmayi, C., & Suresh, B. (2014). Towards Excellence in School Education TQM as A Strategy. Research Journal of Social Science & Management, 3(10), 151-159
- Willert, K. W. (2012). Leadership for excellence: A case study of leadership practices of school superintendents serving four Malcolm Baldrige National Quality Award recipient school districts.
- Zaragoza, Mireia Civís; Díaz-Gibson, Jordi; Caparrós, Annabel Fontanet; Solé, Susana López – Educational Studies,(2021) The Teacher of the 21st Century: Professional Competencies in Catalonia Today
- Instefjord, E. J., & Munthe, E. (2017). Educating digitally competent teachers: A study of integration of professional digital competence in teacher education. Teaching and Teacher Education, 67, 37–45.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.05.016>