



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية وإمكانية الاستفادة منها في دولة الكويت ”دراسة مقارنة“

إعداد

أ/ ناصر ضيف الله العتيبي

تربية مقارنة وإدارة تربوية- دولة الكويت

naser90905955@gmail.com

تحت إشراف

الدكتورة

حنان صلاح الدين الطواني

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد كلية التربية - جامعة أسيوط

الأستاذ الدكتور

عبد التواب عبد الاله عبد التواب

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المتفرغ
كلية التربية - جامعة أسيوط

﴿ المجلد التاسع والثلاثون- العدد الأول- يناير ٢٠٢٣ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية الاستفادة من الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في دولة الكويت في الوقت الحاضر، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية للتنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية، والكشف عن المضمون العلمي للخبرة الأمريكية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية، والكشف عن المضمون العلمي للخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية؟ وكذلك تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية، وتحديد أهم الدروس المستفادة من الخبرة الأمريكية والألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في دولة الكويت، ولكي يحقق البحث أهدافه استخدام المنهج المقارن على اعتبار أنه يقوم بالوصف والتفسير أو التحليل والمناقشة أو المقارنة بالإضافة إلى التنبؤ وهذا يتناسب مع المفردات العلمية للبحث، وكان من أبرز نتائجه أن التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي في دولة الكويت تحتاج إلى مشاركة كافة المؤسسات المعنية بها سواء كانت حكومية أو خاصة بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى تأصيل سياساتها في كل المراحل التعليمية مع تحديد المعايير المهنية وضمان تطبيقها على أرض الواقع.

الكلمات المفتاحية : التنمية المهنية - المعلم - القائد التربوي - الخبرات الدولية.

Abstract

The current research aimed to identify how to benefit from the American experience and the German experience in the field of professional development for teachers and educational leaders in the State of Kuwait at the present time, by examining the theoretical foundations for professional development for teachers and educational leaders, and revealing the scientific content of the American experience in the field of professional development for teachers. And educational leaders, and revealing the scientific content of the German experience in the field of professional development for teachers and educational leaders? As well as identifying the similarities and differences between the American experience and the German experience in the field of professional development for teachers and educational leaders, and identifying the most important lessons learned from the American and German experience in the field of professional development for teachers and educational leaders in the State of Kuwait. Or analysis, debate or comparison in addition to prediction, and this is commensurate with the scientific vocabulary of the research, and one of its most prominent results was that the professional development of the teacher and educational leader in the State of Kuwait needs the participation of all concerned institutions, whether governmental or private, in addition to that it needs to root its policies in all stages educational standards while defining professional standards and ensuring their application on the ground.

Keywords: Professional Development – Teacher – Educational Leader – International Experiences.

أولاً : الإطار العام للبحث

مقدمة البحث :

مع بداية القرن الحادي والعشرين بدأت تظهر توجهات جديدة نحو التنمية المهنية للمعلم بشكل عام وللقائد التربوي بشكل خاص على اعتبار أن الأول مسئول عن تربية الأجيال على ضوء تحديات العصر ومستجداته والتعامل مع التقدم التقني بمهارة فائقة وتوظيف كل ذلك لخدمة العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الأجيال أما الثاني فيقع على كاهله تسيير العملية الإدارية بالمدرسة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوظيف ومتابعة ورقابة بالإضافة إلى صنع القرار المدرسي واتخاذ ذلك من أجل تحقيق أهداف المدرسة والنهوض بها حتى يتسنى لها أن تنافس المدارس المناظرة، وفي ذات السياق ظهرت مجموعة من النماذج العالمية التي كان لها سبق في إبراز قيمة التنمية المهنية لكل من المعلم والقائد التربوي.

وعلى هذا فقد أصبحت التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي حتمية عصرية وقضية استراتيجية تبدأ ولا تنتهي حيث تتضاعف المعرفة وتتزاحم التخصصات وتتنوع التقنيات وتتنامي الطموحات لدى الأجيال مع زيادة الضغط الاجتماعي على التعليم، وكل هذه الأمور فرضت على كافة المجتمعات إعطاء الأولوية للتنمية المهنية للمعلم على اعتبار أنها جزء من التعليم مدى الحياة له تساعده على التكيف مع متطلبات المهنة وتؤهله لممارستها وتدعمه على مواجهة تحدياتها بمهارة فائقة وخبرة عملية كافية⁽¹⁾، وفي المقابل نجد أن القرن الحادي والعشرين شهد طفرة من حيث سرعة نقل المعلومات عبر وسائل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المرئية والمسموعة والمقروءة ومن تنافس بين الدول من أجل الاستفادة من هذه التكنولوجيا، ومثل هذه التغيرات فرضت نفسها على كافة المجتمعات من أجل التركيز على التنمية المهنية للمعلم مع توظيف كافة الأساليب الحديثة سواء على المستوى المؤسسي أو الإداري أو التقني أو التربوي في هذا الإطار حتى تصبح التنمية المهنية ذات دور فعال في تقديم معلم جديد لقرن جديد يسهم في حل مشكلات المدرسة واستثمار رأس المال البشري الموجود فيها والتكيف مع التغيرات الحادثة والمستمرة والاستفادة من خبرات بعض الدول في هذا المجال⁽²⁾.

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- كيف يمكن الاستفادة من الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في دولة الكويت في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية للتنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية؟
- ما المضمون العلمي للخبرة الأمريكية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية؟

- ما المضمون العلمي للخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية؟
- ما أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية؟
- ما أهم الدروس المستفادة من الخبرة الأمريكية والألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات والتربوية في دولة الكويت؟

أهداف البحث :

- استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية الاستفادة من الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في دولة الكويت في الوقت الحاضر، وذلك من خلال ما يلي :
- التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية.
- الكشف عن المضمون العلمي للخبرة الأمريكية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية.
- الكشف عن المضمون العلمي للخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية؟
- تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية.
- تحديد أهم الدروس المستفادة من الخبرة الأمريكية والألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقيادات والتربوية في دولة الكويت.

أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من الأمور التالية :

- ١- يمكن أن يساعد البحث الحالي في تحديد احتياجات التنمية المهنية للمعلمين والقيادات التربوية بالمجتمع الكويتي.
- ٢- يمكن أن يمثل البحث الحالي إضافة في مجال التنمية المهنية خاصة وأنه يركز على الجانب المعرفي والمهاري والسلوكي والتقني فيها.
- ٣- يمكن أن يسهم البحث الحالي في مساعدة صناع القرار في دولة الكويت في تصميم برامج التنمية المهنية من خلال الاستفادة من خبرات الدول الأجنبية في هذا المجال.

منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج المقارن على اعتبار أنه يقوم بالوصف والتفسير أو التحليل والمناظرة أو المقارنة بالإضافة إلى التنبؤ وهذا يتناسب مع المفردات العلمية للبحث.

مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- التنمية المهنية Professional Development :

ينظر إلى التنمية المهنية على أنها وسيلة هادفة في إطار مساعدة المعلمين تعلم مهارات جديدة وتنمية قدراتها في الممارسة المهنية وطرق التدريس واستكشاف مفاهيم متقدمة تتصل بالمحتوى والمصادر والطرق الرافدة لرفع مستوى كفاءة العمل التدريسي^(٣).

٢- المعلم Teacher :

هو ذلك الإنسان صاحب الأدوار المتكاملة والتي تصنع الفارق من خلال العلاقة التشاركية مع مدير المدرسة والتي تحقق لكليهما جواً من الراحة ومد جسور الثقة والاحترام المتبادل وتقبل الآراء [الأدوار = الدور التربوي + الدور التنظيمي + الدور الشخصي + الدور المهني].

٣- القائد التربوي Educational Leader :

هو الشخص المسئول عن وضع الخطوط الأساسية الخاصة بالعملية التعليمية سواء في المدرسة أو أي مؤسسة تعليمية على اعتبار أنه أحد أعمدتها حيث يقع على عاتقه البحث عن الجديد والمفيد في عملية توصيل المعلومات بشكل علمي وحديث وتربوي وذلك من خلال امتلاكه الثقة العالية بالنفس والتمكن من قيادة الطلبة والزملاء بالإضافة إلى امتلاكه مهارات التواصل الاجتماعي وسرعة اتخاذ القرارات دون تردد أو تخوف مع الانفتاح على آراء الآخرين وتقبل الأفكار التي تصب في مصلحة الجميع مع مواكبة التطور العالمي^(٤).

حدود البحث : تمثلت في :

- **حدود الموضوع :** وشمل دراسة الأسس النظرية للتنمية المهنية، والخبرات العالمية في هذا المجال ممثلة في الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها واستخلاص الدروس المستفادة لصالح المجتمع الكويتي.
- **الحد المكاني :** وشمل دولة الكويت.
- **الحد الزمني :** وتمثل في زمن إجراء الدراسة (٢٠٢١/٢٠٢٣).

الدراسات السابقة :

من خلال إطلاع الباحث على أدبيات الفكر التربوي والإداري وجد أن هناك مجموعة من الدراسات التي تفيد البحث الحالي، وبالتالي يمكن عرض بعضها في إطار زمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي :

▪ دراسة مروة قوطة (٢٠٢١)^(٥):

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تفعيل التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها وتجنب عن تساؤلاتها وجاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٥٠) فرداً، وكان من أبرز نتائجها ما يلي :

- وافق أفراد العينة على أن المقررات الدراسية تحتاج إلى إعادة نظر بحيث تشمل إدارة الوقت وإدارة الجودة والإدارة الأمنية ونظم السلامة والصحة المهنية.
- تضطلع التكنولوجيا الحديثة بدور هام في إدارة مؤسسات رياض الأطفال بشكل عام وخاصة في مجال الإشراف الفني والتوجيهي بشكل خاص.
- رفض أفراد العينة الاستجابة للمقررات التقليدية مثل الإرشاد النفسي للأفراد وتربية الطفل وأساليب التدريس لهم.

▪ دراسة رحمة اليامي، حامد الدعاني (٢٠٢١)^(٦):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية ووظفت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع أبعاد التشارك المعرفي والتي تتمثل في السلوك، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى إدارة فريق العمل والتطوير المستمر وإدارة الاجتماعات والتفويض وتأثير ذلك على التنمية المهنية للمعلم في حين جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٣١٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران بالسعودية، وكان من أبرز نتائجها ما يلي :

- وجود أثر للتشارك المعرفي بأبعاده الثلاثة (السلوك - الثقافة التنظيمية - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) على التنمية المهنية من وجهة نظر أفراد العينة.
- تحتاج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس بذات الجامعة إلى التواصل بين أفراد العمل لتبادل الآراء والأفكار.
- تحقق الندوات العلمية والمؤتمرات المتنوعة في تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس وذلك ينعكس إيجاباً على التنمية المهنية لهم.

▪ دراسة حمدان الصوفي، فداء دياب (٢٠٢١)^(٧):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في المحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء المعايير المهنية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع محاور الإطار النظري في حين جاء الأسلوب الإحصائي للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانة على عينة بلغ عددها (٣٣٣) معلمة برياض الأطفال بدولة فلسطين، وكان من أبرز نتائجها ما يلي :

- جاءت درجة تقدير أفراد العينة للتنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال بدولة فلسطين مرتفعة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى التنمية المهنية للمعلمات في ضوء المعايير المهنية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمات اللاتي تزيد فترة خدمتهن عن (١٠) سنوات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في ضوء المعايير المهنية تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

▪ دراسة سماء الجريجير (٢٠٢٠)^(٨):

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية التنمية المهنية للمعلم وأثرها في تطوره مهنيًا وتربويًا في ضوء الرؤية الوطنية للمجتمع السعودي وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي حتى تحقق أهدافها وتجب عن تساؤلاتها حيث جاء الأول للتعامل مع مفردات الإطار النظري وجاء الثاني للتعامل مع نتائج الإطار الميداني حيث طبقت الدراسة استبانته على عينة بلغ عددها (١٣٥) معلمًا ومعلمة، وكان من أبرز نتائجها ما يلي :

- يعتري برامج التنمية المهنية للمعلم في المجتمع السعودي مجموعة من جوانب الضعف والقصور والتي تنعكس سلباً على أدائه التدريسي.
- يحتاج غالبية معلمي المراحل التعليمية المختلفة إلى برامج حديثة في مجال التنمية المهنية بحيث تغطي كافة مجالات العمل التربوي.
- يحتاج تحديث برامج التنمية المهنية للمعلم في المجتمع السعودي إلى موارد مالية بالإضافة إلى الموارد المادية والتقنية.

▪ دراسة حسن الدش (٢٠٢٠)^(٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض التجارب الناجحة في إعداد معلم المستقبل وتنميته مهنيًا مع التأكيد على إعداد تصور مقترح من أجل إعداد معلم المستقبل وتنميته مهنيًا واستخدمت الدراسة المنهج المقارن حتى تطرح رؤيتها العلمية تجاه محاور الإطار النظري كما

طرحت أوجه التشابه والاختلاف بين مجموعة التجارب العربية والأجنبية في مجال إعداد معلم المستقبل وتنميته مهنيًا مثل النموذج الياباني والنموذج الفنلندي والنموذج الأمريكي، وكان من أبرز نتائجها ما يلي :

- يعد المعلم الركيزة الأساسية للعملية التعليمية بالمؤسسة التعليمية وينعكس ذلك على طلابه من حيث السلوك أو الممارسة أو أثناء التفاعل معهم أو مع كافة العناصر البشرية بالمؤسسة التعليمية.
- تعد المؤسسة التربوية من مؤسسات الدولة العصرية التي تضي على مكانة المعلم في العملية التعليمية أهمية متزايدة باستمرار.
- تحتاج التنمية المهنية للمعلم إلى تطوير المناهج الدراسية من حيث الأهداف والمحتوى وتطوير طرائق التدريس وأساليبه.
- يتحتم تحقيق التلازم بين تنفيذ التنمية المهنية العصرية عبر برامج معينة للمعلم مع تطوير أساليب التقويم وترجمتها إلى أنشطة تربوية.
- يعتمد التعليم العصري الراقي على كفاءة المعلم وإلمامه بمعارف العصر وتنوع معلوماته وارتقاء ثقافته.
- يحتاج تحقيق التنمية المهنية للمعلم إلى الالتزام بالدستور الأخلاقي لمهنة التعليم والذي يعد جزءاً من الإطار الأخلاقي للمجتمع والذي يتضمن بدوره مجموعة المسؤوليات الأخلاقية التي تقوم عليها ممارسة مهنة التعليم.

▪ خطة السير في البحث :

للإجابة عن أسئلة البحث فإنه يسير وفق الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى :** وتناولت الإطار العام للبحث وشمل مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، الدراسات السابقة.
- **الخطوة الثانية :** وتناولت الأسس النظرية للتنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي.
- **الخطوة الثالثة :** وتناولت الخبرات الدولية في مجال برامج التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي.
- **الخطوة الرابعة :** وتناولت أوجه التشابه والاختلاف بين الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في مجال برامج التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية.
- **الخطوة الخامسة :** وتناولت الدروس المستفادة من الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في مجال برامج التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في دولة الكويت.

ثانياً : الأسس النظرية للتنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي : ويندرج تحته :

ينظر إلى التنمية المهنية على أنها تلك الوسيلة التي يمكن من خلالها التعامل مع مستجدات العصر في مختلف الميادين التربوية التي تعود على المعلم بالفائدة من أجل تحقيق

أهداف المؤسسة التعليمية بنجاح^(١٠)، وهناك من ينظر إليها على أنها عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة عن قصد حيث تقوم بها المؤسسة التعليمية لتنمية المعلم مهنيًا حتى تعينه على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها^(١١)، ويأتي فريق ثالث وينظر إلى التنمية المهنية على أنها كل خبرات التعليم التي يزود بها المعلم من أجل إحداث تغيير في سلوك المتعلم بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية^(١٢)، ويأتي فريق رابع ويتعامل مع التنمية المهنية على أنها تعد بمثابة وسيلة لتهيئة الجيل الحاضر في إطار تلبية متطلباته الأساسية دون الإخلال بمصالح الأجيال القادمة أو مطالبهم^(١٣)، وعلى ضوء هذا المفهوم فإن التنمية المهنية تركز على إضافة معرفة مهنية جديدة للمعلم والقائد التربوي مع تنمية المهارات المهنية لديهما وكذلك التأكيد على القيم المهنية الداعمة لسلوكهما الإيجابي بحيث يتمكن من تربية الطلاب وفق رسالة المؤسسة التعليمية وطموح المجتمع^(١٤).

وبالنسبة للقيادات التربوية فإن التنمية المهنية تركز على إكساب القائد التربوي مجموعة من المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم التي تساعده على إثبات ذاته والنجاح في عمله وصناعة مستقبل أفضل للمؤسسة التعليمية عبر ثقافة تواصل الأجيال ودعم التحسين المستمر في كل مجالات العمل بالمؤسسة التعليمية^(١٥).

وعلى هذا فإن التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية تتضمن مجموعة من المقومات لعل من أبرزها ما يلي :

- **الإتاحة Availability** : وتعني توفير فرص التنمية المهنية المتكافئة لجميع المعلمين مع توسيع مجالاتها وتنويع مصادرها ومساراتها وأساليبها على اعتبار أنها أصبحت شرطاً من أجل تحقيق الجودة الشاملة في نظام التعليم وبالمثل توفير فرص التنمية المهنية للقيادات التربوية حتى يصبح القائد التربوي أكثر قدرة على الاستجابة لمستجدات العصر ويحسن توظيفها لصالح تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- **الإصلاح The Reform** : ويعني أن التنمية المهنية للمعلم تعد محوراً رئيساً في مجال الإصلاح نظراً لحيويتها وأهميتها في تجاوز فجوة الأداء بين الممارسة الحالية للمعلم والممارسة الجديدة التي ينبغي أن يقوم بها حتى يتمكن من تحقيق جودة النظام التعليمي وبالمثل فإن التنمية المهنية للقائد التربوي تعد بمثابة جزء رئيس من عملية إصلاح النظام التعليمي على اعتبار أنها تضمن تحقيق الجودة الشاملة لذات النظام وبالتالي يمكن أن يحقق أهدافه في إطار التحسين المستمر لقدرات القائد التربوي وتنمية مهاراته في إطار معايير الجودة المنشودة.
- **التخطيط Planning** : ويعني أن التنمية المهنية للمعلم تحتاج إلى تخطيط لبرامجها وفعاليتها حتى تحقق أهدافها المنشودة وتساعد المعلم على تحمل أعباء المهنة والتجاوب مع مستجدات العصر خاصة وأن تغيراته متعددة وتشمل كافة مناشط العمل المدرسي، وكذلك

فإن التنمية المهنية للقائد التربوي تعد معياراً أساسياً للحكم على كفاءة هذا القائد في قيادة المؤسسة التعليمية وقدرته على التفاعل مع المؤسسات المجتمعية الأخرى من أجل تحقيق أهداف مدرسته^(١٦).

- **المشاركة Participation** : وتعني أن برامج التنمية المهنية للمعلم وللقائد التربوي تحتاج إلى مشاركة مجتمعية فاعلة شريطة أن تشمل المشاركة جميع مراحل التنمية المهنية على اعتبار أنها تتعكس إيجاباً على مخرجات المؤسسة التعليمية ناهيك عن أنها تؤكد على إيجاد مجتمع التعلم داخل المؤسسة التعليمية شاملاً في ذلك المعلم والقائد التربوي بالإضافة إلى الطلاب على اعتبار أنهم بؤرة الاهتمام في النهاية من قبل التنمية المهنية.
- **الترخيص License** : ويعني أن التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي تأتي تأكيداً على أهمية جودة النظام التعليمي ومن ثم فإنها أصبحت تحتاج إلى إعداد وترخيص ومنح شهادات التأهيل الراقي للمعلم والتأهيل العصري للقائد التربوي، وعلى هذا فإنه يمكن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بنجاح^(١٧).

وفي ذات السياق فإن التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي تنطلق من عدة مبادئ تحكم برامجها ولعل من هذه المبادئ ما يلي :

- **مبدأ الواقعية The Principle of Realism** : وتعني أن برامج التنمية المهنية تنطلق من الاستقراء الواعي والتحديد الدقيق لحاجات المعلم والقائد التربوي الفعلية سواء في الحاضر أو المستقبل على اعتبار أن ذلك يضمن واقعية هذه البرامج.
- **مبدأ الاستمرارية The Principle of Continuity** : وتعني استمرار فعاليات التنمية المهنية بالنسبة للمعلم والقائد التربوي على اعتبار أن ذلك يعد استجابة فاعلة لمتغيرات العصر وتجاوباً مع ثوراته المتلاحقة سواء على المستوى المعرفي أو المستوى التكنولوجي أو المستوى العلمي.
- **مبدأ الهادفية The Principle of Purpose** : وتعني أن التنمية المهنية تهدف إلى تجاوز فجوة الأداء بين الممارسة الراهنة للمعلم أو القائد التربوي والممارسة التي تفرضها التجديدات التربوية أو التطورات التكنولوجية^(١٨).
- **مبدأ التعددية The Principle of Pluralism** : وتعني أن التنمية المهنية تؤكد على تنوع أساليب وأنشطة التدريب بالإضافة إلى تنوع البرامج التدريبية حتى تتلاءم مع الفئات المستهدفة من المعلمين والقيادات التربوية مع مراعاة تباين الاحتياجات التدريبية لكل فئة عن الأخرى.
- **مبدأ التكاملية The Principle of Complementarily** : ويعني أن طبيعة العصر وتحدياته المتنوعة تفرض على المؤسسة التعليمية بشكل عام والقائمين على تسيير أمورها بشكل خاص أن يؤكدوا على تكامل كل برامج التنمية المهنية على اعتبار أنها تؤدي في النهاية إلى مخرجات إيجابية لصالح المؤسسة التعليمية والمجتمع.

- مبدأ التعاونية **The Principle of Cooperative** : وتعني أن نجاح التنمية المهنية على مستوى المعلم أو القائد التربوي تحتاج إلى جهد تعاوني يسهم في تخطيط برامجها وتنفيذ محاورها وتقويم نتائجها الخاصة بالمعلم والقائد التربوي.
- مبدأ الدافعية **Motivation Principle** : وتعني أن التنمية المهنية تحتاج إلى وجود نظام واضح ومحدد للحوافز بحيث توجد جائزة للمعلم المتميز في إنجازه والجاد في عمله والمبدع في مدرسته وكذلك القائد التربوي ويأتي في المقابل معاقبة المقصر وحرمانه من الحوافز سواء المادية أو المعنوية^(١٩).
- مبدأ الإنسانية **The Principle of Humanity** : وتعني أن التنمية المهنية تقوم على احترام فكر المعلم وإمكاناته وما يمتلكه من خبرات بالإضافة إلى أنها تراعي قدرته وخصائصه وظروفه المجتمعية وكذلك القائد التربوي.
- مبدأ الاختيارية **The Principle of Electives** : وتعني أن التنمية المهنية تركز على المعلم على اعتبار أنه جوهر العملية التعليمية حيث يتحمل أعبائها ويأتي القائد التربوي على اعتبار أنه يسير أمور المؤسسة التعليمية وبشرف على المعلم وباقي العناصر البشرية التي تعمل بها.
- مبدأ المهنية **The Principle of Professionalism** : وتعني أن برامج التنمية المهنية تركز على الوصول بمهارة المعلم إلى مستوى عال حتى يستطيع أن يتفوق في أداء عمله ومن ثم فإن التنمية المهنية تعد مطلباً للترخيص من أجل مزولة المهنة على اعتبار أنها تمكن المعلم من الأداء المهني الراقي حيث تنمي معارفه ومهاراته وخبراته في مجال التخصص بالإضافة إلى إستراتيجيات التعليم والتعلم وتوظيف مصادر التعلم لتحقيق أعلى مستوى للأداء.
- مبدأ الاندماج **The Principle of Combinatorality** : وتعني اهتمام برامج التنمية المهنية للمعلم وكذلك القائد التربوي على دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التدريب حتى يمكن رفع كفاية المعلم والقائد التربوي وكل هذا ينعكس إيجاباً على تعظيم نتائج تعلم الطلبة.
- مبدأ التقويمية **The Orthodontic Principle** : وتعني أن التنمية المهنية تركز على متابعة أداء المعلم أولاً بأول من أجل ترشيد الجهد والكشف عن نقاط التميز عنده ومحاولة تعزيزها وتحديد مواطن الضعف ومحاولة علاجها على ضوء ظروف المجتمع والإمكانات المتاحة وكذلك الحال يكون القائد التربوي^(٢٠).
- مبدأ المشاركة **The Principle of Participation** : ويعني مشاركة المعلم في تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج التنمية المهنية الخاصة به وكذلك القائد التربوي.
- مبدأ اللامركزية **The Principle of Decentralization** : ويعني عقد برامج التنمية المهنية للمعلم داخل مدرسته وكذلك القائد التربوي.

- مبدأ المساواة **The Principle of Equality** : ويعني استهداف كل المعلمين دون تمييز بين أصحاب الخبرة والمعلمين الجدد أو منخفضي الأداء ومرتفعي الأداء وكذلك القيادات التربوية.
- مبدأ الشمولية **The Principle of Inclusiveness** : وتعني استهداف كافة الجوانب المهنية للمعلم سواء كانت المعرفية أو المهارية أو الوجدانية وغيرها وكذلك القائد التربوي.
- مبدأ التفاعل المشترك **The Principle of Co-Interaction** : ويعني دعم التواصل المشترك بين المعلمين وذلك من خلال تبني سياسة تدريب الأقران وكذلك القيادات التربوية.
- مبدأ التوظيف **Employment Principle** : ويعني الاستفادة من برامج التنمية المهنية للمعلم في إيجاد حلول فاعلة للمشكلات المدرسية وكذلك الاستفادة من برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية^(٢١).

وعلى هذا فإن التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في دولة الكويت أصبحت ضرورة عصرية وقضية استراتيجية تبدأ ولا تنتهي حتى تتماشى مع الأجيال المتعاقبة وتساعد طرفي المعادلة (المعلم - القائد التربوي) على مواكبة مستجدات العصر واستيعاب مفرداته العلمية التي من خلالها يمكن تحقيق النجاح في مجال العمل المدرسي بشكل خاص والمجتمع الكويتي بشكل عام.

ثالثاً : الخبرات الدولية في مجال برامج التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي :

لقد طرح الفكر العالمي مجموعة من الخبرات الدولية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي وتم اختيار الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في ذات المجال ويمكن عرض المضمون العلمي لكلاهما على النحو التالي :

أ- الخبرة الأمريكية :

تتطلق الخبرة الأمريكية في التنمية المهنية من اللامركزية في كل المستويات التعليمية وكافة فعياليتها المختلفة ومنها التنمية المهنية للمعلم أو للقائد التربوي وبالتالي فإن التنمية المهنية للمعلم أو القائد التربوي في الخبرة الأمريكي تتميز بالتنوع في محتواها وإدارتها وتوقيتها، حيث كل ولاية لها نظام تعليمي خاص بها وساعد على هذا الاختلاف ظهور تفاوت بين الولايات وبالتالي زادت المنافسة بينها في إطار تحقيق أفضل الاستثمارات في مجال التعليم على اعتبار أن الاستثمار في التعليم يعد نوعاً من أنواع الاستثمار الاقتصادي والذي يؤدي بدوره إلى الارتفاع في مستوى التنمية في كافة مجالات المجتمع^(٢٢)، ويمكن عرض أبرز ملامح التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي بالمجتمع الأمريكي على النحو التالي:

▪ السياق الثقافي للولايات المتحدة الأمريكية :

تتكون الولايات الأمريكية المتحدة من (٥١) ولاية، وقد تم اتخاذ واشنطن كعاصمة فيدرالية لها في عام ١٧٩٠، وتعد من الدول الكبيرة، حيث إن أكبر دولة في العالم هي روسيا،

ثم كندا تليها الصين، ثم الولايات المتحدة الأمريكية إذ تحتل رابع أكبر دولة في العالم، وتتميز الولايات المتحدة بأنها موطناً لملايين الأشخاص من مختلف الأديان، والأعراق، والطبقات الاجتماعية، والاقتصادية، واللغات المتنوعة، وتقع الولايات المتحدة الأمريكية في قارة أمريكا الشمالية، ويحدها المحيط الهادي غرباً، والمحيط الأطلسي شرقاً، ومن الشمال كندا، ومن الجنوب المكسيك، ويصل ارتفاع أدنى نقطة في أمريكا إلى ٨٦ متراً تحت الأرض وتعرف بوادي الموت، ويصل ارتفاع أعلى قمة إلى ٦,١٩٨ متراً وهي جبل ماكينلي^(٢٣).

وتتميز أراضي الولايات المتحدة الأمريكية بالتنوع الجغرافي للتضاريس، فهي بيئة طبيعية متنوعة، ولعل أبرز أسباب الاستيطان فيها هو خصوبة أراضيها، حيث تم إنشاء ثلاث عشرة مستعمرة بريطانية، واشتهرت بالزراعة والتعدين، وأول ولاية تم تأسيسها هي ولاية فرجينيا، وتوالت الدول الأوروبية بإنشاء المستعمرات الإسبانية والهولندية والفرنسية وغيرها، ونتيجة التنافس والتنازع على الأراضي قامت حرب أهلية بين تلك المستعمرات، وقد مرت البلاد من فترة ١٦٠٠ إلى فترة عام ١٧٧٥ في الكثير من الحروب والانشقاقات، وفي شهر يوليو من عام ١٧٧٦م تم إنهاء الحرب الأهلية، وتم إعلان استقلال الولايات المتحدة الأمريكية، ومنذ ذلك اليوم زادت أعداد المهاجرين إليها، وازدهر الاقتصاد الوطني للبلاد، ونجحت وبرزت الولايات المتحدة الأمريكية كدولة عظمى نجحت بقيادة العالم أجمع؛ فالبلاد قوية اقتصادياً وعسكرياً وسياسياً، وتبلغ مساحة الولايات المتحدة ٩,٣٦٣,٥٢٠ كم²، وتعتبر اللغة الرسمية للبلاد هي اللغة الإنجليزية، في حين تنتشر بعض اللغات الأخرى بين السكان في بعض الولايات مثل اللغة الأسبانية واللغة الفرنسية واللغة الصينية بالإضافة إلى اللغة الألمانية والإيطالية، ويعتبر الدولار هو العملة الرسمية للبلاد، ويعد نظام الحكم فيها نظام جمهوري دستوري فيدرالي، وبلغ عدد سكانها ٣٢٦,٦٢٥,٧٩١ مليون نسمة^(٢٤).

ويعتبر الاقتصاد في الولايات المتحدة الأمريكية هو ثاني أكبر اقتصاد وطني في العالم، وتمتلك الولايات المتحدة اقتصاداً مختلطاً، وقد حافظت على استقرار معدل نمو ناتجها المحلي الإجمالي، معدل البطالة المعتدل، والمستويات المرتفعة للأبحاث والاستثمار الرأسمالي، وشركائها التجاريين الكبار الستة هم كندا، الصين، المكسيك، اليابان، ألمانيا، وكوريا الجنوبية، ولديها وفرة من الموارد الطبيعية، بنية تحتية متطورة، وإنتاجية مرتفعة، ولديها تاسع أكبر ناتج محلي إجمالي للفرد في العالم وعاشر أكبر منتج للنفط في العالم والغاز الطبيعي، وهي ثاني أكبر بلد تجاري في العالم بعد الصين، وأصبحت أكبر اقتصاد وطني بالعالم، وتشارك بخمس الإنتاج الصناعي العالمي^(٢٥).

وبالنسبة للمجال التعليمي فيسير السلم التعليمي بها وفق نظام (٦-٣-٣) حيث يدرس التلميذ (٦) سنوات بالمدرسة الابتدائية ويلتحق بها وهو في سن السادسة من عمره ثم يدرس (٦) سنوات أخرى مقسمة على مرحلتين الثانوية الدنيا (٣) سنوات، والثانوية العليا (٣) سنوات

وتنتهي الدراسة الأساسية للطالب في الولايات المتحدة الأمريكية عند نهاية المرحلة الثانوية العليا وبعدها يلتحق بالجامعة أو يخرج في سوق العمل^(٢٦).

ومن السياق السابق نخرج بالمضامين التربوية التالية^(٢٧):

- يهتم المجتمع الأمريكي بالإنسان بغض النظر عن الديانة أو الجنس.
 - يهتم المجتمع الأمريكي بالحرية السياسية والاقتصادية لكل الأفراد والهيئات والأحزاب.
 - يؤكد المجتمع الأمريكي على الفردية وإقامة الحياة على التنافس والاستثمار.
 - يؤكد المجتمع الأمريكي على الدالة النفسية للدولة والتي تتمثل في أن كل شيء ممكن أن يتم التضحية به من أجل مصلحة الدولة.
- مبررات الاهتمام ببرامج التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية :

من أبرز المبررات التي تدفع المجتمع الأمريكي بالاهتمام بالتنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي بمختلف المراحل التعليمية مجموعة من المبررات يمكن عرضها على النحو التالي :

- وجود مجموعة من المستجدات المتسارعة في مجال إستراتيجيات التدريس والتعلم والتي تحتم على المعلم مواكبة ذلك وبالمثل يأتي القائد التربوي.
- توجه الاهتمامات العالمية نحو الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية كمنظومة متكاملة سواء على الصعيد التعليمي أو التربوي أو المجتمعي أو الإداري وهذا يحتم على المعلم والقائد التربوي الانخراط في التنمية المهنية المستمرة مدى الحياة.
- تساعد التنمية المهنية للمعلم/القائد التربوي على استيعاب كل ما هو جديد ومفيد للعملية التعليمية أو العملية الإدارية وتطبيقه في إطار المعايير العالمية.
- ترتبط التنمية المهنية بمجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها قياس أداء المعلم/القائد التربوي ومن ثم يمكن للإدارة العليا في التعليم في المجتمع الأمريكي أن تحدد البرامج التدريبية اللازمة للمعلم أو القائد التربوي^(٢٨).

وعلى هذا فإن التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي أصبحت تعتمد على مجموعة من الركائز الأساسية من أجل تعزيز أهداف المؤسسة التعليمية وتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال تنمية العنصر البشري والتأكيد على التعلم الذاتي مدى الحياة عبر إطلاق الطاقات المبدعة في مجال العمل المهني والتربوي وتفعيل استخدام مصادر المعرفة والأدوات التكنولوجية وتحقيق التواصل مع المستجدات العالمية.

- ملامح برامج التنمية المهنية للمعلم بالمجتمع الأمريكي : وتتمثل في :
- توفير رؤية واضحة ومحددة من قبل الجهات المعنية بإعداد المعلم وتأهيله مدى الحياة منذ إعداده في مؤسسات الإعداد وحتى إنهاء الخدمة في المؤسسة التعليمية التي يعمل بها.
- التأكيد على تعزيز التفوق العلمي والتعليمي للمعلم.

- وجود مجموعة من الهيئات المجتمعية ومراكز البحث والتطوير بالإضافة إلى الجامعة تساعد وزارة التربية على تنفيذ التنمية المهنية المناسبة للمعلم بمختلف المراحل التعليمية^(٢٩).
- وتتفرد الخبرة الأمريكية في مجال التنمية المهنية للمعلم من خلال تولي المجلس القومي لاعتماد وإعداد المعلم مسؤولية وضع معايير لاعتماده وذلك من خلال ما يلي :
- اعتماد مؤسسات إعداد المعلم من خلال إخضاع عناصر العملية التعليمية بمعايير علمية تؤدي إلى تكوين خريج على درجة عالية أكاديمياً ومهارياً.
- إعطاء الخريج الرخصة المؤقتة لمزاولة المهنة بعد اجتيازه اختبارات المعلمين المبتدئين وتتراوح مدة الترخيص من عام إلى (٥) أعوام حسب نوع الولاية ذاتها.
- عند تجديد رخصة المعلم فعليه أن يشارك في برامج التنمية المهنية من أجل تنمية مهاراته في المجال التخصصي والمجال المهني مع الالتزام بالشروط الموضوعية من قبل الإدارة التعليمية بالولاية التي ينتمي إليها.
- تقوم مجالس الولايات (مجالس التعليم المحلية بالولايات المتحدة الأمريكية) بمنح الشهادات وتجديد التراخيص للمعلمين من خلال سيمينار علمي يؤكد على التقدم الوظيفي والمهني للمعلم من خلال الممارسة الفعلية في الميدان مع إتقان المعلم لطرق التدريس الحديثة، وتقوم هذه المجالس بعمل زيارات ميدانية للمعلم في المدرسة التي يعمل بها ومساعدته على مقابلة الخبراء الذين يمكن أن يستفيد منهم.
- يشترط عند تجديد رخصة المعلم حصوله على دورات تدريبية متنوعة مثل دورة تدريبية في فنون اللغة، وأخرى في التكنولوجيا وثالثة في تقييم وتحليل البيانات ورابعة في إدارة الصف وخامسة في البيئة التعليمية وسادسة في تعليم الحاسب الآلي وهكذا.
- يشترط في تدريب المعلم أثناء الخدمة تنوع الأساليب المستخدمة في التدريب مثل ورش العمل والمؤتمرات والقيام ببحوث فردية أو بحوث مشتركة وعمل زيارات ملاحظة في المدارس ووجود شبكات ربط بين المعلمين داخلياً وخارجياً وعمل عروض التعاون مع معلمين آخرين^(٣٠).
- تقدم كليات المعلمين في غالبية الولايات المتحدة الأمريكية برامج تدريبية لمدة (٦ - ٨) أسابيع لكافة المعلمين بالولايات المختلفة.
- تنظم نقابات المعلمين بكل الولايات الأمريكية ورش عمل صيفية لمدة أسبوع على الأقل للارتقاء بمستوى المعلم في كافة المراحل التعليمية.
- **تركز فرق التنمية المهنية داخل المدارس الأمريكية على الأمور التالية :**
 - تحقيق النمو المهني للمعلم داخل المدرسة.
 - النهوض بمهارات التدريس لدى المعلم.
 - تزويد المعلم بكل ما هو جديد ومفيد في مجال عمله.

- تنمية قدرة المعلم على الوفاء باحتياجات التلاميذ/الطلبة.
- تزويد المعلم بالاستراتيجيات الحديثة في مجال طرق التدريس.
- تزويد المعلم بالمهارات اللازمة لتصميم الأنشطة الصفية.
- مساعدة المعلم على ترجمة النظريات إلى واقع عملي.
- تنمية مهارة المعلم في مجال تصميم الأنشطة ذات الصلة بالمناهج المدرسية.
- تدريب المعلم على استخدام الأساليب الحديثة في تقييم الطالب.
- إكساب العلم مهارة التعامل مع الآخرين (ولي الأمر - الطالب - الزميل - إدارة المدرسة)^(٣١).

■ ملامح برامج التنمية المهنية للقائد التربوي بالمجتمع الأمريكي : وتتمثل في :

- إعداد مشروعات محددة يتم من خلالها تنفيذ التنمية المهنية لفئة القيادات التربوية مثل مشروع القيادة الذي تقدمه جامعة تكساس ويعرف بنظام (A & N) والذي يركز بدوره على اختيار قيادات المستقبل والتي تشغل مناصب قيادية في المؤسسات التعليمية بذات الولاية.
- إكساب القيادات التربوية مجموعة من المهارات والمعارف تحقق القيمة المضافة للعمل المؤسسي.
- تجهيز القائد التربوي للمشاركة في إحداث عملية التغيير على أرض الواقع.
- التأكيد على تكوين قيادات تربوية ناضجة فكرياً تقبل على النشاط والحياة بحرية واستقلال وتتخبط مع المجتمع العالمي لتحقيق مصالح المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع الأمريكي بشكل عام^(٣٢).
- دراسة احتياجات قائد المستقبل ومحاولة تلبيتها على ضوء معايير الجودة المنشودة.
- التأكيد على دور القائد التربوي تجاه المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة التعليمية التي يقودها وذلك من خلال تدريبه على كيفية المشاركة في التنمية المجتمعية بمختلف ميادينها ومشاركة المجتمع في قضاياها الأساسية وتقديم الاستشارات العلمية لهذه القضايا.
- تدريب القائد التربوي على الانفتاح الكامل على البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً مع الحفاظ على الصالح العام للمؤسسة التعليمية والمجتمع في إطار متوازن.
- وجود مراكز مهنية متخصصة في مجال التنمية المهنية للقيادات التربوية وتركز على تنمية القائد التربوي مهنيّاً على اعتبار أنها قضية استراتيجية تبدأ ولا تنتهي أي أنها مستمرة مع استمرار القائد في عمله ومن ثم تحتاج إلى بيئة مناسبة وجدارات إدارية عصرية واستعداد ورغبة فطرية من قبل القائد في ممارسة العمل القيادي حتى يحقق القيادة الإبداعية في المؤسسة التي يتولى قيادتها^(٣٣).

وتأسيساً على ما سبق فإن التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي في أمريكا تستمر مع استمرار كلاهما في العمل مع تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق أفضل نتائج ممكنة على ضوء تمكينهما بمجموعة من الجدارات العلمية والإدارية حتى يتحقق نجاحهما في العمل المدرسي والذي بدوره ينعكس إيجاباً على الأجيال المتعاقبة في المجتمع الأمريكي.

ب-الخبرة الألمانية :

تركز الخبرة الألمانية في مجال التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي على الانضباط واحترام اللوائح والقوانين مع جدية تنفيذ البرامج التدريبية من أجل الحصول على معلم ذات قدرات متفردة يعمل من خلالها على تربية أجيال تخدم المجتمع الألماني في الحاضر والمستقبل، ومن ثم يمكن عرض ملامح التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي على النحو التالي:

▪ السياق الثقافي للمجتمع الألماني :

تقع جمهورية ألمانيا الاتحادية في المنطقة الوسطى من القارة الأوروبية، وتتشارك في حدودها البرية الشمالية الغربية مع هولندا، وفي حدودها الغربية والجنوبية الغربية مع كل من بلجيكا، ولوكسمبورج، وفرنسا، وفي حدودها الشمالية مع الدنمارك^(٣٤)، وفي حدودها الشرقية مع كل من جمهورية التشيك، وبولندا، وحدودها الجنوبية والجنوبية الشرقية مع كل من سويسرا والنمسا، كما تطل مناطقها الشمالية على بحر البلطيق، وتطل مناطقها الشمالية الغربية على بحر الشمال، ويبلغ طول سواحلها نحو ٢,٣٨٩ كم من سواحلها^(٣٥)، ويبلغ إجمالي مساحتها ٣٥٧,٠٢٢ كم مربعاً، ويبلغ طول حدودها نحو ٣,٧٩٠ كم من الحدود البرية الطويلة، ويبلغ عدد السكان في جمهورية ألمانيا الاتحادية حوالي ٨٠,٤٥٧,٧٣٧ نسمة وفقاً لإحصائيات عام ٢٠١٨ للميلاد، وتتعدد المجموعات العرقية المكونة لسكان البلاد ما بين ٩١,٥% من الألمان، و٢,٤% من الأتراك و٦,١% متنوعين ما بين البولنديين، والإيطاليين، والرومانيين، والسوريين، واليونانيين^(٣٦)، وتعتبر اللغة الألمانية اللغة الرسمية في البلاد، بالإضافة إلى وجود بعض اللغات الخاصة بالمجموعات الأقلية؛ كالدنماركية، والرومانية، والصربية وعملتها اليورو، ونظام الحكم بها برلماني ديمقراطي فيدرالي.

وعلى الصعيد الصناعي فإن الصناعة في المجتمع الألماني تقوم على إنتاج وتطوير السلع والمنتجات المختلفة وخاصة السلع الاستثمارية وتقنيات الإنتاج المبتكرة حيث يحتل القطاع الصناعي مرتبة أكبر وزناً في ألمانيا عن باقي دول أوروبا حيث تعتبر المقدره على الإبداع والابتكار هي المحرك الدافع والأهم للقوة الاقتصادية الألمانية ومن أشهر الصناعات الألمانية الصناعات الكيماوية والطبية وصناعة الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى صناعة الآلات والسيارات والطائرات وبالتالي فإن المجتمع الألماني يتمتع باقتصاد متطور حيث تأتي في المركز الرابع على مستوى قارة أوروبا وفي المركز الخامس على المستوى العالمي، كما يعد القطاع الصناعي فيها من أفضل القطاعات التي تقدم منتجات عالية الجودة^(٣٧)، وعلى الصعيد الزراعي تعتبر الزراعة من أهم مصادر الغذاء في المجتمع الألماني حيث توظف التقنيات الحديثة في هذا المجال من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة المنشودة بالإضافة إلى قيام مجموعة من الصناعات على المنتجات الزراعية ومن أشهر المحاصيل الخضروات والفواكه والقمح^(٣٨).

أما بالنسبة للسلم التعليمي فيعد أن ينتهي الطفل من مرحلة رياض الأطفال والتي تعتبر مرحلة اختيارية ينتقل إلي مرحلة التعليم المدرسي الإلزامي، وتختلف أسس التعليم الإلزامي من ولاية ألمانية إلي أخرى ومن المتعارف عليه أن مرحلة التعليم المدرسي الإلزامي تبدأ من سن السادسة وتنتهي عند سن الثامنة عشر، ويبدأ التعليم الأساسي في المرحلة الابتدائية والتي يطلق عليه (Grundschule) ويستمر إلي الصف الرابع وفي بعض الولايات الأخرى يستمر حتى الصف السادس، وفي هذه المرحلة تتيح المدارس للطفل إمكانية تعلم القراءة والكتابة وفي بعض المدارس يهتموا بتعليم اللغة، وأيضاً يدرسون مادة أخرى (Sachkunde) والتي تهتم بالتعرف علي معالم جغرافية وعلمية، وبعد انتهاء التلميذ من المرحلة الابتدائية ينتقل إلي المدرسة التكميلية (weiterführende Schule) ومن الأمور التي تتحكم في انتقال التلاميذ إلي المدرسة التكميلية نتائجهم في المدرسة الابتدائية وقدراتهم وكفاءتهم، ويساعد المعلمين أولياء الأمور في اختيار المدرسة المناسبة لأبنائهم لان المعلم يبدأ معهم من المرحلة الابتدائية ويستمر لباقي المراحل التعليمية، وتوجد المدارس التكميلية بألمانيا على النحو التالي: المدرسة الأساسية الرئيسية (Hauptschule)، والمدرسة المتوسطة العملية (Realschule)، والمدرسة الثانوية (Gymnasium)، والمدرسة الشاملة (Gesamtschule)^(٣٩).

▪ مبررات الاهتمام ببرامج التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في ألمانيا :

تتعلق التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي في المجتمع الألماني من كونها سلسلة من الحلقات المتتابعة التي لا تنتهي معنى ذلك أن التنمية المهنية للمعلم/ القائد التربوي أثناء الخدمة في ألمانيا تخضع لتشريع الدولة حيث تقوم وزارة التعليم والشئون الثقافية في كل مقاطعة بتدريب المعلمين أثناء الخدمة وتحديد البرامج التدريبية والإشراف عليها على ضوء الصالح العام للمعلم والمتعلم والمجتمع وتطور التنمية المهنية للمعلم أو القائد التربوي في المجتمع الألماني في (٣) مسارات الأول منها يتم أثناء فترة الإعداد والثاني يتم من خلال تدريب المعلمين الجدد/القيادات التربوية الجديدة بالإضافة إلي تدريب المعلمين أثناء الخدمة^(٤٠)، ولاشك أن من أبرز مبررات الاهتمام ببرامج التنمية المهنية للمعلم أو القائد التربوي في المجتمع الألماني ما يلي :

- انعكاس التطور التكنولوجي على العملية التعليمية بكافة المراحل التعليمية فرض على المعلم أن يتنامى بفره ومعلوماته مع هذا التطور.
- وجود قناعة كاملة لدى المعلم الألماني بأهمية النمو المهني حتى يتمكن من أداء دوره بفاعلية.
- تسهم التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي في إلمامهما بالمجال التربوي من حيث مضامينه العلمية على الصعيد الأخلاقي أو الصعيد التربوي أو الصعيد المجتمعي وهكذا.
- تسهم التربية المهنية للمعلم/ القائد التربوي في بناء وتطوير قدرة هؤلاء تجاه التفكير الإبداعي عند التعامل مع الأمور التعليمية.

التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية أ.د/ عبد التواب عبد الملاه عبد التواب
د/ حنان صلاح الدين الحلواني
أ/ ناصر ضيف الله العتيبي

- تنشر برامج التنمية المهنية بين المعلم والقائد التربوي في المجتمع الألماني ثقافة التعاون لتحقيق الإنجاز السريع وذات الجودة العالية^(٤١).
- ملامح برامج التنمية المهنية للمعلم بالمجتمع الألماني : وتتمثل في :
- تساعد برامج التنمية المهنية للمعلم على التكيف مع الموقف التعليمي وتحقيق الهدف المنشود.
- تؤكد برامج التنمية المهنية على معرفة المعلم لأساليب التشويق وكيفية استخدامها مع مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.
- تشجع برامج التنمية المهنية المعلم على استخدام القيادة الجماعية والفردية في الحجرة الدراسية مع تنوع أساليب التدريس باستمرار.
- تعلم برامج التنمية المهنية المعلم المرونة عند نقل المعلومات والخبرات والمهارات إلى الطلبة.
- تعين برامج التنمية المهنية المعلم على تخطيط الوقت والجهد من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- تتيح برامج التنمية المهنية للمعلم الفرصة لتحقيق المتابعة الفاعلة للمقرر الدراسي والاستجابة للمعلومات والخبرات الجديدة.
- تحفز برامج التنمية المهنية المعلم على المشاركة الفاعلة مع الطالب أثناء العملية التعليمية.
- تحث برامج التنمية المهنية المعلم على استخدام الوسائل التعليمية في الوقت المناسب^(٤٢).

وتشمل برامج التنمية المهنية للمعلم ما يلي :

- برامج التنمية الشخصية والمهنية : وتعمل على تحسين المهارات والقدرات المهنية مع تحديث المعرفة الأساسية ومهارات التدريس واكتساب مهارات جديدة وطرق تدريس جديدة.
- برامج من أجل تحسين جودة نظم التربية والتعليم وأساليب التدريس التي يستخدمها المعلم : وتهتم هذه البرامج بتشجيع التفاعل بين النظام التعليمي وتنمية العمل الفريقي، مع تدريب المعلم على إدارة الفصل وحل المشكلات، ومساعدته أيضاً على تنمية الابتكار وحب التجديد، وتنفيذ الأولويات التعليمية والتربوية وتنمية المهارات، وحسن إدارة العلاقات البشرية.
- برامج تتعلق بالمعرفة المجتمعية والبيئية : وتهتم بتحسين التفاعل بين عالم التربية والمجتمع ككل من خلال تشجيع العلاقات مع مؤسسات العمل المختلفة والتقريب بين النظم التربوية والاقتصادية، ودراسة العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر في سلوك الطلبة سواء على المستوى التربوي أو النفسي أو الأسري، مع مساعدة المعلم على التكيف مع المتغيرات المختلفة^(٤٣).

- ملامح برامج التنمية المهنية للقائد التربوي بالمجتمع الألماني : وتتمثل في :
- تأهيل القائد التربوي لأداء مهامه وممارسة وظائفه على أرض الواقع بنجاح.

- تقديم دعم علمي وتربوي وإداري للقائد التربوي حتى يؤدي رسالة المدرسة على النحو المنشود.
- التركيز على الجانب التطبيقي الأدائي في المدرسة بحيث يكون متركزاً على مهارات القائد.
- تضمين البرامج التدريبية للقائد التربوي موضوعات تربوية وأخرى ثقافية وثالثة مجتمعية ورابعة نفسية من أجل إحداث التكامل بين العقل والنفس والجسم لدى القائد التربوي ومن ثم يؤدي وظيفته وفقاً للمسار المحدد له من قبل الإدارة العليا في المقاطعة وتحت إشراف وزارة التعليم^(٤٤).

وتتضمن برامج التنمية المهنية للقائد التربوي برامج للتأهيل وأخرى للعلاج وثالثة للترقي ورابعة للتجديد وسوف نوجزها على النحو التالي :

- **برامج التأهيل** : وتركز على مساعدة القائد التربوي الجديد على ممارسة مهنة القيادة وكيفية إدارة شؤون المدرسة من خلال تنمية الإبداع الإداري لديه وتعليمه كيفية توصيل التوجيهات والتعليمات إلى كافة العناصر البشرية بالمدرسة مع التأكيد على طرق التواصل مع الطلبة والتعامل مع المعلمين وتحقيق التكيف بين كل وحدات الهيكل المدرسي.
- **برامج العلاج** : وتركز على علاج أوجه القصور في الجانب الفني أو الإداري أو التربوي لدى القائد أي أنها تناقش جوانب محددة في أداء القائد وتعمل على علاجها في إطار القناعة الشخصية بين القائد التربوي والإدارة العليا للتعليم على مستوى المقاطعة أو الوزارة.
- **برامج التجديد** : وتهتم بتعريف القائد بالنظريات الإدارية الحديثة والمعارف الجديدة في مجال قيادة المؤسسة التعليمية ومساعدته على مواكبة متطلبات المستقبل والتفرد في الأداء وإنجاز المهام.
- **برامج الترقى** : وتعد هذه البرامج من أجل ترقية القائد التربوي إلى مناصب إدارية أعلى يحمل على ضوءها مهام أكبر ومسئوليات أوسع^(٤٥).

وعلى هذا فإن برامج التنمية المهنية للقائد التربوي في ألمانيا تركز على استيعابه لكل ما هو جديد ومفيد في مجال القيادة التربوية ومساعدته على تحمل ضغوط العمل وتحويلها إلى نجاحات مع التركيز على إثبات ذاته وتفوقه على نفسه من خلال التعاون مع الآخرين عبر الأداء المتميز للجميع.

رابعا : أوجه التشابه والاختلاف بين الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في مجال برامج التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية :

أ- أوجه التشابه :

- تتشابه الخبرة الأمريكية والألمانية في اعتبار التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي عملية تعلم وتحسين أداء وصقل مهارات وتزويد خبرات لكل من يرغب من المعلمين أو القيادات التربوية في ذلك.

- تتفق الخبرة الأمريكية مع الألمانية في أن أفضل طرق لتحقيق التنمية المهنية هي تفعيل التعلم داخل المدرسة ذاتها والتي يعمل بها كل من المعلم والقائد التربوي.
- تتشابه الخبرة الأمريكية مع الألمانية في أن أبرز الاستراتيجيات الناجحة في أدبيات التنمية المهنية هي بناء شراكة بين الجامعة والمدرسة لضمان التطوير المزودج مع التقارب بين النظرية والممارسة على أن يفعل هذا التطوير من خلال :
 - بناء شراكة مؤسسية بين الجامعة والمدرسة.
 - تكوين مجتمعات تعلم بين الأقران في كل مؤسسة على حدى.
 - ممارسة الإرشاد التربوي كمنهج حياة للمعلم والقائد التربوي.
 - تحويل بعض المدارس إلى مدارس مهنية يتم فيها تطبيق كل ما سبق على أرض الواقع.
 - مشاركة المدرسة مع الجامعة في تنفيذ بعض الأبحاث التربوية لمعالجة القضايا المشتركة.
- تتفق الخبرة الأمريكية مع الألمانية في اعتبار إعداد المعلم المتدرب قبل الخدمة وتطويره أثناء الخدمة عملية نظامية تعاونية متكاملة.
- تتفق الخبرة الأمريكية مع الألمانية في أن تنفيذ البرامج التدريبية للمعلم والقائد التربوي تعالج القضايا المشتركة في إطار الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل.
- تتفق الخبرة الأمريكية مع الألمانية في الاهتمام بتزويد كافة المدارس بالبنية التحتية العصرية حتى تتمكن من مواكبة الحديث باستمرار وتحقيق الاستفادة القصوى من التنمية المهنية التكنولوجية.

ب- أوجه الاختلاف :

- تختلف الخبرة الأمريكية عن الألمانية من حيث اعتمادها على جمعية تقوم بتنفيذ متطلبات التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي على مستوى كل ولاية وتوجه خدماتها لكافة المراحل التعليمية.
- تختلف الخبرة الأمريكية عن الألمانية من حيث التركيز على جلسات المحاسبية الشعبية التي من شأنها إبراز قوة مؤسسات المجتمع المحلي في تحقيق خطة الإصلاح المدرسي والتي تتضمن ترقية التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي.
- تختلف برامج التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي في أمريكا عن برامج التنمية المهنية في ألمانيا من حيث كونها تدعم التنوع وتؤمن بالتعددية والتجديد حيث تشمل ما يلي :
 - برنامج للقيادة التربوية يحصل من خلاله القائد التربوي على درجة الماجستير وتكون الدراسة فيه لمدة ثلاثة أشهر تجمع بين النظرية والتطبيق وبعد اجتياز القائد التربوي الامتحان يحصل على رخصة مبدئية للعمل كمدير مدرسة ثم بعد ذلك يسمح له بالترقي إلى المناصب الإدارية الأعلى مع عضوية الشبكة الإلكترونية للتنمية المهنية مدى الحياة.

- برنامج القائد الطموح ويدرس فيه القائد التربوي لمدة عام ويحصل بعدها على شهادة يعمل من خلالها كمدير للمدرسة.
- برنامج تأسيس المدارس الممتازة ويدرس به القائد التربوي لمدة عام يتم خلال هذه الفترة تأهيله للعمل كمدير للمدرسة.
- برنامج تطوير القائد التربوي ويستمر لمدة عامين من أجل إعداد المعلم وتأهيله للعمل في وظيفة مديير المدرسة أو مساعد للمدير.
- برنامج المعهد الوطني للقيادة المدرسية وتستمر الدراسة فيه لمدة (١٨) شهر يحصل من خلالها القائد التربوي على درجة الماجستير وبعدها يصبح مديراً للمدرسة.
- برنامج القائد التربوي الجديد وهو برنامج يستمر لمدة عام من أجل تنمية كفايات القيادة المدرسية والقيادة الفنية لدى مدير المدرسة.

خامساً : الدروس المستفادة من الخبرة الأمريكية والخبرة الألمانية في مجال برامج التنمية المهنية للمعلم والقيادات التربوية في دولة الكويت :

- ربط خطة التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي بالسياسة التعليمية للدولة.
- دعم اللامركزية في كل مجالات العمل بالمؤسسات التعليمية.
- التأكيد على تنوع أساليب التنمية المهنية سواء كان التليفزيون التدريبي أو التدريب بالكمبيوتر أو لوحة المعلومات الإلكترونية أو توظيف الأرقام الصناعية أو تنظيم المؤتمرات العلمية وغيرها.
- مشاركة كافة المؤسسات المعنية بالتنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي سواء كانت مؤسسات حكومية أو مؤسسات ومراكز خاصة.
- تأصيل السياسة المهنية للعملية التعليمية في كافة المؤسسات التعليمية بمختلف المراحل التعليمية.
- تحديد المعايير المهنية للمعلم والقائد التربوي مع ضمان تطبيقها على أرض الواقع.
- الارتقاء بنظام الإعداد المهني للمعلم من خلال الاعتراف المهني بمستويات الكفاءة عند المعلم مع إجراء اختبارات لقياس معرفة ومهارة وأداء المعلم قبل ممارسة المهنة وأثناء ممارستها.
- عقد شراكات بين الإدارة العليا للتعليم بالدولة وبين المؤسسات والمراكز أو الجامعات التي تقدم برامج التنمية المهنية للمعلم والقائد التربوي على أن تتم هذه السياسات وفق مبدأ الأولويات وجعل التدريب الميداني للمعلم والقائد التربوي جزء هام من برامج التنمية المهنية لهما.

المراجع :-

- (^١) هيثم الطوخي، نسرين عبد الغني : تنمية الثقافة التربوية للمعلم لمواجهة تحولات القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم التربوية، مج ٣، ع ٣، جامعة الأمير ستام بن عبد العزيز، الرياض، السعودية، ٢٠١٧، ص ص ٢٢٣-٢٢٤.
- (^٢) فانتن عزازي : سيناريوهات مقترحة لترقي المعلمين في ضوء خبرات بعض الدول، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ٤٦-٤٧.
- (^٣) مجدي عبد الوهاب قاسم، أسماء عبد المنعم مصطفى : التنمية المهنية - الطريق إلى جودة التعليم، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الإصدار الأول، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ٢٢-٢٣.
- (^٤) نواف كنعان : القيادة الإدارية، مكتبة بيروت، لبنان، ٢٠١٣، ص ص ٢٢-٢٣.
- (^٥) مروة ماهر قوطة : متطلبات تفعيل التنمية المهنية لمديرات رياض الأطفال بمصر، مجلة كلية التربية، ٣٥٤، كلية التربية، جامعة بورسعيد، ٢٠٢١، ص ص ٣٨-٧٢.
- (^٦) رحمة محمد اليامي، حامد محمد الدعامي : أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ١٠، ع ٢، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، عمان، الأردن ٢٠٢١، ص ص ٣٤١-٣٦٥.
- (^٧) حمدان عبد الله الصوفي، فداء رزق دياب : التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال في المحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء المعايير المهنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٩، ع ٣، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٢١، ص ص ٥٠-٨٠.
- (^٨) سماء سلمان الجريجير : فاعلية التنمية المهنية للمعلم وأثرها في تطوره مهنيًا وتربويًا في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ بالمجتمع السعودي، وزارة التعليم، الرياض، ٢٠٢٠، ص ص ١-٣٣.
- (^٩) حسن عيسى أحمد الدش : تجارب ناجحة في إعداد معلم المستقبل وتنميته مهنيًا، المجلة العربية للنشر العلمي، ع ١٦٤، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ٤٠-٦١.
- (^{١٠}) ماهر أحمد محمد : الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي، مجلة كلية التربية، مج ٢٧، ع ٢، ج ٢، كلية التربية، جامعة أسس، يوط، ٢٠١١، ص ص ٧٢-٧٣.

- (^١) محمد إبراهيم مجاهد : الاعتماد المهني للمعلم - مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، ع٤٨، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٢، ص ٣٣٦-٣٣٧.
- (^٢) مقبول مساعد سعيد الطحي : الكفايات التخطيطية لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، مج ١١، ع ٣، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ٣٦٦-٣٦٧.
- (^٣) مشروع الملك عبد العزيز لتطوير التعليم العام، مجتمعات التعلم المهنية، الإصدار الأول، الرياض، ١٤٣٦هـ، ص ٣-٤.
- (^٤) سعيد جاسم الأسدي وآخرون : التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ١٢٢-١٢٣.
- (^٥) صفاء علام محمد أبو طالب : اتجاهات حديثة في تدريب المعلمين داخل المدرسة، مجلة البحث العلمي في التربية، مج ١١، ع ١٨، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص ١٦-١٥٧.
- (^٦) جانا فارليس : التنمية المهنية المستمرة - المبادئ وأفضل الممارسات، مطبوعات اليونسكو، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٢-٣.
- (^٧) بدرية المفرج وآخرون : الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا، وزارة التربية والتعليم، الكويت، ٢٠٠٧، ص ٨-٩.
- (^٨) عزة ياقوت ياقوت العزب : تطوير التنمية المهنية لمعلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ٧٢-٧٣.
- (^٩) خالد صالح محمد باحزر : النمو المهني للمعلم لرفع كفاءته التدريبية في مرحلة التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، اللقاء السنوي الامس عشر - تطوير التعليم - رؤى ونماذج ومتطلبات، جامعة الملك سعود، في الفترة من ١٩-٢٠ محرم ١٤٣١هـ، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٣١هـ، ص ٦٣٢-٦٣٣.
- (^{١٠}) شبل بدران، سعيد سليمان : معلم الألفية الثالثة في إطار معايير جودة الممارسة المهنية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ٢٦٩-٢٧٠.
- (^{١١}) ماهر محمد : الاعتماد المهني وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلم في عصر التدفق المعرفي، المجلة العلمية، مج ٢٧، ع ٢، ج ٢، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١١، ص ٢٥٦-٢٥٧.

(22) Shing Aruguete : A Case Study of the Teacher Advancement Program on a Native American Reservation, **Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education**, Walden University, Minnesota, 2017, PP. 32-33.

(23) عبد الحميد البطريق : التيارات السياسية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ١٠٢-١٠٣.

(24) كفاية العبادي : أين تقع الولايات المتحدة الأمريكية، <https://mawdoo3.com>, 2019, PP. 1-3.

(25) حميد الجميلي : عناصر قوة الاقتصاد الأمريكي وضعفه، مجلة المنتدى، مج ٢٨، ع ٢٥٨٤، منتدى الفكر العربي، الكويت، ٢٠١٣، ص ص ٢٢٤-٢٢٥.

(26) محمد عبده جاد : نظام التعليم في أمريكا - متجدد وخلاق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ٥٢-٥٣.

(27) لين زايد : بعض التقاليد الثقافية في الولايات المتحدة الأمريكية، 2020, <https://www.arageek.com/edu/cultural-life-usa> PP.1-2.

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

(29) هالة طه عبد الله بخش : تجارب عالمية في إعداد وتنمية المعلم مهنيًا، المؤتمر العلمي الثالث : تربية المعلم العربي وتأهيله - رؤى معاصرة، في الفترة من ٢٥-٢٦ إبريل ٢٠١٠، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن، ٢٠١٠، ص ص ٤٢٢-٤٢٣.

(30) J. Pieters & et al., : **Supporting Teachers and Learners to Design Powerful Learning Environment Information Technology in Transition**, Paris Uncesco, Press, 2017, PP. 195-196.

(31) J. Burke : **New Direction : Teacher Technology Standards SREB Educational Technology Cooperative**, 2000, P.3. Available at <Http://www.Sreb.Org/Programs/Edtech/Pubsnew> Directional, Pdf.

- (٣٢) طارق على العاني وآخرون : الشراكة بين مؤسسات التعليم والتدريب المهني وسوق العمل، فرع منظمة العمل الدولية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ص ١٣٠-١٣١.
- (٣٣) فهيم مصطفى : مدرسة المستقبل ومجالات التعلم عن بعد، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ١٧٦-١٧٧.
- (٣٤) مؤمن منصور فنون : أين تقع ألمانيا، <https://mawdoo3.com>، 2019, PP. 1-2.
- (٣٥) بيان غريب : كم عدد سكان ألمانيا، <https://mawdoo3.com>، 2018, PP.1-4.
- (٣٦) إحسان العقلة : سكان ألمانيا - أصل الشعب الألماني، <https://mawdoo3.com>، 2016, PP.1-2.
- (٣٧) ألمانيا : الصناعة في ألمانيا، <https://www.tatsachen-ueber-deutschland>، 2020, PP. 1-3.
- (٣٨) آية سعد : المحاصيل الزراعية في ألمانيا، <https://tijaratuna.com>، 2019, PP. 1-3.
- (٣٩) ألمانيا : نظام التعليم الدراسي في ألمانيا، <https://www.zeites.com>، 2019, PP. 1-2.
- (٤٠) مصطفى عبد السميع، سهير حوالة : إعداد المعلم - تنميته وتدريبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥، ص ص ٢٠٣-٢٠٤.
- (٤١) طارق محمد محمود نور، عبد السلام الشبراوي : التنمية المهنية لمعلم التعليم الابتدائي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، مج ٣، ع ٥٤، كلية التربية، جامعة بورسعيد، ٢٠٠٩، ص ص ٢١٣-٢١٤.
- (٤٢) محمد السيد العريني : التنمية المهنية للمعلم - منظور عصري، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- (٤٣) رشدي أحمد طعيمة : المعلم - كفايته وإعداده وتدريبه، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ص ٩٧-٩٨.
- (٤٤) إبراهيم عبد العزيز : القيادة التربوية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٢٠، ص ص ١٢٥-١٢٦.
- (٤٥) محمد أحمد الحمامي : التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ٦٧-٦٨.