

التنمية المهنية للمعلمين كأحد مداخل الإصلاح المتمركز على

المدرسة في اليابان وامكانية الافادة منها في مصر

**Professional development of teachers as one of the centers of
school-based reform in Japan, and the possibility of making them
in Egypt**

إعداد

د. فاطمة فتحى عبد الحميد علوان

Dr. Fatma Fathy Abdel - Hamid Elwan

مدرّب معتمد بالاكاديمية المهنية للمعلمين – مدير ادارة التدريب

Doi: 10.21608/jasep.2022.216284

قبول النشر: ٢٠٢٢ / ١ / ٣٠

استلام البحث: ٢٠٢٢ / ١ / ١٥

علوان ، فاطمة فتحى عبد الحميد (٢٠٢٢). التنمية المهنية للمعلمين كأحد مداخل
الإصلاح المتمركز على المدرسة في اليابان وامكانية الافادة منها في مصر. *المجلة
العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،
٦ (٢٦) فبراير ، ٩١ – ١٢٨.

التنمية المهنية للمعلمين كأحد مداخل الإصلاح المتمركز على المدرسة في اليابان وامكانية الافادة منها في مصر

المستخلص:

هدف البحث الي وضع تصور مقترح لبرامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة في مصر في ضوء خبرة اليابان. و استمد البحث أهميته من : الاهتمام العالمي بالتنمية المهنية للمعلمين ، وما تبذله جمهورية مصر العربية من جهود في هذا المجال ، وذلك عن طريق تسليط الضوء عليها والحث على مزيد من الاهتمام بتنمية المعلمين مهنيا لمواكبة روح العصر . في ضوء طبيعة المشكلة وأهدافها ، فإن البحث الحالي تسيير وفق المنهج الوصفي التحليلي، تتلخص نتائج البحث فيما يلي :ان برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة في مصر نمطية وشكلية، ومن ثم لا تحقق أهدافها في تحسين أداء المعلم، ورفع كفاءته الوظيفية . وتمثل التجربة اليابانية عن حقيقة أن الحضارة اليابانية بارثها التاريخي وتجربتها المعاصرة كان لها دورا كبيرا في تحقيق تنمية مهنية مستدامة للمعلمين، وينظر المربون اليابانيون إلى المدرسة على أنها حلقة من أهم حلقات التنمية المهنية للمعلمين ، وخاصة للمعلمين المبتدئين والجدد ، حيث يتوفر جميع عناصر برنامج التنمية المهنية من الفصول الدراسية والتلاميذ والمدرسين ، وجميع المواقف والاساليب اللازمة لانجاح تدريبه. وتقدم اليابان نموذجا جديدا لتحسين كفاءة المعلمين يتكون من أربعة محاور متشابكة العلاقة للتنمية المهنية للمعلمين ، ويكون فيها للمعلمين مهام مشتركة لصنع عملية التعليم والتعلم الأكثر فاعلية والمشاركة في القيادة لأنشطة المدرسة .

Abstract:

The research aims to Develop professional development programs for school-based teachers in Egypt in light of Japan's experience. In the light of the research problem and its nature, the researcher used the descriptive analytical method. In light of the professional development of school-based teachers in Japan, the research found a number of results: Professional development programs for school-based teachers in Egypt are stereotyped and formal, and therefore do not achieve their objectives in improving the performance of the teacher, and raising his functional efficiency. The Japanese experience with its historical heritage and contemporary experience has played a major role in achieving sustainable professional development for teachers. Japanese educators see the school as one of the most important seminars for the professional

development of teachers, especially for beginners and new teachers, where all elements of the professional development program are available from the classroom, students and trainers, and all the attitudes and methods necessary for the success of training . Japan introduces a new model for improving teachers' efficiency consisting of four interlocking axes. The relationship to the professional development of teachers, in which teachers have common tasks to make the most effective teaching and learning process and to participate in leadership for school activities, Finally the research presented suggested concept to Develop professional development programs for school-based teachers in Egypt in light of Japan's experience.

مقدمة البحث

لقد أصبحت عملية تطوير التعليم وإصلاح بنيته ضرورة ملحة تسعى إليها المجتمعات اذ ان التعليم يعد الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها لتحقيق التقدم والرقي وبما ان المدرسة تعد مكاناً للتعليم والتعلم ، ينبغي أن تعتبر كل مدرسة أن التنمية المهنية المستمرة لمعلميها هي جزء ضروري من أهدافها ، والتي يشارك فيها المعلمون والمديرون والهيئات المعاونة وأحياناً المجتمع المحلي من أجل تقديم برامج متطورة ترفع من أداء المعلمين، وتحسن من تحصيل الطلاب داخل المدرسة. (١)

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الي وضع تصور مقترح لبرامج التنمية المهنية المتمركزة علي المدرسة في مصر في ضوء الاستفادة من خبرة اليابان وفي ضوء الامكانات المتاحة

تساؤلات البحث :

كيف يمكن تطوير برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في مصر في ضوء الاستفادة خبرة اليابان، وبما يتفق مع ظروف وامكانات المجتمع المصري ؟

أهمية البحث :

استمد البحث أهميته من :

(١) الاهتمام العالمي بالتنمية المهنية للمعلمين ، وما تبذله جمهورية مصر العربية من جهود في هذا المجال ، وذلك عن طريق تسليط الضوء عليها والحث على مزيد من الاهتمام بتنمية المعلمين مهنيًا لمواكبة روح العصر .

(٢) سعي البحث لطرح تصور مقترح يمكن أن يسهم في تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة في مصر في ضوء الخبرة اليابانية في هذا المجال .

منهجية البحث :

في ضوء طبيعة المشكلة وأهدافها ، فإن البحث الحالي تسير وفق المنهج الوصفي التحليلي .

مصطلحات البحث :

● **التنمية المهنية للمعلمين:** هي " عملية طويلة المدى تبدأ من التخرج وحتى نهاية الخدمة ، وتتضاعف فيها الجهود البشرية والإمكانات المادية بهدف تحسين أداء المعلمين الممارسين داخل الفصول ، وزيادة نموهم المهني في الجوانب المصرفية والمهارية والسلوكية " (٢)

وهي كذلك " عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم، من خلال الأنشطة والبرامج المتاحة لتطوير وتحديد مستوى أدائهم المهني والإداري، بما يؤدي إلى تنميته في الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية للمعلمين ، ويزيد من طاقاتهم الإنتاجية ، بالإضافة إلى إثراء التواصل الفعال بينهم وبين كافة العاملين في المجال التعليمي . " (٣)

● **التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة:** هي " التنمية المهنية التي تحدث يوميا في سياق عمل المعلم والتي تدعم تعلم المعلم " (٤)

ويمكن تعريف **التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة** إجرائياً بأنها جميع الأنشطة داخل المدرسة التي تمكن المعلم من النمو المهني المستمر، بغرض تلبية الحاجات المستمرة والمتغيرة للمدرسة .

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية

١- تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس وفصول التربية الخاصة بمصر في ضوء خبرات بعض الدول (٥)

هدفت الدراسة إلى تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس وفصول التربية الخاصة بمصر في ضوء خبرات خبرة الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وبما يتناسب وإمكانات المجتمع المصري وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن من خلال مدخل بيرايدي .

وتوصلت الدراسة إلى تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس وفصول التربية الخاصة في مصر استناداً إلى الدراسة المقارنة للتنمية المهنية لمديري مدارس وفصول التربية الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، يسهم في الدفع بقيادات مدرسية فعالة قادرة على تفعيل العملية التعليمية ومواجهة المشكلات داخل مدارس التربية الخاصة في مصر.

٢ - دراسة تقويمية لبرنامج إنتل فى ضوء تحقيق أهداف البرنامج للتنمية المهنية للمعلم :^(٦)

هدفت الدراسة إلى دراسة تقويمية لبرنامج إنتل فى ضوء تحقيق أهداف التنمية المهنية للمعلم . وتوصلت الدراسة إلى التنمية المهنية للمعلم من أساسيات تحسين التعليم وذلك لما لها من أهمية بالغة فى تطوير الأداء التدريسى للمعلم وتطوير تعليم جميع الطلاب للمهارات اللازمة لهم مما يودى إلى تحقيق مجتمع التعلم والتنمية المهنية وهى المفتاح الأساسى لإكساب المهارات المهنية والأكاديمية عن طريق الأنشطة المباشرة فى برامج التدريب الرسمية.

٣ - تطوير التنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم العام فى مصر فى ضوء الخبرة الفرنسية :^(٧)

هدفت الدراسة إلى تعرف الوضع الراهن لنظام التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام فى كل من مصر وفرنسا فى ضوء الأوضاع الاجتماعية والثقافية لكل منهما . وتوصلت الدراسة إلى أن إصلاح التعليم الذي تسعى إليه مصر شأنها فى ذلك شأن العديد من الدول يتطلب تغييراً شاملاً فى كل جوانب العملية التعليمية وفى مقدمتها مهنة المعلم والإرتقاء بقدراته ومهاراته للوصول إلى الكفاءة المطلوبة فى أدائه .

٤ - التنمية المهنية للمعلمين فى ضوء متطلبات الجودة والاعتماد : دراسة تقويمية^(٨)

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع برامج التنمية المهنية للمعلمين فى مصر وتحديد المعوقات التي تحول تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد . وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين فى مصر وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد فى هذه البرامج.

٥ - التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية فى ليبيا على ضوء احتياجاتهم التدريبية (تصور مقترح):^(٩)

هدفت الدراسة إلى:

- وضع تصور مقترح لتطوير واقع التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية فى ليبيا
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى وتوصلت الدراسة إلى :
- أهداف البرامج التدريبية، وقد تحققت بدرجة متوسطة، حيث تكسب المعلم المعارف والمهارات التى يحتاج إليها، وتساعده فى استكمال التأهيل التربوى
- التخطيط للبرامج التدريبية لا يراعى احتياجات المعلمين ولا يشارك المعلم فى التخطيط لبرامج التدريب.

٦ - إستراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديري المدارس :^(١٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية لمديري المدارس وصلاحياتهم فى الفكر الإدارى المعاصر و رصد واقع ممارسة مديري المدارس

للصلاحيات الممنوحة لهم للعمل على اقتراح التوسع في منح المزيد من الصلاحيات ، وتقديم برامج للتنمية المهنية في ضوءها . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبيان ، وتوصلت إلى عدة توصيات منها :

- منح المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس والعمل على تدريبهم على ممارستها .
- ٧- دراسة تقويمية لمنظومة التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة: (١١)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يمكن من خلاله تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق جودة منظومة التنمية المهنية لمعلم المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، وتوصلت الدراسة إلى رؤية مستقبلية للتغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق جودة منظومة التنمية المهنية لمعلم المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة .

ثانيا : الدراسات الأجنبية

- ١- دراسة تحليلية لنمو المعلمين في نموذج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة: (١٢)
- هدفت الدراسة إلى التعرف على الجهود المبذولة في برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة لتحسين نمو وأداء المعلمين . وقد استخدمت الدراسة دراسة الحالة للتعرف على مدى تحسن المهارات والمعرفة لدى المعلمين . وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور القيادة المدرسية في بناء المجتمع المهني داخل المدرسة، مما يساعد على تحسين ممارسات المعلمين من خلال برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة .

- ٢- نحو نموذج مقترح للتنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في نيوزيلاندا : (١٣)
- هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج فعال للتنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في نيوزيلاندا . وقد استخدمت الدراسة استبانة تناولت عناصر ممارسة التنمية المهنية الفعالة ، وطبقت على أكثر من ٥٠٠ مدرسة ابتدائية وثانوية . وتوصلت الدراسة إلى استخلاص خمس مجالات أساسية التي تسهم في تطوير نموذج فعال للتنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة في نيوزيلاندا

- ٣- التنمية المهنية للمعلمين في أوروبا - مقارنات دولية : (١٤)

هدفت الدراسة إلى مساعدة الدول الأوروبية لتطوير سياساتها التعليمية وتقديم أوضاع مدرسية أفضل . وقد عرضت الدراسة تحليل وتفسير لنتائج التنمية المهنية للمعلمين في دراسة مسحية لأحوال المعلمين في المدارس العامة والخاصة في ٢٣ دولة مشاركة في الإتحاد الإوربي . وتوصلت الدراسة إلى :

- توفير تعليم عال الجودة وتنمية مهنية مستمرة للمعلمين ..
- ٤- إدراك المعلمين لبرامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة : (١٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المعلمين نحو برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة ونقل تلك الخبرات إلى الفصل .

وقد استخدمت الدراسة استبانة طبقت على عينة من المعلمين، واستطلاع رأى ومقابلة للتعرف على مدى تطور خبرات المعلمين في برامج التنمية. وقد توصلت الدراسة إلى العلاقة الوثيقة بين التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة وإنجاز الطلاب، حيث أن إدراك المعلمين لبرامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة تغير من أداء المعلم وبالتالي إنجاز الطلاب .

٥- التنمية المهنية المستمرة المتمركزة على المدرسة للمعلمين - دراسة لمبادرة بديلة للتنمية المهنية للمعلمين في منطقة الكاب الشرقية : (١٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تتعلق بتعليم وتدريب المعلمين أثناء الخدمة ، وأنشطة التنمية المهنية المستمرة ، لمواكبة الخبرات التكنولوجية الحديثة في ممارسات المعلمين لكي يكونوا قادرين على تنفيذ تدريسيهم بمهنية. وقد استخدمت الدراسة استبانة طبقت على مجموعة من المعلمين في المدارس الثانوية بالريف والحضر . وتوصلت الدراسة إلى اقتراح تدريب معتمد على المدرسة أثناء الخدمة كإستراتيجية مدخل للنمو والتنمية المهنية للمعلمين في منطقة الكاب الشرقية .

٦- دراسة تأثير برنامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة والمدمجة في الوظيفة على كفاءة التكامل التكنولوجي لمعلم المدرسة الأساسية والمتوسطة . (١٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير برنامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة والمدمجة في الوظيفة على كفاءة التكامل التكنولوجي لمعلم المدرسة الأساسية والمتوسطة وقد استخدمت الدراسة بحث تجريبي لجمع المعلومات عن تأثير برنامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة والمدمجة في الوظيفة على كفاءة التكامل التكنولوجي للمعلمين. وتوصلت الدراسة بأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين كفاءة التكامل التكنولوجي ، والتكامل التكنولوجي في ممارسات الفصل للمعلمين الذين شاركوا في برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة والمدمجة في الوظيفة .

وأخيراً يمكن القول بأن الدراسات السابقة التي تناولها البحث قد أسهمت بشكل فعال في تحديد الإطار العلمي والمنهجي للبحث الحالي ، وأيضاً في تحديد العديد من المفاهيم والقضايا المرتبطة ببرامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في مصر .

أهمية التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة

لقد أصبحت التنمية المهنية للمعلمين واحدة من الإهتمامات الرئيسية والأكثر شيوعاً في الدراسات التربوية في العقود العديدة الماضية ، ونتيجة لذلك فقد أظهرت البحوث أهمية أنشطة التنمية المهنية التي تمارس أثناء اليوم الدراسي، والتي من شأنها تحسين أداء المعلمين . وتلك الأنشطة ضرورية ليس للمعلمين الجدد فحسب، ولكن أيضاً للمعلمين

الخبراء ، حيث تساعد على تطوير المهارات الموجودة ، والحصول على أخرى جديدة ، والتي تؤثر بشكل كبير على التحصيل العلمي للطلاب^(١٨) ومن ثم المدرسة مؤسسة فعالة مسئولة عن التنمية المهنية للمعلمين بها ، وهي تعد وسيلة لرفع الكفاءة المهنية للمعلمين ، على اعتبار أنها جزء لا يتجزأ من حركة إعادة التنظيم المدرسي ، أو التطور المهني بالمدارس ، ولذلك ترتبط التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة بالعمليات المدرسية مثل إدارة الذات ، والتطور المهني للمعلمين ، وتحسين المناهج ، كما تركز على تطوير المعلمين كممارسين للمهنة لديهم القدرة على تحسين أدائهم داخل الصف عن طريق إشراكهم في أبحاث نابعة من مشكلاتهم الواقعية^(١٩) والتنمية المهنية الفعالة هي التي تركز على المدرسة وتتم داخلها ، ويتضح ذلك فيمايلي^(٢٠) :

- برامج التنمية المهنية التي تتم بالمدرسة تؤكد على التعلم الذاتي للمعلمين ، ويشترك فيها المعلمون كمخططين لأنشطتها وكمنفذين لها .
- التنمية المهنية تشمل مجموعة من العمليات المؤسسية المعقدة التي تبحث عن تعديل السلوك والمهارات بهدف المزيد من الكفاءة والفاعلية في الوفاء باحتياجات الطلاب واحتياجات المعلم ذاته واحتياجات المدرسة ككل .
- يتم التخطيط والتنفيذ والإدارة والتقويم لأنشطة التنمية المهنية من خلال العاملين والمعلمين وقادة التغيير بالمدرسة ، بدافع وحافز ذاتي داخلي وبإمكانيات ذاتية مستقلة .
- التنمية المهنية تستخدم التدريب الفردي ، وتقوم على أساس التعاون بين المعلمين في تبادل خبراتهم حول كيفية تعلم الطلاب .
- وترجع أهمية التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة إلى :
 - مواجهة التغيرات المعرفية و التكنولوجية ، و مسايرة الإتجاهات التربوية المعاصرة وما يحدث من نظريات تربوية توجه السياسات التعليمية و تقدم استراتيجيات للتعليم و التعلم وضع المعلمين أمام مسؤوليات و أدوار جديدة ، و تزويدهم بالمعلومات و المهارات التي تدعم ممارساتهم داخل المدرسة .
 - مواجهة التطورات التي حدثت في ميدان التربية ، و التي تتمثل في تطور المفاهيم الأساسية و البرامج التربوية و التعليمية و تطور أساليب التدريس و الوسائل التعليمية و التكنولوجيا الحديثة^(٢١) .
- وتعتبر التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة ذات أهمية عظمى للمعلم وطلابه والمدرسة ككل ، حيث تعمل على :^(٢٢)
 - تحسين عملية التعليم والتعلم وبالتالي تحسين نوعية التعليم .
 - استخدام الأساليب التفاعلية في التدريس لمساعدة الطلاب على تعلم أفضل.

- تطوير الجودة وخاصة في مجالات معتقدات وممارسات المعلمين ، وتعلم الطلاب ، وتنفيذ الإصلاحات التعليمية .
 - مواكبة التغييرات المستمرة في المناهج وطرق التدريس ، وما قد يستحدث منها .
 - إحداث تغييرات مهمة في كفاءة المعلمين ومشاركتهم في العمل المدرسي
- دواعي ومبررات التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة:**

تعد التنمية المهنية للمعلم من أساسيات تحسين التعليم ؛ وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير أداء المعلم ، وينعكس ذلك على تعلم الطلاب مما يؤدي إلى تحقيق " مجتمع التعلم " . وأمام أهمية تحقيق النمو المهني للمعلم يصبح من الضروري تنظيم برامج وأنشطة التنمية المهنية باستمرار لجميع المعلمين على اختلاف مستوياتهم المهنية وتخصصاتهم العلمية ، وهنا تصبح مراكز التدريب عاجزة عن استقبال آلاف المعلمين في برامج مستمرة ذات كفاءة عالية ، لذا تصبح التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة فرصة كبيرة لتقدم برامج متنوعة ومتجددة باستمرار وبتكاليف اقتصادية ، دون التضحية بجودة التدريب . (٢٣)

وتواجه المدرسة الآن العديد من التحديات و التي تتطلب مواجهتها تحمل المدرسة مسؤولية التنمية المهنية للمعلم ، ومن أبرز هذه التحديات : (٢٤)

- ١- **تغير المفهوم التقليدي للمعلمين** من التركيز على المعارف و الصفوف الدراسية الجامدة و سلطة المعلم و الكتب الدراسية النمطية إلى التركيز على اليات السوق و تنوع المقررات و إكساب الطلاب مهارات و كفاءات ، و الاهتمام بالتعددية و الاختيار و المرونة .
- ٢- **العمل على الإسراع بعمليات التغيير و الإصلاح التربوي** ، من خلال تحطيم البيروقراطية و الاهتمام باللامركزية و المشاركة ، و جعل المدرسة الوحدة الأساسية المسؤولة عن صنع و إدارة التغييرات التربوية و الاستجابة للحاجات المتغيرة للطلاب و المعلمين .
- ٣- **تغير أهداف و أدوار المدرسة في القرن الحادي و العشرين** ، فأصبح على المدرسة أن تكون قادرة على إدارة التغيير و المناقشة في مجتمع المعرفة و المعلوماتية ، و إيجاد جيل جديد من الطلاب قائم على الإبداع و التفكير ، و حسن التعامل مع التقنيات و التكنولوجيا ، و القدرة على إدارة نفسها بنفسها ، الأخذ بمعايير الجودة و الإعتماد و المحاسبية
- ٤- **تزايد الاهتمام الدولي نحو الإدارة الذاتية للمدرسة** ، و إعطاء المدرسة المزيد من السلطة و المسؤولية و التمكين و الإستقلالية ، بحيث تتحول المدرسة الى منظمة تدير و تقيم و تعلم نفسها بنفسها .

التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة في اليابان

أيشيبان (Ichiban) هو أحد أهم الشعارات في اليابان ويعنى رقم واحد أو المرتبة الأولى ، وهو أيضا نشيد يردده تلاميذ المدارس بحماس وهم يشعرون أنه من العجز أن يؤدي الإنسان عملا بجودة أقل من أن يحصل على المرتبة الأولى ، لا ينطبق هذا على التلميذ فقط

وإنما على الياباني بصفة عامة ، فالياباني يعتبر نفسه تلميذا دائما بما في ذلك المعلم وهذا ما يجمع عليه دارسوا التجربة اليابانية ، والتي ترسخ روح التلمذة الجادة في الأمة اليابانية عبر مراحل تاريخها ، واستعدادها لأن تقف موقف التلميذ المجد من الحضارات والنماذج المتقدمة. (٢٥)

و المعلم فى اليابان يحتاج أكثر من المعرفة والمهارة ، فهو بحاجة إلى الرغبة والدافعية لحب الأطفال ، فالمعلم يريد لعيون الأطفال البراقة أن تشرق ، لكي يكتشف بنفسه كيف يمكن أن يساعد الأطفال أن يتعلموا بشكل أفضل . (٢٦)

تهتم اليابان بالتنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة اهتماماً واضحاً، إذ أنها تحدد بأن يتلقى المعلمون الجدد تنصيب إجبارى لمدة عام واحد يتكون من ٦٠ يوماً داخل المدرسة ، و ٣٠ يوماً خارج المدرسة فى أحد المراكز التعليمية بالولاية، ويتم فى التدريب فى المدرسة التى يعملون بها تحت إشراف مرشد من المعلمين ذوى الخبرة ، حيث يفرغ له وقتاً للعمل معهم ، وملاحظة أداء هؤلاء المعلمين أسبوعياً وبتنظيم . (٢٧)

وبناء على تقرير من المعلم الخبير فى المدرسة عن أداء المعلم الجديد خلال هذا العام ، يتم ترشيحه للجلوس لاختبار وطني لمزاولة مهنة التدريس (رخصة المعلم) ، ويتكون هذا الاختبار من ما يلي : (٢٨)

- ١ . امتحان ورقة فى المادة التى سيقوم بتدريسها .
 - ٢ . تقديم ورقة عمل فى الموضوع المحدد له .
 - ٣ . اجتياز اختبار شخصي (مقابلة) .
 - ٤ . اجتياز الاختبار العملي للمجالات العلمية (الفنية والرياضية) .
- وقد وضعت وزارة التعليم ، ومجالس التعليم الإقليمية بالمقاطعة عدة أنواع للتنمية المهنية أثناء الخدمة وهى : (٢٩)

- ١ - تنمية مهنية يقوم به المعلمون أنفسهم فى مجموعات .
 - ٢ - تنمية مهنية داخل المدرسة .
 - ٣ - تنمية مهنية تقدمها الولايات فى المراكز التعليمية .
 - ٤ - تنمية مهنية تقدمها وزارة التعليم فى مراكز التدريب القومى .
- وفى عام ١٩٩٦ م توصل المشاركون فى مشروع " التنمية المهنية للمعهد القومى لتعليم العلوم " إلى أن برامج التنمية المهنية الفعالة للمعلمين لا بد وأن تتمتع بعدة خصائص هى : (٣٠)

- تقدم صورة واضحة ومحددة لطرق التعليم والتعلم الفعالة داخل الفصل .
- تمنح المعلمين فرصة تطوير المعرفة والمهارات ، وتوسيع طرق التدريس ، وخلق فرص تعلم أفضل لطلابهم .
- بناء وتعزيز مجتمع التعلم داخل المدرسة .

وفى عام ١٩٩٨ م شجعت الجامعات التي تضم كليات التربية بها، على تزويد الفرص للمعلمين للحصول على درجات متقدمة وأن تعزز قدرات الوصول إلى جودة عالية من التنمية المهنية، وقد ذكرت الفصول الدراسية الليلية والمدارس الصيفية والدورات التدريبية التي يحصل عليها عن طريق المراسلة والدورات التدريبية ذات السنة الواحدة كوسائل ممكنة لتحقيق تلك الأهداف^(٣١).

ويستطيع معلمو المدارس العامة في اليابان الإلتحاق بالدراسات العليا في الجامعة أو الحصول على درجة الماجستير بشرط الحصول على موافقة أعضاء هيئة التعليم بالولاية، وهناك ثلاث طرق للحصول على درجة الماجستير: (٣٢)

١- الطريقة الأولى: تتضمن التسجيل في برنامج تفرغى لمدة عامين في أحد الجامعات القومية المتخصصة في إعداد المعلمين والتي تقوم رسالتها على تقديم فرص التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة.

٢- الطريقة الثانية: تتضمن التسجيل لمدة عام كل الوقت يليه دراسة لبعض الوقت لإتمام البرنامج.

٣- الطريقة الثالثة: تتضمن التسجيل في الدراسات الليلية لمدة عامين . وهذا يعنى أن فرص التنمية المهنية للمعلمين في المدارس اليابانية متاحة بشرط موافقة الجهات المسؤولة، وأن الحكومة اليابانية تذلل جميع الصعاب أمام المعلمين للحصول على دورات ودراسات عليا تدعم تنميتهم المهنية.

والياً يحدد قانون التعليم اللوائح الخاصة بشأن موظفي الخدمة العامة والتعليمية في اليابان، وفيه يتطلب من المعلمين متابعة برامج التدريب أثناء الخدمة المستدامة، وتجرى أنشطة التدريب أثناء الخدمة على المستوى الوطني والمحافظات والبلديات و المدارس كالتالي:

١- على المستوى الوطني:

تنفذ وزارة التربية والتعليم والعلوم والرياضة والثقافة " موبنوشو " MESSC ورش العمل المركزية للتدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس و نائبى مديري المدارس للتنسيق و تقديم المشورة والنصح المعلمين. وأيضاً ترسل الوزارة حوالي ٥٠٠٠ من المعلمين في الخارج كل عام لمدة ثلاثين يوماً من أجل توسيع آفاقهم الدولية والحصول على زيادة الوعي المهنة^(٣٣).

كما أنشأت الوزارة باليابان أكثر من ٢٠٠ مركزاً للتدريب والتنمية المهنية - بالإضافة إلى المركز الوطنى لتنمية المعلم - يلتحق بها المعلمون لمواصلة تدريبهم على ممارسة المهنة من أجل تحسين كفاءتهم وتوفير كفايتهم، كما تقدم الوزارة اجتماعات وبرامج تمويلية طويلة وقصيرة الأمد للدراسة عن بعد^(٣٤).

٢- على مستوى الولايات :

مجالس التعليم فى الولايات هي المسئولة عن تخطيط وتنفيذ دورات تدريبية أثناء الخدمة للمعلمين وغيرهم من الموظفين بالتعليم . وهناك العديد من مراكز التعليم في جميع أنحاء الولايات فى اليابان . وتوفر هذه المراكز مرافق السكن وتنظيم الصفوف و المعدات اللازمة للتدريب أثناء الخدمة (٣٥)

وتتمثل برامج التدريب والتنمية المهنية للمعلمين على مستوى المحافظات فيما يلى :

(أ) دورات تدريبية تبعاً لخبرات المعلم : وتقدم المراكز التعليمية التابعة للولايات ثلاثين يوماً من التدريب للمعلمين المبتدئين ، كما تقدم برامج تنمية مهنية لمدة خمسة أيام للمعلمين الذين لديهم خمس أو عشر أو خمسة عشر أو عشرون سنة خبرة فى التدريس ، وهى إجبارية تمويلها حكومات الولايات للتدريب على المهام الجديدة مثل : المدرء الجدد ورؤساء الأقسام والمعلمون الأوائل ، وتركز على موضوعات محددة مثل الإرشاد المهني وإدارة الفصل والمدرسة . (٣٦)

(ب) دورات تدريبية تبعاً لأدوار المعلم : وتتمثل في تدريب المدرء ونوابهم ورؤساء الأقسام لمساعدتهم على اكتساب قدرات ومهارات معينة .

(ت) دورات تدريبية فى مادة التخصص : تدريب متخصص للمادة وإرشاد الطلاب والإرشاد المهني وتكنولوجيا المعلومات .

(ث) دورات تدريبية فى الخبرات الاجتماعية : بإيفاد المعلمين إلى شركات خاصة ومنظمات تعليمية واجتماعية . (٣٧)

وكلها دورات تدعمها الوزارة ، وتقدم المساعدات المالية لمقابلة النفقات التى تحتاجها هذه البرامج .

وتقدم حكومة الولايات كل عام عدد محدود من الأجازات المدفوعة ذات العام الواحد للمعلمين المتوقع أن يصبحوا مستشارين فى المواد الدراسية ، وهذه الأجازات تقدم للحصول على تدريب متقدم فى الجامعات أو المؤسسات البحثية . وبالتالي يتضح أن التنمية المهنية للمعلمين فى المراكز التعليمية بالولايات تعالج موضوعات عامة ومخصصة تشمل الإدارة والأنشطة اللاصفية ، أى أنها تكمل برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة . (٣٨)

٣- التدريب داخل المدرسة – School based training :

حيث يتم تدريب المعلم المبتدئ داخل المدرسة من قبل المعلم الأول أو الأكثر خبرة ، وبالتالي لا ينتقل المعلم إلى مركز التدريب و لا يتعطل عن أداء عمله، و لا ينقطع عن المدرسة و ذلك فى إطار من العلاقات الإنسانية الحميمة بين المعلمين . (٣٩)

وبعد انتهاء العام الأول الخاص بالتدريب للمعلمين المبتدئين يوفر للمعلمين فى اليابان أنشطة تدريبية متعددة مركزة فى المدرسة (School-based training) وغالبيتها يتكون من أنشطة تطبيقية عملية يقوم بها المعلمون لإعداد نماذج خطط للدروس،

بالإضافة إلى مراكز البحث والتدريب وروابط خريجي مؤسسات ومعاهد إعداد المعلمين التي توفر مواد بحثية وتعليمية وتدريبية وتقدم الدعم المالى للمعلمين . كما توفر حكومات المقاطعات فرصا لعدد من المعلمين لقضاء عام دراسى لتدريب متقدم بجامعة معينة أو مؤسسة بحثية ، وهؤلاء المعلمون يتم اختيارهم لهذه الدراسات التربوية للعمل كمستشارين لزملائهم فى عمليات التنمية المهنية فى المدارس .^(٤٠)

ويعتبر التدريب داخل المدرسة فى اليابان هو الفلسفة السائدة لتدريب المعلم ، حيث البيئة الطبيعية للتدريب من فصول دراسية و تلاميذ و مدرسين و بين صفوف معلمى المدرسة ذاتها حيث يخصص لكل معلم حديث معلم مشهود له بالكفاءة و يكون لديه عادة أعلى مؤهلات .^(٤١)

منظومة برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة فى اليابان

تعد برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة فى اليابان من أفضل البرامج المهنية التى تقدم للمعلمين ، حيث تؤثر برامج التنمية المتمركزة على المدرسة فى اليابان على النمو المهنى والشخصى ، وتغير من ممارسات الفصل ، وتركز على احتياجات طلاب محددين ، وتعجل فرصة تطبيق المعرفة والمهارات الجديدة داخل حجرات الدراسة .^(٤٢)

ويتم تطبيق برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة فى جميع المدارس اليابانية ، ويحدد أعضاء هيئة التدريس على مستوى كل مدرسة فى اجتماع موضوع البرنامج فى بداية كل عام ، وعادة ما يرتبط بجانب من جوانب المواد الدراسية ، وعندما يتم اختيار محتوى التدريبى للبرنامج ، تتناول المدرسة هذا الموضوع على مدار ثلاث سنوات مع نشر تقارير بحثية فى نهاية كل عام دراسى ، وتشرف لجنة تسمى " لجنة التدريب والبحوث " فى المدرسة على تخطيط البرنامج التدريبى فى المدرسة وتصمم الأنشطة الخاصة بالبرنامج وتنفيذها وتقومها .^(٤٣)

ونظرا لأهمية برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة ، تقدم اليابان نموذجا جديدا لتحسين كفاءة المعلمين يتكون من أربعة محاور متشابكة العلاقة للتنمية المهنية للمعلمين، ويكون فيها للمعلمين مهام مشتركة لصنع عملية التعليم والتعلم الأكثر فاعلية والمشاركة فى القيادة لأنشطة المدرسة

ويتضح مما سبق ان برامج التنمية المهنية تمنح فرصا تمثل تحدياً كبيراً أمام المعلمين لإثراء التنمية المهنية لهم من خلال تحسين جودة أدائهم التدريسي ، والبحث فى مجال عملية التدريس ، وتبادل الخبرات مع المعلمين والآباء ، وفهم توقعات الآباء ، وتزويد المعلم بالتعلم الجماعى ، وفهم احتياجات وخصائص المتعلمين ، وتنمية الأساليب التدريسية ، ولتشجيع النمو الذاتى للمعلمين ، وتغير مستمر فى الأداء ، وبناء علاقات تشاركية مع المديرين وغيرهم من القائمين على برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة.^(٤٤)

- تخطيط برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة فى اليابان
لتخطيط برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة فى اليابان ، يتم تحديد ما يلي :
- (١) **تحديد الاحتياجات الفعلية للبرنامج**
يتم تحديد أهداف البرنامج فى ضوء الأهداف العامة للتنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة فى اليابان المتمثلة فى النقاط التالية: (٤٥)
- ١- التدريب العملى على طرق التدريس داخل الفصل الدراسى من خلال مشاهدة زملائه من المدرسين الأوائل و المدرسين ذوى الخبرة و هم يقومون بالتدريس .
 - ٢- تدريب المعلمين على التدريس بطريقة عصرية تمكن اليابانيين من تحقيق الأسبقية الدولية عند تربية أبنائهم بحيث تصبح مخرجات النظام التعليمى اليابانى على درجة كبيرة من التفتح والإبداع و الإدراك الحقيقى لروح العصر .
 - ٣- تدريب المعلم على استخدام تكنولوجيا العصر ، و بخاصة الكمبيوتر و برامجه المتعددة داخل المدرسة .
 - ٤- تدريب المعلم على كيفية التعامل مع أولياء أمور التلاميذ .
 - ٥- إكساب المعلم حديث التعيين سلوكيات المجتمع المدرسى .
- وتهدف برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة فى اليابان إلى تطوير وتجديد ممارسات ومهارات واتجاهات المعلم اليابانى ، والتعرف على التغييرات الحادثة فى المنهج والتكنولوجيا الحديثة والتطورات فى مجال التربية ، وكلها من شأنها تحسين مخرجات المدرسة ، أى أن هناك علاقة وثيقة بين برامج التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة وزيادة تحصيل الطلاب . (٤٦)
- ويتم تحديد الاحتياجات الفعلية للبرنامج بناء على واقع المعلمين داخل المدرسة عن طريق جمع معلومات عن أداء واحتياجات المعلمين ومناقشتها وتحليلها ، ويتم جمع هذه المعلومات من مصادر مختلفة منها : المقابلات مع المعلمين ، والدراسات المسحية لتقييم احتياجات المعلمين ، ونتائج الاختبارات القياسية ، وخطط تحسين المستمرة المدرسة . (٤٧)
- (٢) **تحديد محتوى البرنامج**
يدور محور التنمية المهنية المدرسية حول إجراء البحوث التعاونية على عمليتى التعليم والتعلم ، ويتضمن اكتساب المعلمين لبعض المهارات البحثية اللازمة ، وتزويدهم بمعلومات ومهارات واتجاهات تساعد على تحسين أدائهم فى المدارس اليابانية ، وتطوير مستوى التعليم فى تلك المدارس (٤٨)
- (٣) **تحديد مكان و زمن البرنامج**
يتم تنفيذ البرامج بين صفوف معلمى المدرسة أثناء الفترات الدراسية حيث وجود التلاميذ و المدرسين وكافة المواقف والأنشطة التى تهيئ البيئة للتدريب و الممارسة . كما يتعلم المعلم مباشرة من خطط وأساليب المعلمين الآخرين، عندما يتحدثون مع بعضهم

البعض في حجرة المعلمين بين الفترات الدراسية . ومن المثير للدهشة أن المعلمون يقضون الأوقات في الاجتماع الصباحي ، وأثناء الصعود للطوابق العليا والمشى إلى حجرات الدراسة في الطابق ذاته في مناقشة كيفية تخطيط الدرس وتقديمه ، وتحسين ممارسات التدريس ، والتغلب على مشكلات الطلاب التي تقابلهم (٤٩)

٤) تحديد المدربين و المتدربين في البرنامج

يتم اختيار المدرب بواسطة إدارة المدرسة بتكليف من الإدارة التعليمية بالولاية ، و الذي يجب أن يتوافر لديه سنوات خبرة طويلة في مجال التدريس و القدرة على التفاعل مع غيره من المعلمين الجدد و يكون من الحاصلين على دراسات عيا (ماجستير - دكتوراه) . و يمثل دوره كالتالي : (٥٠)

- ملاحظة المعلمين الجدد وتقديم استمارات خاصة بهم كل أسبوع يتم توجيهها إلى رئيس تلك المرحلة الدراسية مع ترك بعض الملاحظات .
- السماح للمعلمين الجدد بملاحظة الفصول الدراسية الأخرى التي يعمل بها هؤلاء المعلمون.

- تدريب الأفراد بعد ملاحظة درس ما .
- فحص خطة لدرس ما في اجتماع للمعلمين ممن يدرسون مادة واحدة .

كما يتم الإستعانة ببعض الموجهين و خبراء التدريب و المناهج من الإدارة التعليمية .
أما المتدربين فيتم اختيارهم وفقا للاحتياجات التدريبية و خاصة المعلمين الجدد بعد تثبيتهم للإعداد لمهنة التدريس .

- تنفيذ برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في اليابان

وتعتمد تنفيذ برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في اليابان بصفة أساسية على الأقران باعتبارهم المصدر الأساسي لتنظيم وتقييم تلك البرامج ، وبالتالي يتمثل تنفيذها في النماذج الآتية :- (٥١)

١- **النموذج التعاوني** : حيث يجتمع معلمو الصف الواحد في حجرات المعلمين ، ويطلب كل منهم النصيحة والإرشاد ، ويقضوا أوقاتاً جيدة لمراجعة الدروس والأنشطة الصفية ، والإستفادة من الخبرات المتبادلة ، ويتمثل في الاجتماعات والدروس النموذجية .

٢- **نموذج الملاحظة** : حيث يتم ملاحظة المعلم أثناء أداءه للدروس داخل الصف بواسطة مجموعة من المعلمين وضيف ذو خبرة عالية في المادة التي يقدم فيها الدرس يدعى للمشاركة في الملاحظة ، ويتمثل في دراسة الدرس ، ومشاهدة التدريس ، وممارسة التدريس ، وملاحظة الزملاء .

و تتعدد أساليب تنفيذ تلك البرامج داخل المدرسة ومنها :

(١) الاجتماعات :

يتم اجتماع جميع معلمى كل مستوى تعليمى (كل فصل) لمناقشة خطة الدراسة للأسبوع القادم، وبحث الحلول للمشكلات أو القضايا التى واجهتهم الأسبوع الماضى ، كما أن المعلمين على اتصال ببعضهم البعض فى حجرة المعلمين يومياً ، ومن ثم يمكن استعراض الخبرات مع معلمى نفس المستوى التعليمى فى مختلف الفصول التى تبدو إلى حد كبير متشابهة ، مما يسهم فى إثراء وتبادل الخبرات، وحدوث التغذية الراجعة عقب الاجتماعات ومناقشة المشكلات وأسلوب حلها؛ أى أنهم مصادر متبادلة للعمل و الإستشارات و الاجتماعيات . (٥٢)

ومثل هذه الاجتماعات المتكررة تؤدي إلى خلق جو مفتوح تعاوني يشعر المعلمين بالأمان فى مشاركة اهتماماتهم وطرح الأفكار بحرية مع زملائهم ، مما يؤدي إلى جعل الممارسة أكثر نجاحاً. (٥٣)

٢) دراسة الدرس lesson study : (٥٤)

يعد أسلوب " دراسة الدرس " من أكثر الأساليب فاعلية فى التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة فى اليابان ، ويتميز بدوره الأساسى فى تطوير مهارات المعلمين التدريسية ، وتحسين أدائهم داخل حجرة الدراسة .

ويتم استخدام أسلوب " دراسة الدرس lesson study " للتعلم من الزملاء بشكل غير رسمي . حيث يقوم المدرء بتنظيم اجتماعات للعديد من المعلمين ذوى مستويات مختلفة من الخبرة ويتم فيها مناقشة أساليب التدريس وصياغة خطط دروس العينة، ثم يقوم معلم بتنفيذ هذه الخطة على عينة فى الفصول الدراسية، و يراقبه المعلمون الآخرون. وبعد الدرس ، تجتمع المنظمة مرة أخرى لإجراء تعديلات على خطة الدرس وتقديم النقد البناء للمعلم . وأسلوب دراسة الدرس يمثل الدور المحوري لتعليم و تطوير المهارات لدى المعلمين داخل المدرسة ، وهي مقسمة إلى ثلاث مراحل:

١- مرحلة التحضير للدرس وإعداد الهدف (التخطيط) :

المعلم يختار ويجمع كل المواد و المعلومات المطلوبة لدرسه، وهو يقوم بإصلاح فصله وفقاً لاحتياجات درسه ثم يكتبها كلها فى خطة الدرس، ويقوم بإعداد خطة الدرس بالمشاركة مع المعلمين الآخرين من خلال الأسلوب المبني على حل المشكلات.

٢- تدريس درس البحث وملاحظته (التنفيذ الفعلى) :

ويتم ذلك وفقاً لخطة الدرس التى تم إعدادها من قبل . ويقوم المعلم بتدريس الدرس داخل الفصل ، ويقسم الطلاب فردياً أو فى مجموعات لكتابة ملاحظاتهم حول الدرس ، ويسير المعلم بين الصفوف (Kikan-shido) ليجمع الملاحظات التى يدونها الطلاب، وتجمع فى تقارير لمناقشتها بعد الدرس .

ويحضر الدرس كثير من الأفراد كملاحظين مثل المعلمين من نفس المدرسة و خبراء وأساتذة الجامعات و موجهون من مجلس التعليم والمعلمين من مدارس أخرى ، وقد

يستخدموا فيديو كاميرا ، ويزدحموا فى الفصول أو يقفوا على النوافذ أو ينظروا من خلال الأبواب لملاحظة المعلم وهو يلقي درسه أمام طلابه.

٣- مناقشة ما بعد الدرس (جلسة المراجعة -kyozai kenkyu " في اللغة اليابانية ") :
يجتمع جميع المراقبين الذين حضروا الدرس لتقييم الأنشطة بصفة كاملة ووضع اقتراحات لتطويره في المستقبل، والتركيز فى المناقشة ليس شخصياً وإنما على درس لبحث ذاته والتعلم والطرق التى يحسن بها، وبهذه الطريقة لا يكون فقط المعلم الذى أدى الدرس هو المستفيد من تطوير مهاراته التدريسية ولكن كل المعلمين الذين حضروا الدرس. ويعد أسلوب " دراسة الدرس " من أفضل أساليب التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة فى اليابان ، حيث يعمل على : (٥٥)

- يطور أفكار وخبرات المعلمين عن طريق تقديم طرق مختلفة فى التدريس .
- يجعل المشاركين والملاحظين يفكروا فى النواحي العامة والخاصة للتدريس .
- يساهم فى عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة .
- يقدم الفرصة لمشاهدة الطلاب والتعرف عليهم من خلال جمع البيانات التى يدونها حول الدرس..

٣) مشاهدة التدريس (Teaching Observation) :

حيث يصطحب المعلم المدرب المقيم بالمدرسة المعلم حديث التعيين معاً إلى أحد فصوله كمشاهدة نموذج حى لكيفية تدريس أحد الدروس (Demonstration) على الطبيعة ، فيقوم بالتدريس الحقيقى لتلاميذه ، بينما يجلس المعلم حديث التعيين فى آخر الفصل أو أى مكان آخر بحيث يرى المدرب جيداً، ويقوم المدرب بتدوين الملاحظات والتساؤلات ليقوم بمناقشتها مع المعلمين فيما بعد، وعادة ما يكون بيده استمارة ملاحظة صممت لتكون مرشداً له أثناء مشاهدة الدروس، مما يساعد على النجاح فى مهنة التدريس والإكتساب السريع للخبرات والمهارات اللازمة للمعلم . (٥٦)

٤) ممارسة التدريس (Teaching in Practice) :

يعطى المعلم المدرب الفرصة للمعلم حديث التعيين لممارسة التدريس داخل الفصل، حيث يصحبه إلى الفصل للقيام بالتدريس ، بعدما أن يكون قد قام بالإشراف على إعداده للدروس قبل قيامه بتدريسها ، ويعطيه استمارة ملاحظة ليناقشه فيه بعد انتهاء الحصة فى حجرة أعضاء هيئة التدريس ، وفى حالة تأكد المدرس وإدارة المدرسة من صلاحيته يعهد إليه بتدريس بعض الحصص لبعض الصفوف بمفرده ، وبصفة مستمرة حتى نهاية العام، وغالباً ما يتم تثبيت هؤلاء المعلمين على ضوء نجاحه فى التدريس . (٥٧)

٥) ملاحظة الزملاء :

يتم اختيار معلمين من كل صف على حدة ليتم ملاحظته و يقوم باقى معلمى الصف بمساعدته فى إعداد وتخطيط دروسه ، ويلاحظ هذه الفصول demonstration classes معلمين خبراء فى مادة هذا الدرس، و تهدف الى تعزيز المعرفة و المهارات التربوية من خلال مراجعة و نقد و تعاون المعلم الخبير مع المعلمين، وعادة ما يتم تسجيله بالفيديو ويأخذ المعلمين ملاحظات تفصيلية تركز على نواحي التدريس المختلفة. (٥٨)

(٦) الدروس النموذجية :

حيث يشاهد المعلمون درساً نموذجياً يشرحه معلم ما ليلاحظوا أداء المعلم و يناقشوه ليفيدوا هذا المعلم فى تحسين أدائه و يستفيد من جوانب الأداء الإيجابية و يتجنبوا الجوانب السلبية و يتم مناقشة السلبيات و الإيجابيات فى اجتماع المعلمين. (٥٩)

(٧) اللقاءات التدريسية :

هى لقاءات تعقد داخل المدرسة ، وتتضمن اللقاءات مشاهدة عرض درس يليها مناقشة الأفكار والاستجابات لخطة الدرس والمواد التعليمية المستخدمة. (٦٠)

(٨) التعلم الإلكتروني (عبر الإنترنت) :

يتدرب المعلم فى اليابان ذاتياً من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية والإنترنت ، وبالتالي يكون قادراً على تعلم مجالات غير معروفة ، واكتساب مهارات جديدة ، مما يؤدي إلى تطوير المعلم لمهارته وممارساته بطريقة مستقلة داخل المدرسة. (٦١)

ويتميز التعليم الإلكتروني بعدد من المزايا منها : (٦٢)

- اقتصادية التكاليف .
- المرنة ، حيث قدرته على التغير بسرعة ، وتقبل المتعلمين له بسرعة .
- يناسب عملية التعليم والتعلم .
- يقدم الجديد بما يكفى لتوليد الإهتمام والحماس .

(٩) الحلقات البحثية (السيمنارات) :

تعقد المدرسة من حين إلى آخر حلقات بحثية لكيفية تقديم الدروس ، وتكون هذه الحلقات مفتوحة لجميع معلمى المدرسة ومعلمين من مدارس أخرى ، ويحضرها أستاذ من الجامعة وممثل أو أكثر من إدارة التعليم بالولاية ، والذين يتم دعوتهم مسبقاً لهذه الحلقات، وفى هذه الحالة يتم تصميم المدرسة ودعمها مالياً باعتبارها مكاناً للبحوث والتنمية. (٦٣)

(١٠) المعلم المستشار :

وهو معلم ذو خبرة متفرغ لتوجيه ومساعدة المعلمين الجدد والقدامى ، وذلك من خلال زيارات صفية للمعلم ، ولقاءات فردية مستمرة. (٦٤)

: منظومة برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة فى مصر

المدرسة هي وحدة الفعل في النظام التعليمي ، ومحوراً أساسياً لجميع برامج إصلاح التعليم ، وقد وجهت الوزارة جميع مشروعات الجهات المانحة نحو تنفيذ برامج متنوعة للإصلاح المتمركز على المدرسة بدون تحديد نموذج موحد ، نظراً لاختلاف طبيعة المدارس ، ولضمان وجود تجارب عديدة يتم في النهاية البناء على الممارسات والتجارب الناجحة منها ، والإستفادة منها بنشرها وتعميمها ، وهذا يتطلب تحقيق ما يلي :^(٢٥)

- دعم قدرات المؤسسات التعليمية على الإدارة الذاتية والشفافية والمحاسبية في إطار مركزي / لا مركزي متوازن .
- تطوير أداء القيادات التعليمية لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة وقيادة التغيير لإستيفاء تقييم الأداء لتحقيق معايير الجودة .
- بناء قدرات المؤسسة التعليمية وتوفير الدعم الفني المستمر لضمان الجودة المستدامة .
- تفعيل المشاركة بين المجتمع المحلى والمؤسسة التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة .
- توفير بيئة تربوية جاذبة وآمنة ، تحقق تكافؤ الفرص ، وتدعم الإصلاح الذاتى للمدرسة .

كما عمدت الوزارة إلى تفويض السلطة وتوزيع المسؤولية والمساءلة عن طريق إعطاء المدرسة المزيد من الصلاحيات فى التخطيط والتقويم وصنع واتخاذ القرار ، وتفعيل دور مجالس الآباء ومجالس الإتحادات الطلابية فى الإدارة المدرسية .^(٢٦)

ويتم تناول منظمة برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة فى مصر من خلال عملياتها (التخطيط - التنفيذ - التقويم) كما يلي :

١- تخطيط برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة فى مصر

يتمثل تخطيط برامج التنمية المهنية المتمركزة فى مصر فى عدة خطوات هى :^(٢٧)

- تحديد الاحتياجات التدريبية للبرنامج .
- ترجمة الأهداف المطلوبة إلى أهداف سلوكية .
- اختيار إستراتيجية التدريب .
- توفير أدوات البرنامج ومعيناته .
- كيفية تنفيذ البرنامج .
- تقييم المتدربين أثناء البرنامج وبعد نهايته .

وتتمثل عملية التخطيط فى تحديد ما يلي :

١) تحديد احتياجات البرنامج

يتم تحديد احتياجات البرنامج فى ضوء أهداف وحدات التدريب والتقويم فى المدرسة ، وتستهدف الوحدة التدريبية بالمدرسة تنمية كفايات المعلمين والعاملين بالمدرسة بما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بفاعلية وكفاءة وبما يؤدى إلى تحسين العملية التعليمية بالمدرسة لتصبح مدرستهم فعالة قادرة على الوصول إلى الجودة الشاملة .

- كما يتم تحديد احتياجات البرنامج في ضوء أهداف خطة برامج التنمية المهنية للمعلمين التي حددتها وزارة التربية والتعليم ، والتي تتمثل في إكساب المعلمين القدرات التالية :^(٦٨)
- إدارة عمليات التغيير والتعامل مع ثقافة المقاومة .
 - التبصير بالرؤية المستقبلية للتعليم في مصر والدور المتوقع من المتدربين في تحقيقها .
 - الإشراف التربوي التنموي كمفهوم بديل للتوجيه التربوي المحاسبي .
 - تكريس الجهود التربوية التي يتطلبها تحقيق هدف التعليم للتميز والتميز للجميع .
 - التخطيط الإستراتيجي .
 - تفعيل وحدات التدريب والتقييم المدرسية بهدف الوصول إلى المدرسة القائمة على التنمية المهنية (Professional Development – Based School) .
 - التعامل مع مصادر المعرفة والمتنوعة من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة .
 - دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية .
 - تحقيق شراكة فعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي .
 - التعامل مع الشبكة الدولية للمعلومات في التعرف على الجديد في مجال التخصص .
 - تحويل المدارس إلى وحدات إنتاجية مدرة للدخل .
- ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين داخل المدرسة في مصر من عدة مصادر :^(٦٩)
- ١- المعلمون : يتم حصر الاحتياجات الفعلية من قبل المعلم نفسه، وتكون مناسبة للواقع الفعلي، ويتم عن طريق استبيان يقدم للمعلمين للتعرف على احتياجاتهم المهنية والأكاديمية .
 - ٢- تقارير الرؤساء : مثل المعلم الأول ورئيس القسم والوكيل والموجهين .
 - ٣- تقارير الكفاية : وهي عبارة عن رأى المدير فى المعلم خلال العام الدراسى ، موضحاً مواطن القوة والضعف فى عمله .
 - ٤- تقويم الأقران : وهو تقويم الزملاء لبعضهم البعض ، وتقديم التغذية الراجعة .
 - ٥- آراء المتعلمين : وذلك عن طريق تحليل الاستبيانات التي يقدمها الطلاب عن معلمهم .
- (٢) تحديد محتوى البرنامج
- يتم وضع محتوى برنامج التنمية المهنية فى المدرسة فى ضوء تحليل المؤسسة والمعلم وطبيعة العمل ، ويتضمن موضوعات البرنامج مع التركيز على المعلومات والمهارات التي يحتاجها المعلمون لتدريبهم عليها ، وأساليب تنفيذها ، وطرق تقويمه، وبالتالي يتضمن المحتوى التدريبي للبرامج على ما يلي :^(٧٠)
- * أداء العاملين (المنهج وطرق التدريس)
 - * أداء المؤسسة التعليمية (المدرسة)
 - * أداء التلاميذ (التحصيل الدراسى) .
- (٣) تحديد مكان و زمن البرنامج

يتم تنفيذ جميع برامج التنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة داخل وحدات التدريب و التقويم أو المكتبة أو حجرات المعلمين أو المعامل المجهزة بالتكنولوجيا الحديثة ، ويتم اختيار الوقت المناسب للمدرب والمتدرب ، و تقدم بعض البرامج بعد نهاية العام الدراسي حتى لا تترك الفصول بدون معلم ، والبعض الآخر أثناء العام الدراسي وتكون بعد نهاية اليوم الدراسي ، على أن يتم إثابة المعلم على هذا الوقت المستقطع من راحته أو خلال اليوم الدراسي في فترة الفسحة أو في فترات لا يوجد بها حصص دراسية للمعلمين المستهدفين بالبرنامج ، وقد يراعى ذلك عند عمل جدول الحصص المدرسى . (٧١)

٤) تحديد المدربين و المتدربين في البرنامج

يقوم المدرب بالتخطيط للبرنامج والإشراف عليه وتقييمه من خلال فريق عمل معد لهذا الغرض يتم اختياره من العناصر المتميزة المتمكنة المتحمسة والمؤمنة برسالتها داخل المدرسة ، ويتم اختيار أفضل العناصر من خلال التركيز على أهل الخبرة لا أهل الثقة وذلك من خلال معايير خاصة لاختيار المدرب وإعداده . (٧٢)

ويقوم بالتدريب المديرين وقدامى المعلمين داخل المدرسة ممن يتمتعون بخبرات طويلة في مجال التعليم ، كما يقوم بالتدريب أيضاً موجهي المواد المختلفة ذو المستوى العالي من العلم والكفاءة، والذين يترددون بصفة دورية على المدرسة . ويتميز هؤلاء المدربون بمعرفتهم بخصائص المعلمين المتدربين ، وقدرتهم على التعامل معهم بفعالية . (٧٣)

ويشمل المدربون في وحدات التدريب والتقويم مجموعة من المعلمين القدامى داخل المدرسة على النحو التالي : (٧٤)

- * أحد نظار أو وكلاء المدرسة .
- * المعلمون العائدون من البعثات الخارجية بالمدرسة .
- * المدرسون المشرفون بالمدرسة طبقاً للأقدمية و الكفاءة كل حسب تخصصه .

أما المتدربون فتشمل جميع المعلمين بالمدرسة مهما بلغت كفاءتهم أو خبرتهم أو مؤهلهم العلمي لمتابعة احتياجاتهم التدريبية والعمل على تنمية المهارات والكفايات المهنية لهم . (٧٥)

٢- تنفيذ التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في مصر

يتم تنفيذ برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة في مصر بعدة أساليب منها :

١) ورش العمل :

يجب أن يتم عقد ورشة عمل مرة واحدة على الأقل في الأسبوع لمعلمي كل مادة على حدة تهدف إلى كيفية تقديم الدروس في هذا الأسبوع، كما أن التدريب قد يشمل معلمين نفس المواد من مدارس أخرى داخل الإدارة . ويتم تنفيذ ورشة عمل حول إصلاح المدرسة والتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وعقد مناقشة مفتوحة حول التعليم . (٧٦)

٢) الزيارة الصفية :

يقوم الموجهون بزيارة المدرسة مرة واحدة في الأسبوع ، وحضور الفصول مع المعلمين من نفس المادة ، حيث يشاهد المعلم وهو يشرح درسه لطلابه، وبعد انتهاء الدرس يعطى الموجه تعليقات بناءة حول الدرس وكيفية تطويره .^(٧٧) ويتابع الموجه تطور أداء المعلم في الزيارات التالية حتى يصل بالمعلم إلى أفضل مستوياته بما يؤثر إيجابياً على تحصيل الطلاب .

٣) المحاضرات :

وهي أكثر الأساليب انتشاراً ، حيث " يجتمع المشاركون في غرفة أو قاعة ويقوم المدرب بإلقاء محاضراته عليهم وهم يسجلون الملاحظات التي يرون الحاجة الضرورية إليها^(٧٨) ، ليتم مناقشتها في نهاية المحاضرة ويقوم بإلقاء المحاضرات داخل المدرسة : المدير والموجهون والمعلمون الخبراء وأحياناً أساتذة الجامعات ، وفيها تعقد دروس لتحسين التدريس.

٤) المناقشات :

يشارك جميع المعلمين داخل المدرسة في المناقشة ، ويتم تبادل الآراء فيما بينهم ، وتتطلب المناقشة قائد غالباً ما يكون مدير المدرسة وعدد محدود من المشاركين ما بين ٦ – ١٠ أفراد، وأن يتوفر للمشاركين المراجع والخرائط التوضيحية والجدول حتى تتاح المعلومات ، وتتولد الأفكار حول المشكلات والموضوعات التي يتم مناقشتها .^(٧٩)

٥) الحلقات البحثية :

يقوم مدير المدرسة بتنظيم الحلقات البحثية ليحضرها المعلمون لدراسة وبحث الموضوعات المهمة المتعلقة بالمناهج والكتب الدراسية وطرق تدريسها ، وكيفية استخدام الوسائل التعليمية بهدف تحسين العملية التعليمية التي تقوم بها المدرسة .^(٨٠)

٦) المقابلات اليومية

تتم المقابلات بين المعلمين خلال فترات الراحة في حجرات المعلمين داخل المدرسة ، ويتم تبادل المناقشات والأحاديث والتعرف على المشكلات التي تعترض العمل المدرسي ، وأفضل الممارسات للتغلب عليها ،^(٨١) ويرجع نجاح المقابلات اليومية بين المعلمين إلى مناخ ديمقراطي يقوم على التعاون والتفاهم بين المعلمين ، والرغبة في الاستفادة من الخبرات فيما بينهم ، كما يتطلب توفر وقت كاف لعمل المقابلات بين المعلمين داخل المدرسة^(٨٢).

٧) أبحاث الفعل أو العمل :

وهي أبحاث يقوم بها المعلم مع زملائه ، أو أساتذة الجامعات وحتى طلاب لحل مشكلته التي تقابله داخل الفصل ، دون الخوض في الكثير من التفاصيل النظرية أو الإحصائية^(٨٣) وتتمثل خطوات هذا الأسلوب فيما يأتي :^(٨٤)

- تحديد مشكلة ذات اهتمام مشترك .
- جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة وتنظيمها وتفسيرها .
- مراجعة الأدبيات المهنية والبحوث المرتبطة بها .
- تحديد الإجراءات الممكنة التي قد تحقق الأهداف المتفق عليها .
- تنفيذ الحل وتسجيل النتائج .

(٨) تبادل الزيارات

يتم تبادل الزيارات في أماكن العمل ، حيث يقوم المدرب بالتنسيق بين مجموعة من المعلمين لزيارة معلم في نفس التخصص أثناء أدائه لحصة صفية ، ويتم مناقشة الحصة بعد انتهائها ، وتصويب الأخطاء التي كان قد وقع بها المعلم المزار ، والتأكيد على الإيجابيات والعمل تنميتها ونقد السلبيات والعمل على تلاشيها (٨٥)

(٩) التأهيل والإرشاد

يعنى الإرشاد والتوجيه الملاحظة والمراقبة من قبل الموجه - باعتباره قائداً تربوياً يؤدي خدمة فنية - يقدم خلالها النصح والإرشاد للمعلمين بهدف مساعدتهم في تحسين الأداء وتحسين العمل ، وهي خدمة تربوية متخصصة تهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم إلى جانب أنه يساعد على رفع كفاءة المعلمين (٨٦)

ويتم الإرشاد والتوجيه من خلال زيارة الموجه أو معلم خبير للمعلم داخل الفصل ، والتعرف على أسلوبه في إلقاء الدرس ومشكلاته مع طلابه، ومن ثم توجيهه لأفضل الطرق والأساليب في التدريس والتغلب على هذه المشكلات ، كما تقوم وحدات التدريب والتقويم بالمدارس بعقد لقاءات بين المعلمين والموجهين لتناول العقبات التي تواجههم داخل وخارج الفصول ، وتقديم خبراتهم التي اكتسبوها بحكم العمل الطويل والاطلاع المستمر للتغلب عليه (٨٧)

(١٠) الإنترنت :

تبنى وزارة التربية والتعليم جزءاً كبيراً من برامج إصلاح التعليم وتنمية المعلم مهنيًا داخل المدرسة على استخدام وتطبيق التكنولوجيا الحديثة . ولذلك قامت الوزارة بتوفير أجهزة الحاسوب في المدارس ، وإتاحة الفرصة للمعلمين لتعزيز مهاراتهم في هذا المجال ، فأتاحت للمعلمين الحصول على الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر (ICDL) ، و تدريبهم على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحضير دروسهم .

ويتم تنفيذ البرامج التدريبية بوحدات التدريب والتقويم على النحو التالي : (٨٨)

- يتم عقد اجتماع لوحدة التدريب بالمدرسة أسبوعياً لتقويم الأداء خلال هذا الأسبوع .
- تقوم الوحدة برفع تقرير بنتائج أعمالها للمديرية التعليمية أسبوعياً .
- تقوم المديرية التعليمية بدورها برفع تقارير منتظمة كل أسبوعين إلى الإدارة المركزية للخدمات التربوية بالوزارة عن نتائج أعمال الوحدات التدريبية بالمدارس التابعة لها .

- تقوم الإدارة المركزية للخدمات التربوية (الإدارة العامة للتدريب) بعرض تقرير شامل عن الايجابيات و السلبيات المتعلقة بوحدات التدريب بالمدارس على مستوى الجمهورية على اللجنة العليا للتدريب بالوزارة بصفة دورية كل شهر.

- تقوم اللجنة العليا للتدريب بالعمل على تعظيم الإيجابيات و دراسة السلبيات ووضع الحلول المناسبة للتغلب عليها .

وبعد استعراض ملامح برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة فى مصر، يتبين وجود بعض أوجه القصور التى تعترض تلك البرامج ، وترجع إحدى الدراسات الإخفاق والقصور فى برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة فى مصر إلى أسباب منها : (٨٩)

- ١- عدم الرباط بين اجتياز المعلم لبرامج التنمية المهنية ، وتحقيق فرص الترقى له .
 - ٢- أحياناً يحصل المعلم على المسمى الوظيفى الجديد دون أن تتاح له الفرصة لشغل الوظيفة بشكل فعلى ، مما يضعف من برامج التنمية المهنية .
 - ٣- الأخذ بالأساليب التقليدية وغير الفعالة عند تقويم المعلم مثل الامتحانات الحريرية التى تعتمد على الحفظ ، وإهمال الجانب التطبيقي للعلم والمعرفة .
 - ٤- استخدام نسب الحضور والغياب فى تقويم المعلم . (٩٠)
 - ٥- ضعف التحفيز المصاحب للبرنامج ، حيث لا يترتب عليه أى امتيازات أو زيادة فى الدخل الذى يتقاضاه المعلم .
 - ٦- القصور فى متابعة المعلمين الذين أتموا البرنامج فى مواقع العمل الفعلية ، وكيف يمكن الإستفادة من الإيجابيات والسلبيات من خلال التغذية الراجعة ، مما يؤدى إلى إخفاق البرامج فى تحقيق الأهداف التى قامت من أجلها .
- كما يعترى برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة فى مصر بعض السلبيات منها : (٩١)

- جمود وارتجالية الأساليب المتبعة فى برامج التنمية المهنية وتخلفها عن استخدام التكنولوجيا الحديثة .
- النقص فى عدد المدربين القادرين على العطاء والتجديد فى المجال التربوى واتجاهاته الحديثة .
- تقليدية النظرة فى حتمية التجديد فى عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم لبرامج التنمية المهنية .
- ضالة الإمكانيات وقلة التجهيزات ومستلزمات البرامج التدريبية . (٩٢)
- تحول البرامج إلى عملية نمطية وشكلية ، مما أدى إلى ضعف أثرها فى الارتفاع بمستوى أداء المعلم وكفاءته الوظيفية .
- غياب الحوافز المادية والأدبية لتشجيع المعلمين على حضور برنامج التنمية المهنية .

: محاور التصور المقترح

(١) منطلقات التصور المقترح

١- عناصر ومشكلات الواقع

- من استعراض واقع برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة في مصر ، اتضح للباحث وجود مجموعة من المشكلات والتي تتمثل في :
- أ- فيما يخص تخطيط برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة :
- عدم وضوح الرؤية للأهداف والغايات من برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة.
 - افتقاد المعلمين إلى المهارة والقدرة الكافية لتقديم برامج التنمية المهنية .
 - القصور التدريجي للدور الوظيفي للمدرسة في الوقت الحالي .
 - الأماكن المخصصة للبرامج غير مناسبة ، بالإضافة إلى عدم تجهيزها بالادوات والوسائل الضرورية .
 - الوقت المحدد للبرامج غير مناسب للمعلم علاوة على أنه لا يكفي لتحقيق الاستفادة منه .
 - برامج التنمية المهنية لا يخطط لها ولا تنفذ بناء على الاحتياجات الفعلية للمعلمين . (٩٣)
- ب - فيما يخص تنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة :
- يستحي بعض المعلمين أن يسأل غيره عن خبره في حاجة إليها
 - وجود أعباء ومسئوليات على المعلم أكثر إلحاحا يحول دون انتظامهم في حضور لقاءات واجتماعات من المفترض أن تتم بعد انتهاء اليوم الدراسي .
 - أساليب التنمية المهنية للمعلم يغلب عليها الطابع النظري ، مع قلة استخدام الاساليب التي من شأنها تطوير الاداء المهني للمعلم .
 - إرهاق المعلم بسبب إرتباطه ببرامج التنمية المهنية عقب انتهاء الحصص المتتالية .
 - ما يكلف به المعلم من مهام متعلقة ببرامج التنمية المهنية تضيف له أعباء جديدة .
- ج - فيما يخص تقويم برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة :
- عدم الربط بين اجتياز المعلم لبرامج التنمية المهنية وفرص الترقى له .
 - استخدام نسب الحضور والغياب في تقويم المعلم .
 - ضعف التحفيز المصاحب للبرامج ، حيث لا يترتب عليه أى امتيازات أو زيادة في الدخل الذى يتقاضاه المعلم .
 - القصور في متابعة المعلمين الذين أتموا البرنامج في مواقع العمل الفعلية لمعرفة أثر تلك البرامج .
- توقعات المستقبل بالنسبة لبرامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة :
- أن تتاح لجميع المعلمين الوسائل والتسهيلات اللازمة للبرامج ، وبشكل دوري. وأن ينظم المعلمون أوقاتهم ، ويحددوا في استقلالية ما يحتاجونه من تسهيلات للانتفاع بالبرامج .

- تكون المهام الجوهرية لبرامج التنمية المهنية للمعلمين تتمثل في تنمية الصفات الأخلاقية والفكرية والوجدانية التي ينشدها المجتمع لكي يستطيعوا تنشئة تلاميذهم على الخصال الحميدة.
- اعتبار برامج التنمية المهنية بصورها المختلفة أحد العوامل الأساسية في تحديد أجر المعلم وعلاواته وذلك بربط النواحي المالية (الحوافز - البدلات - المكافآت - العلاوات) بمدى المشاركة الفعلية والفعالة في تفعيل برامج التنمية المهنية وتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج تنفيذاً فعلياً.
- تكون برامج التنمية المهنية قابلة للتنفيذ الفعلي، وبعيدة عن الروتين والشكليات
- رفع مكانة المعلم اجتماعياً، وتحقيق الرضا الوظيفي له .
- مساعدة المعلم على حل المشكلات التربوية التي تواجهه .
- تشجيع المعلم على التعاون والاستفادة من زملائه .
- تشجيع المعلم على الابتكار والإبداع في عمله .

(٢) أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح الحالي إلى ما يلي :

- إتاحة الفرصة لرفع مستوى كفاءة المعلمين في مصر، وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم إلى الأفضل من خلال توفير المعلومات اللازمة للمعلمين لتحسين وجودة أعمالهم ، وذلك عن طريق توعيتهم بالأدوار المنوطة بهم وطرق وأساليب التنمية المهنية المتاحة لهم .
- صياغة مقترحات إجرائية لتطوير أنظمة برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين ، والأساليب المتبعة في ذلك ؛ للإرتقاء بمنظومة المدرسة ككل .
- الإرتقاء بمستوى المعلمين بمصر، عن طريق تزويدهم بالخبرات والمهارات والاتجاهات والطرق الادارية والمهنية السليمة ، مما يؤدي إلى الفهم والادراك الواعي لمختلف جوانب العمل التدريسي داخل المدرسة

(٣) المبادئ والأسس التي يقوم عليها التصور المقترح

- مبدأ التكامل : فالتنمية المهنية غير مقصورة على المعرفة النظرية في مجال محدد ، ولكنها تختص بالتنمية الكلية للمعلمين في جميع الجوانب ، وتركز على الجوانب التطبيقية جنباً إلى جنب مع الجوانب النظرية .
- مبدأ الاستمرارية : لا توجد نهاية للتنمية المهنية للمعلمين ، فالتنمية المهنية لا يمكن تحقيقها في فترة وجيزة ولكنها عملية مستمرة تستمر على مدى الحياة المهنية للمعلمين ، وتقدم كل يوم فرصاً للتعلم واكتساب المزيد من الخبرات التعليمية .
- مبدأ المشاركة : بمعنى مشاركة المعلمين في رسم سياسات التنمية المهنية التي تقدم لهم في ضوء احتياجاتهم الفعلية ، وتحديد التوقيت والمكان المناسب لبرامج التنمية المهنية ،

ونمط البرنامج ومحتواه والاساليب المستخدمة في تنفيذه وتقويمه ، كما أن المشاركة تدعو المعلمين للتأمل في ممارساتهم الحالية لتحديد احتياجاته ، ومن ثم مواصلة التنمية المهنية .

- **مبدأ التعلم الذاتي :** بمعنى أن تكون التنمية المهنية جزءا من الحياة المهنية للمعلمين ، حتى يتمكن من تأمل ممارساته والعمل على تحديث مهاراته ومعارفه ومعلوماته بذاته .
- **٤. ملامح التصور المقترح لكل محور من محاور الدراسة .**
- **أولا: تخطيط برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة**
- البرامج يخطط لها بناء على الاحتياجات الفعلية للمعلمين .
- يتم تحديد الاحتياجات الفعلية والعمل على تلبيتها وإشباعها .
- يتم تحديد الاحتياجات الفعلية عن طريق تقارير الموجهين ومدراء المدارس وتحليل الدروس بعد تسجيلها المرئي أو الصوتي بما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في الاداء التدريسي ، وكذلك استخدام بطاقة معدة تحلل السلوك المهني للمعلم .
- توافر مخصصات مالية للمصرف على الوحدات بالمدرسة من قبل الوزارة .
- توفر الأجهزة التكنولوجية بالمدارس .
- المعلمون يؤمنون بأهمية التنمية المهنية والتقويم والتطوير ، من خلال عقد ندوات ومحاضرات علي مدار العام لتوعية المعلمين بأهمية التنمية المهنية للمعلمين .
- تكون لبرامج التنمية المهنية بالمدرسة ميزانية خاصة بها ليتسنى لمسئولي البرامج القيام بعملهم على أكل وجه
- إعداد أماكن بالمدارس خاصة بالتدريب والتنمية المهنية يتم فيها التدريب الفعلي وتنفيذ برامج تنمية المعلمين مهنيًا .
- يتم اختيار هؤلاء المسؤولين عن طريق المسابقات والاختبارات للأفضل والأنسب
- يكون المسؤولين والقائمين علي البرامج في المدرسة من ذوي الخبرة والكفاءة والتمرس في هذا المجال
- **ثانيا: تنفيذ التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة**
- البرامج تتم بعد انتهاء اليوم الدراسي .
- يتم تخصيص يومين أسبوعين على الأقل لمدة شهرين سنويا خلال العطلة الصيفية ، ويقوم بتنفيذه المعلمون ذو الخبرة أمام زملاء هم .
- تحويل المدرسة إلى وحدات تنمية مهنية فعالة بحيث تسهم في رفع كفاءة المعلمين الموجودين بها .
- تبادل الآراء والمناقشات مع زملاء المهنة ، والتوصل معهم لطلب الرأي والمشورة .

- حضور ورش العمل والندوات والمؤتمرات الاكاديمية وحلقات النقاش لابداء الراى والاحتكاك والتفاعل مع الزملاء والتعرف على وجهة نظرهم .
- الاهتمام بالزيارات الصفية للمعلمين المتميزين .
- المطالعة والقراءة فى مجال التخصص سواء من الكتب والمراجع والدوريات العلمية، أو من خلال البحث الاجرائى والاشتراك فى المنديات التربوية المتخصصة للتعرف على خبرات الاخرين .
- متابعة كل ما هو جديد فى مجال تخصصه من خلال الشبكة العنكبوتية والتلفزيون .
- وجود حافز مادي و معنوي للقائمين على البرامج .
- توسع السلطات والصلاحيات الممنوحة لمشرفي برامج التنمية المهنية للمعلمين توفر مبدأ الثواب والعقاب المشاركين فى البرامج .
- الاتصال بأعضاء هيئة التدريس فى كليات التربية للاطلاع على أحدث النظريات التربوية الحديثة فى مجال عملهم .
- البرامج تعتمد على التفاعل والتواصل والتنفيذ الفعلي .
- أن يكون لدى مسئولى التنمية المهنية الخبرة الكافية التي تؤهلهم للقيام بهذه المهمة .
- أن تكون برامج التنمية المهنية قابلة للتنفيذ الفعلي فى المدارس .

ثالثاً: تقويم التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة

- أن تتميز برامج التنمية المهنية للمعلمين داخل المدارس بالتقييم المستمر و المتابعة الجدية من قبل المختصين
- تزداد فرص المتابعة و التقويم
- ربط ترقية أي معلم بمدى نجاحه في تنفيذ وتفعيل برامج التنمية المهنية .
- ربط النواحي المالية (الحوافز - البدلات- المكافآت- العلاوات) بمدى المشاركة الفعلية والفعالة في تفعيل التنمية المهنية وتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج تنفيذاً فعلياً.
- يتم عمل تغذية راجعة لتطبيقها فى الدورات اللاحقة .
- الكشف عن الإيجابيات و السلبيات أثناء البرامج .
- الإعتماد على المعلومات الدقيقة عن كافة جوانب النظام التعليمى على المستوى المدرسى .مما يؤكد على أهمية وجود قاعدة بيانات دقيقة داخل كل مدرسة .
- وجود خطة محددة لهذه البرامج توضع لها معايير محددة للحكم على مدى نجاحها .

(٥) متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

- ١- تعميق الوعى لدى المعلمين بالتغيرات المستمرة ، وتمكينهم من اكتساب مهارات متقدمة ، وتقجير طاقاتهم الابداعية لسد مختلف انواع الاحتياجات ، وكذلك تنمية وعيهم

- بالظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية فى المجتمع مما يساعدهم على تبنى أطر فكرية منظمة تمكنهم من فهم مستجدات الاحداث فى العالم
- ٢- **نشر ثقافة التنمية المهنية** ، لأن مفهوم التنمية المهنية يتطلب توفر نوعية مختلفة من المعلمين تتقبل برامج التنمية المهنية بصدق ورحب ، وترحب بالتغيير الهادف ، ولعل من أهمها: تقبل ملاحظات الزملاء ونقدهم دون حساسية ، والاستعداد للتخلى عن الطرق التقليدية غير الملائمة وإتباع اساليب جديدة ، وتبادل الخبرات الناجحة مع الآخرين
- ٣- **توفير الأساسيات اللازمة لتحقيق برامج تنمية مهنية فعالة داخل المدارس المصرية** ، مثل وضوح المعايير والأهداف والأساليب الخاصة بالتنمية المهنية ، هذا بالإضافة إلى المتابعة المستمرة والتطوير المستمر لهذا النظام بما يتناسب مع الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .
- ٤- **ترسيخ التوجه إلى اللامركزية** فى تخطيط ورسم السياسات لبرامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة فى مصر ، بحيث تتولى المدرسة دون غيرها تخطيط وتنفيذ وتقييم تلك البرامج .
- ٥- **أن يكون لدى المعلمين الدافعية** نحو تطوير أنفسهم والارتقاء بمستوى أدائهم ، واكتساب مجموعة من المهارات والمعارف الجديدة وتغيير اتجاهاتهم نحو مهنتهم .
- (٦) المعوقات التى تعوق تحقيق التصور المقترح ، وسبل التغلب عليها :**
- هناك مجموعة من المعوقات التى تحول دون تطوير برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة فى مصر يمكن توضيحها فيما يلى :
- ١- **بالنسبة لتخطيط برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة**
- عدم وضوح الأهداف ، وسطحية محتوى برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة .
 - ضعف المهارات والكفايات والخبرات لدى المعلمين القدامى لتقديم تلك البرامج لزملائهم داخل المدرسة .
 - تعارض الجداول المدرسية مع طبيعة برامج المهنية المتمركزة على المدرسة ، والتى قد تحول دون مشاركة المعلمين فى تخطيط تلك البرامج .
 - قلة الأماكن المتخصصة لإقامة برامج التنمية المهنية بالمدرسة ، وقلة تجهيزها بالادوات والوسائل الضرورية ، وبالتالي عدم ملاءمتها لتنفيذ تلك البرامج .
- ويمكن التغلب على تلك المعوقات عن طريق :**
- تحديد أهداف واضحة وقابل للتنفيذ ، وتعميق محتوى برامج التنمية المتمركزة على المدرسة .

- توفير الكتب والمراجع بمكتبة المدرسة أو على موقع الوزارة أو المدرسة ، والتي تخص التنمية المهنية للمعلمين .
- قيام إدارة المدرسة باستدعاء خبراء فى التعليم لتدريب المعلمين القدامى ، وتزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة التى تعينهم على تدريب زملائهم المعلمين بالمدرسة .
- مرونة الجداول المدرسية ، بحيث تتماشى مع طبيعة البرامج المهنية ، ويمكن وضع تلك البرامج ضمن محتويات هذه الجداول .
- توفير أماكن مجهزة بقدر الامكان داخل المدرسة لتنفيذ بها برامج التنمية المهنية المختلفة

٢- بالنسبة لتنفيذ برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة

- اتباع أساليب تقليدية – فى الغالب نظرية – عند تقديم برامج التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة .
- وجود أعباء ومسئوليات إضافية على المعلم ، والتي ترهق كاهله وتحد من ارتباطه ببرامج التنمية المهنية المستمرة داخل المدرسة .
- تقاعس وحدات التدريب والتقويم بالمدارس – باعتبارها المسئول الاول عن برامج التنمية المهنية بالمدرسة فى مصر – عن أداء دورها فى تفعيل برامج التنمية المهنية للمعلمين ومتابعة تطور نموهم المهني .

ويمكن التغلب على تلك المعوقات عن طريق :

- ضرورة التنوع فى الأساليب المستخدمة فى تنفيذ برامج التنمية المهنية ، وضرورة مراعاتها لطبيعة تلك البرامج .
- تمتع عمل المعلم بالمرونة ، بما يسمح له بمشاركة فعالة فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية داخل المدرسة .
- تقديم التسهيلات الضرورية لوحدات التدريب والتقويم داخل المدرسة لتقوم بدورها المنتظر على أكمل وجه .

٣- بالنسبة تقويم برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة

- القصور فى متابعة المعلمين قبل وأثناء وبعد برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة .
- الارتكاز إلى أساليب تقليدية فى تقويم المعلمين مثل الامتحانات التحريرية .
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الذين أتموا برامج التنمية المهنية داخل المدرسة بنجاح .

ويمكن التغلب على تلك المعوقات عن طريق :

- توفير نظام لمراقبة أداء المعلمين بصورة مستمرة مع برامج التنمية المهنية ، والتعرف على مدى الأثر الذى تحدثه فى أداؤهم داخل المدرسة .

- استخدام أساليب حديثة فى تقويم برامج التنمية المهنية للمعلمين مثل الاستبيانات والملاحظة العلمية والمقابلات مع المعلمين .

- تقديم حوافز مادية ومعنوية تشجع المعلمين على الاستمرار فى برامج التنمية المهنية ، وتأكيداً لدورها العظيم فى تحسين أداء المعلمين وتطوير مخرجات المدرسة .

وفى الختام يمكن القول بأن تطوير برامج التنمية المهنية المتمركزة على المدرسة ينبغي أن تشكل بعداً أساسياً من أبعاد أية استراتيجية تستهدف تحقيق الإصلاح المدرسى ، وذلك نظراً لأهمية الدور الذى تلعبه تلك البرامج فى تضيق الفجوة بين الأداء الواقعى للمعلم فى ظل الممارسات الحالية والأداء المرغوب فيه من خلال الممارسات الجديدة. ومن ثم لا بد أن تسعى مصر إلى الأخذ بنظام برامج التنمية المهنية للمعلمين المتمركزة على المدرسة، والعمل على متابعتها وتطويرها باستمرار، وذلك لضمان الحصول على أفضل نتائج متوقعة من المدرسة فى مصر .

المراجع

- (1) Nana Adu-Pipim Boaduo :School-Based Continuing professional development : A study of alternative teacher development initiative in the Eastern Cape , The African Symposium , An online journal of the African Educational Research Network , Volume 10 , No.2 , December 2010 , p. 77 .
- (2) طارق عبدالرؤف عامر : النمو والتنمية المهنية للمعلمين ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ٢٠١١ ، ص ٤٧ .
- (3) رانيا عبدالمعز الجمال : تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين في مجال التربية البيئية بمصر في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة – دراسة مقارنة ، مجلة التربية ، السنة الثالثة عشر ، العدد ٢٨ ، مايو ٢٠١٠ ، القاهرة ، ص ١٣٥ .
- (4) Yvonne M . Skoretz : A study of the impact of a school , job – embedded professional development program on elementary and middle school teacher efficacy for technology integration , Ed .D . dissertation , Marshall University , West Virginia , United States , 2011 , p . 11 .
- (5) إيمان أحمد حسن همام : تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس وفصول التربية الخاصة بمصر في ضوء خبرات بعض الدول ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٠ .
- (6) عبير محمد محمد غنيمه : دراسة تقويمية لبرنامج إنتل في ضوء تحقيق أهداف البرنامج للتنمية المهنية للمعلم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٠ .
- (7) أمل محمد وجدى عبد الصمد : تطوير التنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم العام في مصر في ضوء الخبرة الفرنسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١٢ .
- (8) إسلام إبراهيم على إبراهيم : التنمية المهنية للمعلمين في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد : دراسة تقويمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ٢٠١٣ .
- (9) سعاد محمد سالم عبد الرحمن : التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية في ليبيا على ضوء احتياجاتهم التدريسية (تصور مقترح) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، ٢٠١٤ .

- (10) مسعود مشيب مبارك آل جعثم : إستراتيجية مقترحة للتنمية المهنية لمديرى المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ٢٠١٤
- (11) ميسر خليل يوسف خليل أبو لبد، : دراسة تقويمية لمنظومة التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٤ .
- (12) Donna Lee Tanner : An analysis of how teachers grow in a school – based professional development model , Ed . D . dissertation , Boston , College , Massachusetts , United States , 2003
- (13) Jenny Poskitt : Towards a Model of New Zealand School-Based Teacher Professional Development , New Zealand Journal of Teachers' Work, Volume 2, Issue 2, 136-151, 2005
- (14) - Scheerens , Jaap and others : Teachers' Professional Development –Europe in international comparison , Luxembourg-Office for Official Publications of the European Union, 2010 .
- (15) Evans , Debra : Evans , Debra : Teachers' perception of school based professional development , ph .D . dissertation , Capella University ,Minnesota , United States , 2010
- (16) Nana Adu-Pipim Boaduo : Op. Cit.
- (17) Yvonne M . Skoretz : Op. Cit
- (18) Adem Bayar : The Components of Effective Professional Development Activities in terms of Teachers' Perspective, International Online Journal of Educational Sciences, 2014, 6 (2), Turkey , p. 321 .
- (19) نجم الدين نصر أحمد : التنمية المهنية المستدامة للمعلمين أثناء الخدمة في مواجهة تحديات العولمة ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، العدد ٤٦ ، يناير ٢٠٠٤ ، ص ٣٠٥ .
- (20) محمد عيد عتريس : تفعيل دور مدير المدرسة فى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين فى التعليم قبل الجامعى فى ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم ، مجلة التربية ، السنة (١٣) ، العدد (٢٩) ، أغسطس ٢٠١٠ م ، القاهرة، ص ص ٦٦ – ٦٧ .
- (21) إيمان أحمد حسن همام : مرجع سابق ، ص ص ٥٩-٦٠ .
- (22) Daniel Desta, Desalegn Chalchisa and Girma Lemma : Op. Cit. , p. 78 .

- (23) رشيدة السيد أحمد الطاهر : التنمية المهنية للمعلمين فى ضوء الاتجاهات العالمية ، دار الجامعة الجديدة ، الأسكندرية ، ص ٩١ .
- (24) هشام بركات بشر حسين : التنمية المهنية عبر الانترنت – أداة لتطوير الأداء التدريسي للمعلم ، ٢٠٠٧ ، ص ٤ .

www.kotobarabia.com

- 25 محمد عيد عتريس : مرجع سابق ، ص ص ٣٣-٣٤
- (٢٦) ٠ سامح أحمد محمد جعفر ريان : دراسة درس: المدخل اليابانى إلى تكوين المعلم ، المؤتمر العلمى الثالث :تكوين المعلم فى ضوء معايير الجودة الشاملة بكلية التربية ،الفترة من ١٣-١٤ إبريل ، مجلة العلوم التربوية ،كلية التربية بقنا ،جامعة جنوب الوادي ،٢٠٠٥ ، ص ٥٤٢ ..
- (27) صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب غنيم : متطلبات ونظم مزاوله مهنة التدريس فى مرحلة التعليم الأساسى فى مصر ، القاهرة ،المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ،٢٠٠٢، ص ٨١،

(28) Travis T. Brady : A Portrait of School Leadership at Senshu University Matsudo Junior and Senior High School , Ph. D. dissertation , The Graduate College , University of Nebraska , Lincoln, Nebraska , 2014 , p. 60 .

- (29) محمد المزمل البشير : تمهين مهنة التعليم – الدواعي والمبررات ، ص ٧ .
[http://activities.uofk.edu/multisites/Uofk_activities/images/stories/activities/Humanities2013/papers/Professionalize the teacher profession motives and justifications.pdf](http://activities.uofk.edu/multisites/Uofk_activities/images/stories/activities/Humanities2013/papers/Professionalize%20the%20teacher%20profession%20motives%20and%20justifications.pdf)
www.unrwa.org/userfiles/201208024350.pdf

(30) طارق حسن عبدالعليم :: التنمية المهنية للمعلمين فى مصر على ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والانجليزية ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٩٧ .

(31) Brian Doig and Susie Groves : Japanese Lesson Study: Teacher Professional Development through Communities of Inquiry , Mathematics Teacher Education and Development , 2011, Vol. 13.1, p. 79 .

- (32) بيومى محمد ضحاوى وسلامة عبد العظيم حسين : مرجع سابق ، ص ٣١٦ .
- (33) جيهان كمال محمد : برنامج تدريبي فى التنمية المهنية لمعلمى التعليم الثانوى الفنى فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠١٢ ، ص ٧٢ .

(34) M. Bayrakcı. Bayrakcı M. :In-Service Teacher Raining in Japan and Turkey: a Comparative Analysis of Institutions and Practices , Australian Journal of Teacher Education , Volume 34 , Issue 1, Article 2 , 2009 , p. 14 .

(35) بيومى محمد ضحاوى وسلامة عبدالعظيم حسين : مرجع سابق ص ص ٣٢١ - ٣٢٢ .

(36) - Bayrakcı M. :In-Service Teacher Raining in Japan and Turkey: a Comparative Analysis of Institutions and Practices , Australian Journal of Teacher Education , Volume 34 , Issue 1, Article 2 , 2009 . , p. 15 .

(37) جيهان كمال محمد : مرجع سابق ، ص ٧٣ .

(38) Japan - Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT) : a background report concerning teacher policy in Japan, to serve as a link in participating in "Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers", Op. Cit. , p. 68 .

(39) جيهان كمال محمد : مرجع سابق ، ص ٧٤ .

(40) Bayrakcı M. : Op.Cit. , p. 15 .

(41) حسين بشير محمود : التنمية المهنية والتدريب - التحديات والطموح ، المؤتمر العلمى السنوى لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة تحت عنوان " آفاق الاصلاح التربوى فى مصر " فى الفترة ٢-٣ أكتوبر ٢٠٠٤ ، المنصورة ، ص ١٨٤ .

(42) شبل بدران - : التربية المقارنة - دراسات فى نظم التعليم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٥٨ .

(43) Lu Pien Cheng , Ho-Kyoung Ko :Teacher-Team Development in a School-Based Professional Development Program , The Mathematics Educator , 2009, Vol. 19, No.1, p. 9 .

(44) بيومى محمد ضحاوى وسلامة عبدالعظيم حسين : مرجع سابق ، ص ٣١٧ .

(45) بيومى محمد ضحاوى وسلامة عبدالعظيم حسين : مرجع سابق ، ص ٣١٩ .

(46) أحمد الششتاوى السيد فارس : دراسة تقويمية لوحدات تدريب المعلمين بمدارس التعليم العام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٦ ، ص ١٠٨ .

- (47) Brian Doig and Susie Groves : Op. cit. , p. 78 .
- (48) Hea-Jin Lee : Developing a Professional Development - Program Model Based on Teachers' Needs , The Professional Educator , Volume XXVII • Number 1 & 2 • Fall 2004 & Spring 2005 , p. 41 .
- (49) جيهان كمال محمد : مرجع سابق ، ص ٧٣ .
- (50) N. Ken Shimahara : Op. Cit. , p.p.452 .
- (51) Carol J. Kinney : Building an Excellent Teacher Corps – How Japan does it ? , American Educators , American Federation of Teachers , Winter 1997-1998 , p. 5 .
- (52) بيومي محمد ضحاوى وسلامة عبدالعظيم حسين : مرجع سابق ، ص ٣١٤
- (53) N. Ken ,Shimahara : Op. Cit. , p.p. 455.
- (54) - محمد محمد حسن الحبشى : الدور التربوى للمدرسة كوحدة تدريبيه وتقييمية فى ضوء الأهداف الموضوعية وخبرات بعض الدول الأجنبية ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٤٤ .
- (55) Trisha Nishimura : Op. Cit. , p. 22 .
- (56) Ahmed S. Maklad : In-service teacher training program : A Comparative study between Egypt and Japan , NUE Journal of International Educational Cooperation , Volume 3 , 2008 , p.p. 110-111 .
- (57) Brian Doig and Susie Groves : Op. Cit. , p. p. 86 - 87 .
- (58) محمد محمد حسن الحبشى : مرجع سابق ، ص ٤٤ .
- (59) المرجع السابق : ص ٤٥ .
- (60) N. Ken Shimahara : Op. Cit. .pp.455-456.
- (61) شبل بدران : مرجع سابق ص ص ٣٥٩
- (62) جيهان كمال محمد : مرجع سابق ، ص ٧٣ .
- Japan - Ministry of Culture, Sports, Science and Technology
(63) Education background report concerning teacher policy in Japan, to serve as a link in participating in “Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers”, Op. Cit. , p. 72
- (64) جيهان كمال محمد : مرجع سابق ، ص ٧٣ .

- (65) Japan - Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT) : a background report concerning teacher policy in Japan, to serve as a link in participating in "Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers", Op. Cit. , p. 72 .
- (66) Kurt D. Moses : The Role of E-Learning In Training and Development , TechKnowLogia, May/June, 2001, p. 14 .
www.techknowlogia.org/TKL_Articles/PDF/268.pdf
- (67) Richard M. Ingersoll : A Comparative Study of Teacher Preparation and Qualifications in Six Nations , Consortium for Policy Research in Education , the Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education, 2006 ,p. 45.
- (68) محمد عبد الحميد لاشين ، أسامة محمود قرني : مرجع سابق ، ص ١٤٣ .
- (69) وزارة التربية والتعليم : الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) التعليم - المشروع القومي لمصر " ، مرجع سابق ، ص ص ١٠٢ - ١٠٣ .
- (70) محمد محمد حسن الحبشي : مرجع سابق ، ص ٢٧ .
- (71) عوض توفيق عوض : التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٧٨ .
- (72) المرجع السابق : ص ١٠٥ .
- (73) جيهان كمال محمد : مرجع سابق ، ص ص ٨٢ - ٨٣ .
- (74) طارق حسن عبد العليم : مرجع سابق ، ص ٣٥ .
- (75) محمد السيد حسونة : رؤى مستقبلية لتدريب المعلمين في ضوء المستويات القياسية العالمية ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ١٤٧ .
- (76) المرجع السابق : ص ١٤٧ .
- (77) فاروق شوقي البوهي : الإتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠١١ ، ص ٢٥٥ .
- (78) ج.م.ع وزارة التربية والتعليم : قرار رقم ٩٠ بتاريخ ١٨/٤/٢٠٠١ ، مرجع سابق ، المادة رقم (١) . (79) فاروق البوهي وعتتر لطفي : مرجع سابق ، ص ٢٥٧ .
- (80) Ahmed S. Maklad : Op. Cit. , p. 109 .
- (81) Ibid : P. 109 .
- (82) سهيل أحمد عبيدات : إعداد المعلمين وتنميتهم ، عالم الكتاب الحديث ، أربد ، الاردن ، ٢٠٠٧ ، ص ١٧٠ .
- (83) أمل محمد وجدي عبدالصمد : مرجع سابق ، ص ٨٣

التمنية المهنية للمعلمين كأحد مداخل الاصلاح.... د. فاطمة فتحي عبد الحميد علوان

- (84) رشيدة السيد أحمد الطاهر : تدريب المعلمين بالخارج فى التخطيط للتمنية المهنية ، مرجع سابق ، ص ١١١ .
- (85) ناجى شنودة نخلة : مرجع سابق ، ص ٧٤ .
- (86) أمل محمد وجدى عبدالصمد : مرجع سابق ، ص ٨٤ .
- (87) الأكاديمية المهنية للمعلمين : برنامج تهيئة وإرشاد المعلم المساعد ، مرجع سابق ، ص ٣ .
- (88) ماهر أحمد حسن محمد : مرجع سابق ، ص ص ٢٥ - ٢٦ .
- (89) سهيل أحمد عبيدات : مرجع سابق ، ص ١٧١ ..
- (90) أمل محمد وجدى عبدالصمد : مرجع سابق ، ص ٨٥ .
- (91) ج.م.ع وزارة التربية و التعليم : قرار رقم ٩٠ بتاريخ ١٨/٤/٢٠٠١ ، مرجع سابق ، المادة رقم (٣) .
- (92) سمية يوسف حسانين نعيم : التمنية المهنية لمعلم التعليم الثانوى العام فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، جامعة القصيم ، المجلد (٧) ، العدد (٢) ، أبريل ٢٠١٤ ، ص ٦٢٥ - ٦٢٦ .
- (93) عصام الدين على هلال وآخرون : المعلم ومهنة التعليم ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ٢٠١٠ . ص ص ٢٤٣ - ٢٤٥ .