



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## **دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلم**

إعداد

**الباحث / هادي بن زيد بن برجس الغرابي**

**المشرف التربوي بتعليم الأسياح**

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد التاسع - جزء ثانى - سبتمبر ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى : التعرف على دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم وأهدافها ، التعرف على نوع العلاقة لدور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم وأهدافها .

### مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والقادة بتعليم خلال العام ١٤٤٠هـ والبالغ عددهم (١١٣) مشرفاً وقائداً (١٧) مشرفاً (٩٦) قائداً وقائدة ، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (٨٣) مشرفاً وقائداً وقائدة بنسبة (٧٣,٤٥%) من مجتمع الدراسة

### النتائج والتوصيات والمقترحات :

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : جاء دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا بدرجة كبيرة جدا ، وأوصت الدراسة : ضرورة دعم المشرف التربوي لممارسة القادة للنمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم ، ويقترح الباحث إجراء دورات تدريبية للقادة في تعليم الأسياح بإشراف وتخطيط من المشرفين التربويين للتنمية المهنية للمعلم ، وأجراء دراسة موسعة مشابهة لهذه الدراسة تشمل جميع جوانب التنمية المهنية .

## Summary

Title: The role of the educational supervisor in strengthening the leadership style of the leaders and its relation to teacher development professionally

Prepared by: Hadi bin Zaid bin Bergas Al – Gharabi, Supervisor of Education

Objectives: To identify the role of the educational supervisor in reinforcing the transformational leadership style of the teachers to develop the teacher professionally towards the professional development of the teacher and its objectives, to identify the type of relationship to the role of the educational supervisor in reinforcing the transformational leadership style of leaders to develop the teacher professionally towards the professional development of the teacher and its objectives. The study population consists of (١١٣) supervisors and leaders (١٧) supervisors (٩٦) leaders. The researcher distributed the questionnaire to a random sample of the study society ( ٨٣supervisors and leaders) %٧٣.٤٥) of the study population

Sixth, the results, recommendations and proposals: The study reached the following results: The role of educational supervisor in strengthening the leadership of the development of the teacher professionally very much, and recommended the study: the need to support the educational supervisor for the leadership practice of the leadership mode of teacher development professionally towards the professional development of the teacher, The researcher to conduct training courses for leaders in the education of tourists under the supervision and planning of educational supervisors for the professional development of the teacher, and conducting an extensive study similar to this study covering all aspects of professional development.

## مقدمة الدراسة

## مشكلة الدراسة

ويتفرع من السؤال السابق التساؤلات الآتية :

- ما دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه أهداف التنمية المهنية؟
- ما دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا و أهداف التنمية المهنية؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا والتنمية المهنية للمعلم ؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى :

- التعرف على دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم وأهدافها .
- التعرف على نوع العلاقة لدور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم وأهدافها .

## أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة في الآتي :

- الوقوف على دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم وأهدافها .
- تحديد نوع العلاقة لدور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم وأهدافها .

## حدود الدراسة

- الحد الموضوعي : يقتصر الحد الموضوعي على جميع الدراسات والأبحاث التي تناولت دور المشرف التربوي في دعم ممارسة النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا
- الحد الزمني : طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٤٠ هـ
- الحد المكاني : طبقت هذه الدراسة على تعليم محافظة الاسياح
- الحد البشري : طبقت هذه الدراسة على عينة من المشرفين التربويين والقادة بتعليم الاسياح

## مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والقادة بتعليم خلال العام ١٤٤٠هـ والبالغ عددهم (١١٣) مشرفاً وقائداً (١٧) مشرفاً (٩٦) قائداً ، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (٨٣) مشرفاً وقائداً بنسبة (٧٣,٤٥%) من مجتمع الدراسة

## أولاً : القيادة التحويلية

### مفهوم القيادة التحويلية

عرف العمري (٢٠٠٤م : ٢٣) القيادة التحويلية بأنها " عملية تسعى الى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون الى مثل وقيم سامية بدلا من التركيز على المصالح الذاتية ، والقادة التحويليون هم في المقام الاول ، وكلاء للتغيير ، فهم يمتلكون رؤية مقنعة وصورة متكاملة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل . أو لما ينبغي أن تكون عليه ، وهذه الرؤية تقود سلوكهم وقراراتهم وتمثل إطار مرجعيا لنشاطاتهم في المنظمة"

ويعرفها الهواري (١٩٩٦م : ٢١) بأنه " تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمؤوسين الى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية ، فالقيادة هنا تدفع الأفراد الى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الاهداف المشتركة

ومما سبق يتبين أن القيادة التحويلية تقوم على الحفز والتمكين والإقناع للقيادة ولجميع أطراف العملية التعليمية في المدرسة من أجل تحقيق القناعة التامة من جميع العاملين في إنجاز الأهداف المراد تحقيقها .

### عناصر القيادة التحويلية

تقوم القيادة التحويلية على مجموعة من العناصر حددها العجارمة (٢٠١٢م : ٣١-٣٢) في :

- الجاذبية (التأثير المثالي) : وهي أن يتمتع القائد بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل المعلمين ويصبح نموذجا للمثل والسلوكية المشتركة عن طريق :قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل إتباعه ، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة ، وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده ، فان أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تقضي الى مقاومة كبيرة ، إذا يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه ، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لإتباعهم ، لانهم يعملون الأشياء الصحيحة ، ويواجهون المواقف الصعبة ، ويظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا ، وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر

- الاستثارة العقلية (الفكرية) : وفيها يهتم القائد بتشجيع الإتياع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل ، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح ، ومن ثم فهي تشير الى المواقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين ، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع ، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل ، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة ، وتناولها بطرق جديدة ، والنظر إليها من زوايا عديدة ، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة وتوسيع الأفاق ، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الإتياع
- الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي ) وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة ، حيث إن أفعالهم تؤثر في الإتياع وتدفعهم الى تمثيل خطواتهم ، وتتضمن : استثارة همهم ، وإذكاء الحماس لديهم نحو الانجاز ، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل ، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الإتياع ، واستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية
- الاعتبار الفردي : وفيه يتم التعامل مع الإتياع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن بعدالة عن طريق : الاهتمام الفردي ، وينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ، ويحللها ويتنبأ بها دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة ، وبالتالي يوكل المهام إليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية ، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم

### خصائص القيادة التحويلية

تتجلى أهم خصائص النمط القيادي التحويلي في المدرسة فيما يلي (الخطيب ٢٠٠٤م : ٤٢-٤٣):

- الاقتناع بأهداف المنظمة : القائد الفعال هو الذي يقتنع بأهداف المنظمة ويؤمن بها لكي يستطيع إقناع الآخرين بها ، ودفعهم نحو تحقيقها من خلال تحفيزهم ورفع درجات حماسهم وروحهم المعنوية وحثهم على مزيد من البذل والعطاء
- التطلع الى الأمام : لا تنحصر مهمة القائد الفعال في الحفاظ على الوضع القائم ، والوقوف عنده ، بل يجب أن تسعى للتجديد والتطوير وتشكيل معالم المستقبل المشرق للمنظمة والعاملين فيها من خلال مواجهة الصعاب وتذليلها ، ومواجهة القوى الرافضة للتغيير ، وإحداث التوازن المنشود بين مقاومة التغيير ، والدعوة له في جو يكفل للمنظمة الاستمرار والمنافسة وتجنب الفشل والإخفاق
- التصرف على مستوى المسؤولية : القائد الفعال هو الذي يرتفع بشخصية وبوظيفته الى مستوى المسؤولية من خلال حسن معالجته للأمور والمشكلات وتقادي آثارها السلبية ، فالقائد الفعال هو الذي يتسم بالشجاعة وقوة الإرادة مع تنويع أساليب مواجهة كل موقف بما يستحقه ، والعمل بروح الفريق الواحد من خلال المشاركة الفعالة والاستماع لآراء المرؤوسين والاستفادة منها .

- مراعاة المصلحة العامة : القائد الفعال هو الذي يوائم بين المصلحة العامة للدولة والمصالح الخاصة بالمنظمة ، ومصالح العاملين فيها ، بحيث لا يضر بالمصلحة العامة ، ولا يفرط في حقوق المنظمة أو حقوق العاملين فيها ، مع تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وترسيخ مبدأ العمل بالعلاقات الانسانية

### ويضيف العمري (٢٠٠٤م : ٣٥ - ٣٦) مجموعة من الخصائص الأخرى وهي :

- رسم نماذج عملية واقعية : للقادة التحويليين دور كبير في جعل مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح ، والقادة التحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة ، بل تكون أفعالهم وانجازاتهم مثالا يحتذى وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحققة لأقوالهم ، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه
- الإلهام والرؤية الجماعية: يتطلع القادة التحويليين الى ما وراء الافق كما أنهم يتطلعون للمستقبل وينخلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورن ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بان عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل ، ان رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام ، ومع ذلك فان وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين ، لذلك فإنهم يملكون القدرة على الهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم ، لذلك فان القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وأمال وتطلعاته ورؤى وقيم المرؤوسين.
- تحدى العملية : ان القادة التحويليين يميلون بطبعهم الى المغامرة المحسوبة والتحدى الذي يدفعهم دوما الى الإبداع والتجديد ، فهم رواد للتغيير ويميلون الى الخروج على نطاق المؤلف الى استكشاف الغامض ، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور ، وهم يدركون جيدا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم ، لذلك فإنهم يعرفون جيدا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل الى حلول لها معنى ، وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في ادراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدى النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة ، ويعرف القادة التحويليون جيدا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل ، ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدى ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم ، وعادة ما يبدأ القادة التحويليين بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية ، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات .

- تمكين الآخرين من التصرف : لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول الى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد ، وان القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي ، ومن هذا المنطلق فان القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم ، والقادة التحويليين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لانهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين ، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين ، وجميع من له رؤية في العمل ، وأن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد ، فهم يعرفون جيدا أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية ، ويدرك القادة التحويليون أن أسلوب التحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقا ، لذلك فهم يعملون ليجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ، ولذلك فان القادة التحويليين يقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه .

- التشجيع : إن الوصول الى القمة شاق وطويل ، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق ، وأحيانا يتراجعون ويحبطون ، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة مروضيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح ، ولا يألو القائد التحويلي جهدا في تشجيع مروضيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ، ومساهماتهم ، ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويراسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون ، وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ، ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء ، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لان هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة

وعليه نجمل سمات القائد التحويلي وهي : أنه يرسم نماذج عملية واقعية ، وأنه إلهامي ولديه رؤية جماعية ، وأنه مغامر مغامرة محسوبة ، وأنه يمكن الآخرين من التصرف في جميع الأمور الموكلة لهم دون تخويف من عقاب ، وذلك لكي يحفز الطاقات الإبداعية لدى العاملين تحت قيادته بكل حرية

### وظائف القيادة التحويلية

- يرى (الهوري ١٩٩٦م : ٨١ ) أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية في المدرسة وهي :
- قيادة التغيير : بما ان القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وان يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لان التغيير فيه تهديد للأفراد
  - تقديم الرؤية المستقبلية : يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع .



- اختيار نموذج التغيير : يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة : ويقوم القائد التحويلي بتكليف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لان الوضع أصبح يختلف تماما
- إدارة الفترة الانتقالية : وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم ، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة
- تنفيذ التغيير ومتابعته : ويقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددin ، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول

**ويضيف الخطيب (١٩٩٦م : ٥١-٥٢) وظائف أخرى لابد للقائد التحويلي أن يقوم بها في المدرسة وهي :**

- إدارة التنافس : أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية ، ويكون ذلك من خلال : وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي ، وضع نظام معلومات شخصية ، ونظام معلومات تنظيمية ، وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب
- إدارة التعقيد : وعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر والغموض واختلاف الاهداف ، وتوسع المنطقة الجغرافية ، ويمكن عمل ذلك من خلال : إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف ، استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب ، محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها
- تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي : ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي : وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته ، تحديد رسالة المؤسسة بحيث يعكس التوجه العالمي ، تغيير نسق القيم والفناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي
- إدارة الفرق العالمية : يجب على القائد أن يشكل فريق قادر على تحقيق التواصل المطلوب ، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية ، والخلفيات الحضارية بالإضافة الى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية
- إدارة المفاجآت وعد التأكد : على القيادة التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية ، واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة ، وان تنمي قدراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة
- إدارة التعليم والتدريب : وتحتاج القيادة التحويلية الى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المؤسسة لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه هذه المؤسسة والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها

## ثانيا : التنمية المهنية

### مفهوم التنمية المهنية

عرف توفيق (٢٠٠٢م : ٣٤) التنمية المهنية بأنه " كل خبرات التعليم التي يزود بها المعلمون من أجل إحداث تغير في السلوك يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة وهو عملية منظمة هادفة وفرصة ذهبية تتاح للإفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي الى مستوى أفضل بشرط أن يتوفر لدى المعلم عنصرا القدرة والرغبة "

وعرفها أحمد (٢٠٠٤م : ١٣) بأنها " مجموعة من الاهداف التي تترجم في وسائل وأنشطة والتي تتخذها المؤسسة لتخطيط وتطوير مستقبل الوظائف لديها من خلال رفع الكفاءة والكفاية المستمرة للعاملين بها لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للتطور الكمي والنوعي والتقني المستمر في الوظائف وفقا لمعايير ومتطلبات الجودة العالمية "

وبناء على ما سبق يتبين أن مفهوم التنمية المهنية يقوم على رفع كفاءة المعلمين مهنيا عن طريق تطوير الأداء المهني لهم من خلال تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للتطور الكمي والنوعي والتقني المستمر لمهنة التعليم وفقا لمعايير ومتطلبات الجودة العالمية

### أهمية التنمية المهنية

حدد أحمد (٢٠٠٤م : ٤٣) أهمية التنمية المهنية للمعلم في الاتي :

- تمكين المعلمين من تحقيق غايات وأهداف التعليم .
- التوجه نحو تمهين الهيئة التدريسية .
- مواجهة الثورة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات واللاحق بها .
- مواكبة المستجدات في مجال استراتيجيات التدريس والتعلم وحاجاتها إلى معلمين أكفاء
- مواكبة المستجدات في مجال التقويم، التوجه نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة

كما يضيف (مدبولي ٢٠٠٢م : ٣٦ ) إلى ما سبق :

- ضعف مستوى برامج التنمية ذاتها
- ارتباط التطوير المهني بالترقية.
- عدم رغبة بعض المعلمين في الترقى لوظائف أعلى أكثر مسؤولية وأقل عائد
- الافتقار إلى قيادة قوية
- غياب الرؤية المستقبلية
- الخوف من التغيير ومعارضته لما يحمله من تهديدات
- ضعف المعلومات عن برامج التنمية المهنية
- نقص الكفاءات اللازمة للتطوير من موارد مادية وبشرية (كوادر تدريبية)
- ضعف الرغبة في العمل الجماعي، ضعف الحوافز المادية والمعنوية.

## مبررات التنمية المهنية

التنمية المهنية للمعلم أصبحت أمراً لا مفرّاً منه نظراً لوجود عدد من المبررات والأسباب وهي (نصر ٢٠٠٧ : ٤٢) :

- رغبة المعلمين في الحافز المهني لتحسين أدائهم للمهام الموكلة إليهم
- تطوير برامج التنمية المهنية لمواجهة تحديات القرن الحالي
- أن التدريس عملية فنية تقوم على مبادئ تربوية وترتكز على أسس علمية
- تفاقم التحديات المرتبطة بعصر المعلوماتية للقرن الحادي والعشرين
- التدريب الحالي للمعلمين لا يساعد على تحقيق التنمية المهنية
- حاجة التدريب المستقبلي للمعلمين الى تطوير لمواجهة تحديات العولمة
- ضرورة تحقيق الجودة الشاملة في التعليم

## أهداف التنمية المهنية

حيث أوضح عماد الدين (٢٠٠٣ م : ٦١) أن أهداف التنمية المهنية للمعلم وهي :

- إضافة معارف مهنية جديدة للمعلمين ، لتمكينهم من تحقيق تربية فعالة لطلابهم
- مواجهة المتغيرات المهنية والقدرة على التكيف معها
- زيادة الإنتاجية الفكرية والعلمية في ميدان التخصص
- صياغة القرارات وإبداء الرأي بصورة عقلانية وتفكير سليم
- تنمية القدرة على التفكير العلمي السليم والوصول الى الأحكام والحقائق بنفسه
- رفع مستوى أداء المعلم عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والميدانية
- الاهتمام المتزايدة بتنمية المناهج الدراسية في ضوء الممارسات العملية للمعلم والمتعلم
- ضرورة التعبير التربوي في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة محليا وعالميا
- الاستفادة من عمليات ونتائج التنمية المهنية في توجيه برامج ومراكز تدريب المعلمين

## معوقات التنمية المهنية للمعلمين

ورغم أهمية التنمية المهنية للمعلم إلا أن هناك الكثير من المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق التنمية المهنية للمعلم ، وهذه المعوقات حددها حثاوي (٢٠٠٩ م : ٦٢-٦٣) وهي :

- الافتقار الى التكيف في العلاقات الانسانية
- ظروف الحياة والبيئة المدرسية
- ضعف في التنمية المهنية للمعلمين
- الانتقادات الموجهة للتنمية المهنية المبنية على الأساليب غير المنظمة وغير المنهجية داخل المدرسة
- فقدان الصلة بين محتوى البرامج المقدمة لتنميتهم مهنيا ومتطلبات الأداء الفعال للمعلم في ظل التحديات المعاصرة

- العلاقة بين المدرسين والقادة وصعوبة تجاوز حاجز الفرق في المركز الوظيفي بين الاثنتين
- العلاقة بين الزملاء من المدرسين بما يملكونه من ثقافات وبيئات مختلفة واستعدادات متباينة
- العلاقة بين المدرسين ومعاونيهم في المختبرات والمعامل والمكتبة
- كثرة النظم واللوائح المدرسية
- الإحساس بالتمرد على بعض التعليمات
- التعامل مع طلاب ذوي مستويات مختلفة في التحصيل الدراسي

### ثالثاً : دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للتنمية المهنية للمعلم

#### مهام المشرف التربوي لدعم القائد التحويلي لتنمية المعلمين مهنيًا

من خلال الخصائص والسمات الشخصية للقائد التحويلي يمكن للمشرف التربوي دعمه من أجل التنمية المهنية للمعلم من خلال المهام الآتية (مدبولي ٢٠٠٢م : ٣٣) :

- يجب أن يقوم أسلوب القائد التحويلي على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى ، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها
- لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المؤسسة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها
- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات
- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المؤسسة وتطوير قدرتها على المنافسة
- القائد التحويلي يفكر ويحفز ويشجع العاملين ويتبنى تحقيق الاهداف بنشاط وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة
- لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة وأسلوب الذي يجب أن يتبناه بالإضافة الى ما هو مكلف به من مهام إدارية ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير
- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين في منطلق الحاجة الى مساعدتهم له وللمؤسسة ، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية ، وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المؤسسة واستراتيجياتها وبالتالي على تهيئة المرؤوسين بدلا من تهيئة التنظيم فقط
- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة

#### مهام المشرف التربوي لدعم القائد التحويلي في مراحل التنمية المهنية للمعلم

حيث حدد نصر (٢٠٠٤م : ٥٨) مهام المشرف التربوي لدعم القائد التحويلي في مراحل التنمية المهنية للمعلم

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية : وذلك عن طريق تقدير المشرف التربوي بالمشاركة مع قادة المدارس الاحتياجات التدريبية- كما ونوعا- من المعلومات والمهارات والاتجاهات ، والخبرات الهادفة الى إحداث التطوير ورفع الكفاية المهنية إلى أعلى درجة ممكنة.
- مرحلة التخطيط : وذلك عن طريق وضع المشرف التربوي بالمشاركة مع قادة المدارس الخطة اللازمة للتنمية المهنية للمعلم من خلال تحديد الاهداف المطلوب الوصول إليها ، والعناصر الواجب استخدامها (مادية أو بشرية ) ، وكيفية استخدام هذه العناصر ، وخط السير ، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها ، والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال
- مرحلة التنظيم : وذلك عن طريق توفير المشرف التربوي بالمشاركة مع قادة المدارس الإمكانيات المادية والقوى البشرية المدرية ، وتوزيع أوجه النشاط عليهم ، محددين لكل منهم مسؤولياته مع تفويض كامل لتنفيذ ما يناط به من أعمال ، فيسير الجميع في خطى مرتبة ، ومنظمة حسب ما تضمنته الخطة ، وما قد يطرأ عليها من تعديل محدود طبقا للظروف الطارئة في ميدان التطبيق
- مرحلة التنفيذ : وذلك عن طريق تحديد المشرف التربوي بالمشاركة مع قادة المدارس الوقت والإمكانات المادية من حيث الميزانية ، ومتطلبات التنفيذ مثل المصادر والأجهزة والتجهيزات والتسهيلات ، وتحديد الإمكانيات البشرية من حيث هيئة التدريب وهيئة الإدارة والإشراف والتقويم فإذا توافرت هذه العناصر كان التنفيذ سهلا وميسرا لما خطط له
- مرحلة التقويم: وذلك عن طريق تقويم المشرف التربوي بالمشاركة مع قادة المدارس لما تم تحقيقه الأهداف وتحديد الصعوبات التي حالت دون تحقيق بعض الاهداف وبالتالي إمداد المسؤولين بالتغذية الراجعة الأولية عن كل مرحلة .

### مهام المشرف التربوي لدعم القائد التحويلي تجاه الاهداف التربوية بالمدرسة

حدد العمري ( ٢٠٠٣م: ٧٢-٧٣) مهام المشرف التربوي لدعم القيادة التحويلية لتحقيق الاهداف التربوية بالمدرسة في الآتي :

- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة الى تحقيقه ، وتقليل عزلة المدرس ، واستخدام آليات روتينية لتأييد التعيرات الثقافية ، والاتصال بفعالية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة ، ومشاركة القيادة مع الآخرين ، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادرا على التحسين والتطوير
- مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم بطريقة أكثر فاعلية فالمشاركة بين العاملين والقيادة التربويين يمكن أن يؤدي الى تفسير المشكلة ومن وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة ، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة ، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا ، ورؤى الاعتبارات الشخصية ، والاستماع بطريقة فعالة لآراء المختلفة وتوضيحها ، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات
- تعزيز تنمية المعلم : فدافعية المعلمين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تنبيههم لمجموعة من الاهداف الداخلية للنمو المهني ، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطا وثيقا بأهداف ومنتج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي

## مهام المشرف التربوي لدعم القائد التحويلي في تطوير كفايات المعلم المهنية .

حدد كامل (٢٠٠٤م : ٥٩-٦٠) مهام المشرف التربوي لدعم القائد التحويلي في تطوير كفايات المعلم المهنية في الآتي :

- الكفات المتعلقة بالمعرفة والفهم : وتتمثل هذه الكفايات في قيام المشرف التربوي بدعم القائد التحويلي من خلال شرح وتوضيح : فلسفة التربية والتعليم وأسسها والنظام التربوي، أصول التخطيط للتدريس وآليات تنفيذه ، كيفية تطبيق نظريات التعلم والتعليم في المواقف التعليمية، الحاجات الاجتماعية والثقافية والصحية والنفسية للطلبة، الموضوع أو الموضوعات التي يدرسها ، حقوق وواجباته ومسئوليته ، كيفية تقييم المنهاج ، حقوق الطفل ، فلسفة التربية ونظمها في الدول الأخرى
- الكفايات المتعلقة بغرفة الصف : وتتمثل هذه الكفايات في قيام المشرف التربوي بدعم القائد التحويلي من خلال توضيح كفايات إدارة الصف للمعلم وهي : إثارة دافعية الطلبة للتعليم وتشجيعهم على العمل ، الاتصال الفاعل مع الطلبة ، طرح الأسئلة بطريقة فاعلة والاستجابة لأسئلة الطلبة ، استخدام مصادر التعلم مثل المكتبة والوسائل التعليمية والمختبرات بالطريقة التي تناسب الموقف التعليمي ، توظيف استراتيجيات التدريس المختلفة والمناسبة ، مراعاة الحاجات الفردية للطلبة وتبليتها ، الحفاظ على النظام داخل غرفة الصف ، توظيف استراتيجيات تحسين السلوك الصفي للطلبة ، توفير بيئة صفية مناسبة وأمته، تشخيص الصعوبات التي يواجهها الطلبة وإيجاد الحلول المناسبة له ، تقييم أداء الطلبة والاعتماد على النتائج لإيجاد الطرق الكفيلة بتحسين نوعية التعلم والتعليم ، تقييم ذاته وتبرير سلوكه التدريسي
- الكفايات المتعلقة بالقيم والاتجاهات : وتتمثل هذه الكفايات في قيام المشرف التربوي بدعم القائد التحويلي من خلال شرح وتوضيح مجموعة من الكفايات للمعلم وهي : أن يكون متحمسا للتعليم كمهنة ، مشجعا الطلبة على التعلم وملتزما بالعمل على رفع مستوى نظرتهم لأنفسهم ، متعاوننا مع الزملاء وأولياء الأمور والمتخصصين من المجتمع المحلي ، مقدرنا لقيم العدالة وتكافؤ الفرص والعمل على تمتيتها وبخاصة فيما يتعلق بالعمر والإعاقة والجنس والعرق والدين ، مقدرنا للقيم الروحية والأخلاقية للطلبة والعمل على قيمتها ، ملتزما بالنمو المهني ليكون على دراية تامة بأحدث المستجدات في تخصصه والمقدرة على الاستجابة للتطوير التربوي ومتطلباته ، ملتزما بالتعاون الإيجابي مع الزملاء في المدرسة ومع ذوي الخبرة في المدرسة وخارجها وبروح الفريق ، متقبلا للنقد البناء في مجال عمله ، قدوة حسنة في مظهره ومسلكه

## وسائل المشرف التربوي لدعم القائد التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا

هناك مجموعة من الوسائل لا بد للمشرف التربوي أن يقوم بها لدعم القائد التحويلي من أجل تنمية المعلم مهنيًا حددها (نصر ٢٠٠٧م : ٩١) وهي :

- القيام بالدراسة الذاتية للتنمية المهنية وأهدافها ومشكلاتها .
- القيام بالدروس التوضيحية للقادة والمعلمين عن التنمية المهنية
- الزيارات المتبادلة بين القادة والمعلمين سواء في المدرسة الواحدة أو المدارس المجاورة بمشاركة المشرف التربوي نفسه .
- تنظيم حلقات النقاش والاجتماعات من قبل المشرف التربوي مع القادة والمعلمين فيما يخص التنمية المهنية
- تنظيم ورش العمل من قبل المشرف التربوي مع القادة والمعلمين فيما يخص التنمية المهنية
- تنظيم الزيارات الميدانية والصفية للمعلمين من المشرف التربوي بمشاركة القادة لتقييم المعلم مهنيا .

#### رابعاً : الدراسات السابقة

##### • دراسة العجارمة (٢٠١٢م)

وتهدف الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية : التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان ، التعرف على مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة (عمان) من وجهة نظر المعلمين ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم العام والخاص في محافظة عمان ، والبالغ عددهم ١٤٠٤٧ معلماً ومعلمة وتم اختيار عينة عشوائية بواقع ٥٠٠ معلماً ومعلمة ، واستخدم الباحث أداتين للدراسة (استبانتيين ) : الاولى لقياس الأنماط القيادية ، والثانية لقياس مستوى جودة التعليم وتم التحقق من دلالاتها وصدق ثباتها

وتوصلت الدراسة الى النتائج الاتية : أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ، وجاء النمط القيادي الأوتوقراطي في المرتبة الاول ثم النمط القيادي الديمقراطي ، والنمط القيادي المتسيب ( الحر)، مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة .

##### • دراسة حثناوي (٢٠٠٩م)

تهدف الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية : التعرف على دور المعلوماتية في تنمية الأداء المهني للمعلمين المهنيين في المدارس الثانوية الصناعية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين المهنيين ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأجريت الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين المهنيين قوامها (١٨٨) مديراً ومعلماً مهنياً تشكل ٨٣ % من مجتمع الدراسة ، وقد تم معالجة البيانات الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ، واختبار ( ت ) لمجموعتين مستقلتين ، وتحليل التباين الأحادي ، واختبار (LSD) للمقارنات والبعديّة بين المتوسطات .

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية : أن الدرجة الكلية لدور المعلوماتية في تنمية الأداء المهني للمعلمين المهنيين في المدارس الثانوية الصناعية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، كانت كبيرة جدا ، وأكثر المشكلات التي تحد من توظيف المعلوماتية في المدارس الثانوية الصناعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين هي ندرة الدورات الفنية التخصصية للمعلمين المهنيين.

• دراسة درويش ( ٢٠٠٩ م )

تهدف الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية : تقييم برنامج إعداد المعلم في كليات التربية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى في فلسطين ، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم توزيع أداتي الدراسة (استبانتيين ) على عينة عشوائية من خريجي الجامعات الثلاثة - تخصص تربية / علوم - ، وبلغت ( ١٤٣ ) طالبا وطالبة ، والذين تخرجوا في الخمس سنوات الأخيرة من هذه الجامعات ، كما تم إجراء مقابلات مع عدد من المشرفين ومع أساتذة من كليات التربية ، للتعرف على نواحي القوة والضعف في برامج إعداد معلم العلوم ، واقتراح ما يلزم لإصلاح نواحي الضعف

توصلت الدراسة إلى أن : تعاني برامج إعداد معلم العلوم بالجامعات الثلاثة بصورة عامة ضعفا واضحا في المخرجات ، لاسيما فيما يتعلق بمدى نجاحها في إكساب الطالب المعلم المهارات الأساسية للتدريس ، ويتضح من خلال البيانات أن المهارات المتعلقة بتنفيذ التدريس كانت الأكثر ضعفا ، وكما ظهر الضعف في كفايات تقييم تدريس العلوم

• دراسة نصر ( ٢٠٠٧ م )

وتهدف الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية :تهدف الدراسة الى الكشف عن برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث بغزة للعام الدراسي ٢٠٠٧م / ٢٠٠٨م ، والبالغ عددهم ٣٨٨٧ معلما ومعلمة ، كما بلغت عينة الدراسة من ٥٥٠ معلما ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية محافظات غزة ، كما صممت استبانة مكونة من ٤٩ فقرة وزعت على ٣ محافظات تتعلق بمحتوى الأسئلة الفرعية ثم التحقيق من صدقها وثباتها ، واستخدمت حزمة البرامج الإحصائية ( Spss )

توصلت الدراسة إلى النتائج البحثية الآتية : مستوى فاعلية برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لدى معلمي المرحلة الأساسية بوكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين تزيد عن حد الكفاية ، أما بالنسبة لمجالات الدراسة فكانت على النحو التالي : مجال كفايات التدريس : فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال كفايات مهنة التدريس ، ومجال التعليم والتعلم فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال كفايات مهنة التدريس ،ومجال التقييم فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجال كفايات مهنة التدريس



• دراسة كامبل Campbell (2003م)

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :تحديد مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين في بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفانيا لفاعلية عملية التخطيط الاستراتيجية كأداة لتنفيذ النمو المهني ، توضح ما إذا كان النمو المهني الناتج بصورة خاصة من تطوير خطط استراتيجية ينفذ في مدارس منطقتي بيركس وتشيستر ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استباننتين لاستطلاع الخطة الاستراتيجية والنمو المهني ، وشملت عينة الدراسة ١٦٢ معلما وإداريا في مدارس المنطقتين .

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية :انحياز المعلمين والإداريين في مدارس المنطقتين وتأييدهم للخطة الاستراتيجية ، وكما أوضحت الدراسة أن مدارس المنطقتين بذلنا جهودا مركزه لدعم النمو المهني في حالة توضيح أن الأدب التربوي يرى أن تحسين ممارسات التعليم أدت الى تحسين تعلم الطلاب ، وأن مدارس المنطقتين في ولاية بنسلفانيا حاولت تدعيم التعليم التراكمي الضروري لتنفيذ وتحقيق التغيير لمعاهدهم .

• دراسة جنستون ولوجران Gamtone and Loughran (1998م)

هدفت الدراسة الى عرض استقصائي عن برنامج النمو المهني للمعلمين القائم في المدرسة الاسترالية ، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير هذا البرنامج المهني حسب توصيات كثيرة من البحوث الأدبية المتعلقة بالتطوير والتغيير المهني .

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية : أن المشاركين اعتبروا البرنامج برنامج قيم وذو معنى ويستحق الدراسة وقد عدلوا البرنامج ليلائم حاجاتهم المتغيرة ، ورغم القبول والحماس لتبني المشروع من قبل المشاركين الا أنه تضاءلت قوة التغيير عندهم عند توقف الدعم الخارجي ، ويبدو أن طبيعة عمل المعلم ومكانه يختلف متطلبات تؤثر بشكل مستمر على أولئك المندمجين في التغيير رغم نواياهم .

• دراسة دي Day (1996م)

هدفت الدراسة الى بيان تطوير المعلمين أثناء الخدمة ومدى توفير النمو المهني للمعلم، وتوضيح أن التغيير الذاتي هدف داعم للنمو والتطوير المهني ، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف كيفية التطوير المهني ، وهي دراسة نظرية ولم يلجأ الباحث في هذه الدراسة الى الدراسة الميدانية ، كما اعتمد الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت النمو المهني للمعلم أثناء الخدمة ، وذلك للوقوف على الإطار العام للكفايات وآليات تطوير المعلم أثناء الخدمة .

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية : أن الدلائل المتوفرة تؤكد أن تطوير المعلمين يظهر على شكل إعطاء معلومات الإدراك ، وأن فرص تطوير النمو المهني للمعلم محدود.

### خامسا : الدراسة الميدانية

#### • دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه أهداف التنمية المهنية

وللتعرف على هذا الدور قام الباحث باستخدام كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات محور دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه أهداف التنمية المهنية:-

#### جدول (١)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه أهداف التنمية المهنية

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الموافقة | الفقرات  |
|-----------------|-------------------|----------------|---------------|--|
| ٤,٢٣            | ٠,٨٧              | ٨٤,٦٠          | كبيرة جدا     | يدعم المشرف التربوي القادة في تشكيل فرق العمل بالمدرسة   |
| ٤,٢١            | ٠,٥٦              | ٨٤,٢٠          | كبيرة جدا     | يحث المشرف التربوي القادة على التعاون مع جميع العاملين في المدرسة للارتقاء المهني  |
| ٤,٢٠            | ٠,٧٦              | ٨٤,٠٠          | كبيرة جدا     | يوضح المشرف التربوي للقادة متطلبات تحقيق الأهداف من الحفز والتمكين وتهيئة الموارد الضرورية لإنجاز الأهداف                  |
| ٤,١١            | ٠,٧٨              | ٨٢,٢٠          | كبيرة         | يوجد اتصال جيد بين المشرف التربوي والقادة والمعلمين بالمدارس   |
| ٤,٠٩            | ٠,٨١              | ٨١,٨٠          | كبيرة         | يحرص المشرف التربوي على بلورة أهداف التنمية المهنية للقادة بمشاركة المعلمين  |
| ٤,٠١            | ٠,٦٧              | ٨٠,٢٠          | كبيرة         | يقيم المشرف التربوي القادة في ضوء أهداف التنمية المهنية للمعلمين   |
| ٣,٩٨            | ٠,٧٧              | ٧٩,٦٠          | كبيرة         | يحاول المشرف التربوي استقصاء وجهات نظر جميع القادة تجاه مشكلات التنمية وبلورة الحلول                                       |
| ٣,٧٧            | ٠,٧١              | ٧٥,٤٠          | كبيرة         | يبنى المشرف التربوي بمشاركة القادة رؤية طويلة المدى في إطار الأداء المهني ويواظب عليها                                     |
| ٤,٠٨            | ٠,٧٤              | ٨١,٥٠          | كبيرة         | المتوسط الكلي : لدور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه أهداف التنمية المهنية |

من الجدول السابق يتضح ان المتوسط العام دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه أهداف التنمية المهنية جاءت بدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٧٤) حيث تراوحت متوسطات فقرات هذا المحور ما بين (٤,٢٣ - ٣,٧٧) وبنسب مئوية ( ٨٤,٦٠ % - ٧٥,٤٠ ) ، مما يدل على موافقة عينة الدراسة على دور المشرف في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه أهداف التنمية المهنية بدرجة كبيرة

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الرغبة الشديدة لدى المشرفين التربويين والقادة على تدعيم وممارسة النمط القيادي التحويلي للتنمية المهنية للمعلم في الأسياح من خلال أهداف التنمية المهنية وهي : تدعيم فرق العمل بالمدرسة وتطوير الأداء المهني ، والتعاون مع جميع العاملين في المدرسة وذلك بهدف الاتقاء المهني للمعلمين ، وتوفير متطلبات تحقيق الأهداف من الحفز والتمكين وتهيئة الموارد الضرورية لإنجاز الأهداف .

• دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم

وللتعرف على هذا الدور قام الباحث باستخدام كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات محور دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم :-

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه أهداف التنمية المهنية للمعلم

| درجة الموافقة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات   |
|---------------|----------------|-------------------|-----------------|---|
| كبيرة جدا     | ٩٠,٠٢          | ٠,٨٥              | ٤,٥١            | يساعد المشرف التربوي القادة على تجريب الأفكار الجديدة ومعرفة جدواها                               |
| كبيرة جدا     | ٨٩,٦٠          | ٠,٨١              | ٤,٤٨            | يعقد المشرف التربوي للقادة ورش عمل قبل بداية الدراسة وأثناء المناقشة الأهداف والتصورات عن المناهج |
| كبيرة جدا     | ٨٩,٢٠          | ٠,٩٣              | ٤,٤٦            | يتابع المشرف التربوي إشراف القادة على سير المعلمين في المناهج المدرسية وفق الخطة الزمنية لها      |
| كبيرة جدا     | ٨٨,٦٠          | ٠,٨٣              | ٤,٤٣            | يشجع المشرف التربوي القادة على متابعة أهداف النمو المهني للمعلمين                                 |
| كبيرة جدا     | ٨٨,٠٠          | ٠,٧٢              | ٤,٤٠            | يؤيد المشرف التربوي القادة في التفاعل مع جميع المستجندات الحديثة لنقلها للمدرسة                   |
| كبيرة جدا     | ٨٧,٦٠          | ٠,٨١              | ٤,٣٨            | يساعد المشرف التربوي القادة في توفير الوسائل والطرق المناسبة للتغيير الأفضل بمدارسهم              |
| كبيرة جدا     | ٨٦,٦٠          | ٠,٧٦              | ٤,٣٣            | يدون المشرف التربوي ملاحظاته على متابعة القادة للمعلمين أثناء زيارة الفصول بشكل يومي              |
| كبيرة جدا     | ٨٥,٢٠          | ٠,٩٠              | ٤,٢٦            | يوضح المشرف التربوي رؤية الإشراف للقادة بشأن التعاون مع المعلمين واحترام آرائهم                   |
| كبيرة جدا     | ٨٤,٨٠          | ٠,٧٣              | ٤,٢٤            | يدعم المشرف التربوي دور القادة في تطوير الأنشطة الايجابية من قبل المعلمين بالمدرسة                |
| كبيرة جدا     | ٨٤,٠٠          | ٠,٨١              | ٤,٢٠            | يساعد المشرف التربوي القادة في توفير الأموال اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين              |

## دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي / هادي بن زيد بن برجس الغرابي

| درجة الموافقة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|---------------|----------------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة         | ٨٣,٨٠          | ٠,٧٣              | ٤,١٩            | يتابع المشرف التربوي دور القادة في تحقيق الانضباط وتنظيم الأنشطة والامتحانات واعداد الجداول                                      |
| كبيرة         | ٨٣,٢٠          | ٠,٨٥              | ٤,١٦            | يساعد المشرف التربوي القادة على تحقيق على الانسجام بين أهداف للمعلمين وأهداف المدرسة   |
| كبيرة         | ٨٢,٢٠          | ٠,٨٧              | ٤,١١            | يسهم المشرف التربوي مع القادة في تفعيل آليات التقييم والقياس المستمر   |
| كبيرة         | ٨٠,٠٠          | ٠,٧٣              | ٤,٠٠            | يفسح المشرف التربوي المجال أمام القادة لامتلاك مهارات المبادأة والإبداع والابتكار والابتعاد عن الحلول التقليدية                  |
| كبيرة         | ٧٩,٨٨          | ٠,٦٧              | ٣,٩٩            | يشجع المشرف التربوي القادة على عقد الندوات مع المجتمع المحلي للتعبير عن القيم الثقافية للمدرسة                                   |
| كبيرة         | ٧٩,٠٠          | ٠,٩١              | ٣,٩٥            | يحدد المشرف التربوي مع القادة الاحتياجات التدريبية للمعلمين في المدرسة   |
| كبيرة         | ٧٨,٦٠          | ٠,٨٨              | ٣,٩٣            | يشجع المشرف التربوي القادة على القيام بالبحوث والدراسات الإجرائية بالمدرسة   |
| كبيرة جدا     | ٨٥,٢٥          | ٠,٨١              | ٤,٢٣            | المتوسط الكلي : لدور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه محور التنمية المهنية للمعلم |

من الجدول السابق يتضح ان المتوسط العام دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم جاءت بدرجة موافقة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٨١) حيث تراوحت متوسطات فقرات هذا المحور ما بين (٤,٥١ - ٣,٩٣) وينسب مئوية (٩٠,٠٢ % - ٧٨,٦٠) ، مما يدل على موافقة عينة الدراسة على دور المشرف في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم بدرجة كبيرة جدا .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الرغبة الكبيرة جدا لدى المشرفين التربويين والقادة على تدعيم وممارسة النمط القيادي التحويلي للتنمية المهنية للمعلم في الأسياح من خلال: الى تجريب الأفكار الجديدة ومعرفة جدواها ، عقد ورش عمل قبل بداية الدراسة وأثناءها لمناقشة الأهداف والتصورات عن المناهج مع المعلم ، والتفاعل مع جميع المستجندات المتلاحقة ، توفر الوسائل والطرق المناسبة للتعبير للأفضل

### • علاقة النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا وأهداف التنمية المهنية

للتعرف على هذه العلاقة قام الباحث بإيجاد معامل ارتباط بيرسون واختبار دلالاته الاحصائية والجدول التالي يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين كل من النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا و أهداف التنمية المهنية

جدول (٣)

معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا وأهداف التنمية المهنية

|                         |                |                        |
|-------------------------|----------------|------------------------|
| أهداف التنمية المهنية   |                |                        |
| ٠.٩١                    | معامل الارتباط | النمط القيادي التحويلي |
| ٠.٠٠ دال عند مستوى ٠.٠١ | قيمة الدلالة   |                        |

من الجدول السابق يتضح ما يلي :-

- قيمة الدلالة لمعامل الارتباط بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا و أهداف التنمية المهنية (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) مما يشير الى ان معامل الارتباط بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا و أهداف التنمية المهنية دال احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) .
  - قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا و أهداف التنمية المهنية (٠,٩١) وهو أكبر من (٠.٥٠) مما يشير الى انه توجد علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا و أهداف التنمية المهنية وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) .
  - ومعامل الارتباط موجب مما يشير الى ان العلاقة بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا و أهداف التنمية المهنية علاقة طردية .
  - أي أن النمط القيادي التحويلي يؤثر تأثيراً ايجابياً على أهداف التنمية المهنية.
  - علاقة النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا والتنمية المهنية للمعلم
- للتعرف على هذه العلاقة قام الباحث بإيجاد معامل ارتباط بيرسون واختبار دلالاته الإحصائية والجدول التالي يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا والتنمية المهنية للمعلم

جدول (٤)

معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا والتنمية المهنية للمعلم

|                           |                |                        |
|---------------------------|----------------|------------------------|
| التنمية المهنية للمعلم    |                |                        |
| ٠.٩٦                      | معامل الارتباط | النمط القيادي التحويلي |
| ٠.٠٠٠ دال عند مستوى ٠.٠٠١ | قيمة الدلالة   |                        |

### من الجدول السابق يتضح ما يلي :-

- قيمة الدلالة لمعامل الارتباط بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا والتنمية المهنية للمعلم (٠.٠٠٠) وهو اقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) مما يشير الى ان معامل الارتباط بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا والتنمية المهنية للمعلم دال احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) .
- قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا والتنمية المهنية للمعلم (٠,٩٦) وهو أكبر من (٠.٥٠) مما يشير الى انه توجد علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا والتنمية المهنية للمعلم وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) .
- معامل الارتباط موجب مما يشير الى ان العلاقة بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا والتنمية المهنية للمعلم علاقة طردية .
- أي ان النمط القيادي التحويلي يؤثر تأثيراً ايجابياً على التنمية المهنية للمعلم .

### سادسا : النتائج والتوصيات والمقترحات

#### توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- جاء دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه أهداف التنمية المهنية بدرجة موافقة كبيرة .
- جاء دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي للقادة لتنمية المعلم مهنيًا تجاه التنمية المهنية للمعلم بدرجة موافقة كبيرة جدا .
- توجد علاقة بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا وأهداف التنمية المهنية ، وهي علاقة طردية أي كلما زاد ممارسة النمط القيادي التحويلي زادت معه التنمية المهنية للمعلم تجاه أهدافها
- توجد علاقة بين النمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا والتنمية المهنية للمعلم ، وهي علاقة طردية أي كلما زاد ممارسة النمط القيادي التحويلي زادت معه التنمية المهنية للمعلم تجاه التنمية المهنية نفسها

#### في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بالاتي

- ضرورة دعم المشرف التربوي لممارسة القادة للنمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا تجاه أهداف التنمية المهنية من خلال:
  - تشكيل فرق العمل بالمدرسة
  - التعاون مع جميع العاملين في المدرسة للارتقاء المهني
  - توضيح متطلبات تحقيق الأهداف من الحفز والتمكين وتهيئة الموارد الضرورية لإنجاز الأهداف

- الاتصال الجيد بين المشرف التربوي والقادة والمعلمين بالمدارس
  - بلورة أهداف التنمية المهنية للقادة بمشاركة المعلمين
  - تقييم تحقق أهداف التنمية المهنية للمعلمين
  - استقصاء وجهات نظر جميع القادة تجاه مشكلات التنمية وبلورة الحلول
  - تبني رؤية طويلة المدى في إطار الأداء المهني
  - ضرورة دعم المشرف التربوي لممارسة القادة للنمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنيًا  
تجاه التنمية المهنية للمعلم من خلال :
  - تجريب الأفكار الجديدة ومعرفة جدواها
  - عقد ورش عمل قبل بداية الدراسة وأثناء المناقشة الأهداف والتصورات عن المناهج
  - متابعة سير المعلمين في المناهج المدرسية وفق الخطة الزمنية لها
  - التفاعل مع جميع المستجدات الحديثة لنقلها للمدرسة
  - توفير الوسائل والطرق المناسبة للتغيير الأفضل بمدارسهم
  - تدوين الملاحظات أثناء زيارة الفصول بشكل يومي
  - التعاون مع المعلمين واحترام آرائهم
  - تطوير الأنشطة الايجابية من قبل المعلمين بالمدرسة
  - توفير الأموال اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين
  - تحقيق الانضباط وتنظيم الأنشطة والامتحانات وإعداد الجداول
  - تحقيق على الانسجام بين أهداف للمعلمين وأهداف المدرسة
  - تفعيل آليات التقويم والقياس المستمر
  - امتلاك مهارات المبادأة والإبداع والابتكار والابتعاد عن الحلول التقليدية
  - عقد الندوات مع المجتمع المحلي للتعبير عن القيم الثقافية للمدرسة
  - تحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في المدرسة
  - تشجيع البحوث والدراسات الإجرائية بالمدرسة
- في ضوء النتائج والتوصيات السابقة يقترح الباحث ما يلي :
- دورات تدريبية للقادة في تعليم الأسياح بإشراف وتخطيط من المشرفين التربويين للتنمية المهنية للمعلم
  - إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة على محافظات أخرى بمنطقة القصيم
  - إجراء دراسة موسعة مشابهة لهذه الدراسة تشمل جميع جوانب التنمية المهنية .

## سابعا : المراجع

- الهواري ، سعيد .(١٩٩٦م) . المدير الفعال دراسة تحليلية لأنماط المديرين . مكتبة عين شمس . القاهرة .
- العمري ، خالد . (٢٠٠٤م) . السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير بفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين . مجلة أبحاث اليرموك ، العدد ٨ . المجلد ٣ . ص ١٤٣ - ١٧٢ .
- العجارمة ، موافق أحمد شحادة . (٢٠١٢م) . الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة قسم المناهج وطرق التدريس . كلية العلوم التربوية . جامعة الشرق الأوسط .
- العمري ، عطية (٢٠٠٣م) نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الاعدادية بقطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين .
- حثاوي ، واثق نجيب محمود (٢٠٠٩م) دور المعلوماتية في تنمية الأداء المهني للمعلمين المهنيين في المدارس الثانوية الصناعية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح ، بنابلس فلسطين .
- نصر ، نوال السيد (٢٠٠٤م) ملامح استراتيجية للتنمية المهنية لمعلمي التربية الخاصة ، بحث منشور في مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد ٢١ ، جامعة المنصورة ، مصر
- نصر ، سميحة حسين (٢٠٠٧م) دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم أصول التربية والإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية بغزة .
- درويش ، عطا حسن (٢٠٠٩م) بعض جوانب القصور في برامج إعداد معلمي العلوم في محافظات غزة في ضوء التنمية المهنية للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة قسم المناهج وطرق التدريس كلية التربية ، جامعة الأزهر بغزة فلسطين .
- كامل ، مصطفى (٢٠٠٤م) التنظيم الذاتي للتعليم والنمو المهني للمعلم ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس ، مجلة جامعة عين شمس بمصر ، المجلد الثاني ، العدد الاول
- عماد الدين ، منى الهادي (٢٠٠٣م) تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،



- كلية العلوم التربوية جامعة عمان الأردن
- مدبولي ، محمد أحمد ( ٢٠٠٢م ) إدراك المعلمين للعلاقة بين البحوث الإجرائية والبحوث المهنية ، بحث منشور في مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، المجلد الثامن ، العدد الاول ، كلية التربية جامعة حلوان ، القاهرة .
  - أحمد ، نجم الدين نصر ( ٢٠٠٤م ) دور مديري المدارس في النمو المهني للمعلمين دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية ، بحث منشور في مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق العدد ٣٧ .
  - العمري ، خالد . ( ٢٠٠٤ ) . السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير بفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين . مجلة أبحاث اليرموك ، العدد ٨ . المجلد ٣ . ص ١٤٣ - ١٧٢ .
  - توفيق ، محمد عبدالفتاح ( ٢٠٠٢م ) . قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية . مجلة جامعة الملك سعود . المجلد ٣ . العلوم الإدارية .
  - الخطيب ، مازن إسماعيل محمد . ( ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م ) . النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة . كلية إدارة الأعمال . الجامعة الإسلامية بغزة .
  - Campbell ,A .j.(2003) :Life Education And The Training Of Teachers , New York . vol 5
  - Day George (1996): Tranimg And Development Aguide For Profession , The United States Of America Camerce Clearing House Inc.
  - Gantone And Loughran(1998): Professional Development In Residence Developing Reflection On Science Teaching And Learning Research Into Higher Education Abstracts . Vol 31.