

## متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء الاتجاهات المعاصرة

إعداد

ناهد محمد عبد الفتاح مصطفى

إشراف

أ.م.د/سميحة علي مخلوف

أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة الفيوم

كلية التربية - جامعة حلوان

### المستخلص

**هدف البحث :** إلى التعرف على بعض متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة , من خلال عرض بعض الاتجاهات المعاصرة ومنها التنمية المهنية المستدامة القائم علي المسؤولية التشاركية ، والتنمية المهنية المستدامة القائم علي تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتنمية القائمة علي تفريد التدريب للمعلم والقائمة علي التنوع بين الساليب واتجاه علي اسلوب تحديد الاحتياجات التربوية والتنمية المهنية وفق النظم ، وتم استخدم البحث المنهج الوصفي, **وتوصل البحث إلي :** قائمة من متطلبات التنمية المهنية المستدامة للمعلم من خلال أربعة مراحل :

- أولاً : متطلبات تفعيل وسائل الاحتياجات التدريبية واختيار المستهدفين .
- ثانياً : متطلبات تفعيل إعداد برامج التنمية المهنية المستدامة .
- ثالثاً : متطلبات تنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة .

رابعاً : متطلبات متابعة وتقييم برامج التنمية المهنية المستدامة .  
الكلمات المفتاحية:التنمية المهنية المستدامة , الاتجاهات المعاصرة

## Abstract

To identify the theoretical framework for the requirements of sustainable professional development for teachers of the first cycle of basic education in the light of contemporary trends, and then present some contemporary trends, including sustainable professional development based on participatory responsibility, sustainable professional development based on information and communication technology, and development based on individualization of training for the teacher and based on diversity. Between the methods and the direction of the method of identifying educational needs and professional development according to the systems, and the research used the descriptive approach, and the research reached several results, the most important of which are: preparing sustainable professional development programs for teachers, implementing training programs in schools with the aim of raising their levels and improving performance, following up and evaluating sustainable professional development programs for teachers .

## المقدمة :

تتصف طبيعة العصر الحالي بالتسارع في المعرفة والتغيرات المتلاحقة في التكنولوجيا، وهذه التغيرات تفرض على المعلم تنمية ذاته، حيث إن التنمية المهنية مطلب يؤكد عليه الجميع، من خلال كون المعلم المرجع الرئيس في بناء الأجيال وإعدادها لحمل رسالة وأهداف الوطن، وهو المربي الذي يغرس القيم والمبادئ والأخلاق وهذا لن يتحقق ما لم يكن عنده الدافع للتجديد والإبداع والتغيير .

ومن ثم تشكل التنمية المهنية المستدامة للمعلم تنمية للكفاءات التعليمية والتدريسية والتكنولوجية والتربوية ، ورفع طاقتهم الحالية لمواجهة التطورات التربوية والعلمية ،

وذلك لأن المعلم أصبح يواجه مطالب التغييرات الاقتصادية والاجتماعية، وما يصحبها من تغييرات ثقافية نتيجة مباشرة لتطور العلم وتراكم المعرفة، الأمر الذي أدى حتمية مواصلة التدريب أثناء الخدمة، حتى لا تزداد الفجوة بين جيله وبين جيل طلابه (ملهي حسين حسين حاوي 2020 ، ص 406)

و من ثم تعد المؤسسات التربوية التعليمية من أولى الجهات المعنية بالحفاظ على الأمن والاستقرار في المجتمعات كما أن استثمار عقول الشباب واجب وطني يشترك فيه جميع الأفراد والمؤسسات والهيئات في المجتمع، فعندما تتعرض أي أمة لأزمة أو خطر ما فإنها تتجه بشكل مباشر إلى التربية باعتبارها المدخل الأنسب للتغيير والتصحيح فالتربية هي المعنية بتكوين المفاهيم والقيم، والمثل العليا الصحيحة وتحقيقها في أذهان الناشئة. (إبراهيم الهاشمي، 2020، ص 175 )

وتتفق المؤسسات العلمية والتعليمية على ضرورة الاهتمام بمنسوبيها والعمل على صقلهم مهنيًا وإكاديميًا وتربويًا على الوجه الأمثل، مما يساعد على الشعور بالرضا الوظيفي والمشاركة المجتمعية، وتجويد الأداء والعمل وتكوين دائرة علاقات اجتماعية متسعة

وتعد الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حق أساسي لكل طفل بل وغاية في الأهمية لتنمية أطفالنا، ويعزز الحياة لديهم، ويجعل الإنسان صاحب شأن وقيم رفيعة ومبادئ سامية في المجتمع . ( محمد إبراهيم المنوفي ، 2021 ، ص 159)

ومن ثم تعد التنمية المهنية من أساسيات تحسين التعلم، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي للمعلم، وتطوير تعلم التلاميذ لجميع المعارف والمهارات اللازمة لهم، إضافة إلى أنها أساس التغيير والتجدد في العملية التربوية، فهي الوجه المكمل لعملية الإعداد قبل وأثناء الخدمة، ورفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم من خلال

تطوير كفاياتهم التعليمية بجانبها المعرفي والسلوكي.(حشمت عبدالحكم محمدين  
2017،ص23)

ومع ازدياد الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين والتوجه نحو إدراتها , كل ذلك جعل قيمة للمؤسسات التعليمية الناجحة تكمن في قدرتها على اكتساب المعلمين ,وليس في قيمة الأصول الثابتة لديها من مبان وآلات وما إلى ذلك .

لقد نمت التنمية المهنية المستدامة بأهتمام بالغ لأسباب متعددة,فكلما أصبح المجتمع أكثر رفاهية فإن نسبة كبيرة ومتزايدة من قوة العمل تتحول توقعاتها من مجرد الرغبة في الوظيفة إلى الرغبة في مهنة مشبعة وذات معنى, في ضوء ماتقدم ,جاءت فكرة البحث الحالي وهي دراسة متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء الاتجاهات المعاصرة .

#### مشكلة البحث

أصبحت التنمية المهنية المستدامة للمعلمين ضرورة لتحقيق زيادة في إنتاجيتهم,ولقد اهتمت العديد من الدراسات بقياس مؤشرات التنمية المهنية المستدامة لتحفيز طاقات الأفراد الإبداعية,وتعزيز القدرة التنافسية ؛التنمية المهنية المستدامة مهمة لكل فئات العاملين بقطاع التعليم ولها أهمية كبيرة وخاصة لمعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لرفع درجة الرضا الوظيفي لديهم ,ولزيادة الانتماء,والولاء للمؤسسات التي يعملون بها لتحقيق رسالتها وأهدافها ,أثبتت احدي الدراسات أنه لاتوجد رؤية واضحة لبرامج التنمية في ضوء مؤشرات التنمية المهنية للبرامج التدريبية الحالية ,

كما أنها لا تواكب الاتجاهات المعاصرة. (منال محمد رمضان ، 2022 ، ص65)

ومن ثم يعاني المعلمين خاصة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من قله فرص المشاركة في عمليات صنع القرار المدرسي ,و قد يكون ذلك في ظل الواقع المدرسي في مصر الذي يدل على أنه لاتزال الإدارة المدرسية يسيطر عليها التنظيم البيروقراطي الذي يحول بينها وبين صنع القرار أو المساهمة فيه؛ فالسلطة في يد

مدير المدرسة الذي عادة ما يدير العمل بأساليب بيروقراطية، ولا يتيح الفرصة للمعلمين للتصرف في المشكلات التي تصادفهم أثناء العمل وينفرد باتخاذ القرارات دون مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار مما يجعلهم غير جادين عند تنفيذ تلك القرارات ( ياسر فتحي الهنداوي ، 2007، ص10)

أشارت دراسة (حسين رأفت حسين ، 2014 ، ص 55) ، دراسة (عبد القادر السيد شريف ، 2019، ص 67) إلى من الضروري أن يعطي المعلمون خلال برامج التنمية المهنية المستدامة الوقت الكافي لممارسة الأساليب التي من المتوقع أن يطبقها في صفوفهم ، وجود ضعف في أداء معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لما لهذه الحلقة الدراسية من اثر بالغ في تنمية شخصية التلميذ . لذلك يمكن القول بأن تطبيق التنمية المهنية المستدامة للمعلم يستلزم توافر العديد من إجراءات التطوير حتي يمكن معالجة جوانب القصور التي تشوبه والوصول به إلى المستوى المأمول بالاستناد علي بعض الاتجاهات المعاصرة في مجال التنمية المهنية المستدامة ، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي

#### أسئلة البحث :

ما سبق يمكن تحديد يمكن تحديد أسئلة البحث في الآتي :

- 1-ما الإطار الفكري للتنمية المهنية المستدامة للمعلم في ضوء بعض الأدبيات الإدارية والتربوية؟
- 2-ما الاتجاهات المعاصرة للتنمية المهنية المستدامة للمعلم ؟
- 3-ما أهم متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي علي ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ؟

## أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية إلي بيان أهم متطلبات التنمية المستدامة لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات المعاصرة كهدف رئيسي للبحث وتندرج منه مجموعة من الأهداف الفرعية هي :

- 1- تعرف الإطار الفكرية للتنمية المهنية المستدامة لمعلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من خلال الأدبيات التربوية والإدارية .
- 2- تعرف على بعض الاتجاهات المعاصرة للتنمية المهنية المستدامة للمعلم .
- 3- دراسة أهم متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي .

## أهمية البحث

1-**الأهمية النظرية** : ويأتي البحث الحالي متزامناً مع تأكيد المجتمع الدولي على حتمية التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وذلك كون المعلمين هم أحد أهم مافي منظومة التعليم يقدم البحث تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي للتنمية المهنية للمعلمين على ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة وباعتبارها مجال بحث خصب يفتح أفاق عديدة، وتعود إلى الإسهام في تطوير المعلمين وآدائهم

2-**الأهمية التطبيقية** : تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث فيما يلي :

حاجة المجتمع المصري لمثل هذه الدراسة كمحاولة لتطوير المعلم في مرحلة التعليم الأساسي، وتوفير صيغة جديدة للتنمية المهنية.

- يمكن أن يفيد هذا البحث المعلمين في الوقوف على أهمية الاتجاهات المعاصرة للمعلمين اللازمة لهم ومعرفة مستواها لديهم .

- ومن ثم يمكن أن تعيد هذه الدراسة لمعلمي الحلقة الأولى في الوقوف على أهمية التنمية المهنية الذاتية ، والتنمية المهنية المستمرة ، والتنمية المهنية القائمة علي تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، والقائمة علي تفريد التدريب ، والقائمة علي

الاحتياجات التربوية ، والتنمية المهنية القائمة علي القيادة الذاتية الأبداعية للوقوف علي متطلبات التنمية المهنية علي ضوء الاتجاهات الحديثة التي يؤدي تطبيقها إلى تطوير الإدارة المدرسية والنهوض بها، والتعرف على التنمية الذاتية والتدريب عن بعد اللازمة لهم ومعرفة مستواها لديهم.

**منهج البحث:** في ضوء أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً من خلال تحليل التنمية المهنية المستدامة للمعلمين ،وكشف العلاقات بين أبعادها للوصول إلى استنتاجات لتطوير أداء المعلم .

#### **حدود البحث : تحددت البحث الحالي بالحدود الآتية :**

**1- الحد الموضوعي :** يقتصر البحث الحالي على إطار فكري نظري للتنمية المستدامة للمعلم من حيث أهدافها وأهميتها بالإضافة إلي عرض بعض الاتجاهات المعاصرة في مجال التنمية المهنية المستدامة مثل إتجاه التنمية المهنية المستدامة وفق المسؤولية التشاركية ، واتجاه القائم علي التكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتجاه القائم علي تفريد التدريب للمعلم .

**الحد البشري:** يقتصر البحث الحالي على معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي مستخدمة في ذلك تحليل الأدبيات التربوية .

## المصطلحات :

1-التنمية المهنية لغوياً: جاءت من الفعل نما أي زاد ومن النماء أي الخير والاصلاح, وهي أيضاً عمليات مستمرة وأنشطة مصممة لزيادة المعرفة المهنية والمهارات ,واتجاهات المعلمين لكي تمكنهم من تحسين تدريسهم من أجل تعلم جيد ( مجدي عزيز 2009,ص469)

2-واصطلاحاً: هي عملية مستمرة لتدريب المعلمين على الجديد بمجال تخصصهم .

3- التنمية المهنية المستدامة للمعلم: هي تلك الجهود المنظمة والمستمرة لتطوير كفايات وقدرات المعلم في إطار مهنته بهدف زيادة فاعلية أدائه وتحسين ظروف عمله ورفع مستوى الإنتاجية لديه (وزارة التربية والتعليم ,2022, ص3)

وتعرف أيضاً بأنها الوسائل المنهجية وغير المنهجية الهادفة إلى مساعدة المعلمين والموجهين على تعلم مهارات جديدة ,وتنمية قدراتهم في الممارسات المهنية ,وطرق التدريس واستكشاف مفاهيم متقدمة تتصل بالمستوي والمصادر أي عملية تحسين مستمرة لمساعدة المعلم على بلوغ معايير عالية الجودة للأجاز الأكاديمي وتؤدي إلى زيادة قدرة جميع أعضاء مجتمع التعلم على التعلم علي السعي نحو التعلم مدي الحياة (خليفة,رشا عثمان ,2019, ص251) . -وهي أيضاً تتضمن تصورات وإدراكات العاملين لمستوي البيئة المادية ,والمعنوية لعمل ,وتمثل مكونات البيئة المادية, والمعنوية مجموعة من العوامل من أهمها : المزايا والفوائد, والأنظمة الحوافز والمكافآت ,الأمن الوظيفي ,المشاركة في صنع القرارات.(عبد الكريم خالد ,2015, ص118 )

- ويمكن تعريف التنمية المهنية المستدامة إجرائياً : عملية مخطط لها بشكل مستمر ,ومعدة بصورة منظمة وقابلة للتنفيذ تهدف إلى الارتقاء بالمعلم (معرفةياً ,مهاريأ ,سلوكياً ,وجدانياً) وذلك من خلال إكسابه المعلومات والمهارات اللازمة لذلك من خلال إكسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لذلك.



## الدراسات السابقة :

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين ( دراسات عربية ودراسات أجنبية ) وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات السابقة:  
أولاً: الدراسات العربية : وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي :

1- (رأفت حسين , 2014 ، ص 23) : " هدفت الدراسة إلى تعرف على أبعاد التنمية المهنية للمعلم في التعليم قبل الجامعي , واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن هناك فرق بين واقع التنمية المهنية, والأسس النظرية التي تقوم عليها ,وأوصت بضرورة العمل على تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من خلال التدريب المستمر لمعالجة أوجه القصور في أداء المعلمين .

2-دراسة (محمد متولي، 2015،ص11) هدفت الدراسة إلى تعرف على مفهوم التنمية المهنية وأهم مبادئها, والأساليب المتبعة في تنفيذها في ضوء المتطلبات التربوية لعصر العولمة , واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ,وتوصلت الدراسة إلى أن البرامج لا تكفي لإعداد المتدربين لتولي مسؤولية إدارة المدرسة وأن المدة للبرامج التدريبية الزمنية غير كافية ,وأن أساليب التدريب تقليدية وأوصت الدراسة بضرورة التركيز علي التنمية المهنية لمدير المدرسة ، والاستجابة لمتطلبات ثورة المعلومات .

### 3-دراسة(أماني راشد حمدان ,2021،ص 81)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات العالمية للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ,وتوصلت الدراسة الى أهمية التدريب الإلكتروني وتقوم فلسفة التدريب على وجود فاعلية لبرنامج إلكتروني مقترح للتدريب الإلكتروني في تنمية أداء المعلم وخطط برامج التنمية المهنية للمعلمين .

### 4-دراسة ( منال محمد رمضان 2022 ص 11)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التنمية المهنية لمعلمي منظومة التعليم للصفوف الأولى في ضوء رؤية مصر 2030 واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى تحسين

التعليم يؤدي الى وجود أفراد تتمتع بقدر واف من المعارف والمهارات والاتجاهات السلوكية التي تكسبهم أسس المواطنة الواعية ويهيئهم للاندماج الإيجابي في المجتمع .

### ب: الدراسات الأجنبية : وتمثل فيما يلي:

1- دراسة (Leslip.H,2014p25)هدفت الدراسة إلى تعرف دور قادة المدارس في تنفيذ ودعم المعلم للتنمية المهنية، حيث أن برامج التنمية المهنية غير فعالة ولم تحقق النتائج المرجوة منها على مر الزمان، وكشفت الدراسة عن وجود تحديات تقابل التطوير المهني للمعلمين، استكشاف كيفية إدراك مديري المدارس ودورهم في تحقيق التنمية المهنية وتأثيرهم في عملية التطور المهني للمعلم، واستخدمت المنهج الوصفي ، وأوصت الدراسة إلى بضرورة إنشاء قيادة فعالة وهادفة تركز على التنمية المهنية للمعلم، دعم برامج التنمية المهنية وفق خطة مدروسة لتنمية المعلمين كقادة.

2- دراسة (Abd-El-Rahman, 2017 Jabir &p56) هدفت الدراسة إلى تعرف تأثير نظم المعلومات الإدارية والإدارة الإلكترونية في أداء العاملين، تحديد التأثيرات الناتجة عن استخدام هذه الأنظمة، وكذلك تعرف أهم المشكلات التي تعرقل تطبيق نظم المعلومات في تدريب عن بعد ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي نتيجة لاستخدام التدريب عن بعد الفيديو كونفرنس ، ومنها سرعة وسهولة التواصل بين مستويات الإدارة المختلفة، وسهولة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل اليومي.

3- دراسة (p45.Fatih, M , 2021)هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الدعم المقدم من مديري المدارس لبرامج التطوير المهني للمعلمين، العوامل التي تؤثر على برامج التنمية المهنية للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة قلة قيام مديري المدارس بشكل كافٍ بالأنشطة التي تؤدي إلى دعم التطوير المهني للمعلم مثل تحديد الفرد والجماعة، وأوصت الدراسة إلى بتوفير الفرص اللازمة لمدرء المدارس لدعم التطوير المهني للمعلمين

التعقيب على الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات التي هدفت إلى معرفة التنمية المهنية للمعلمين , وأجمعت هذه الدراسات على أن هناك حاجة إلى التنمية المهنية المستدامة للمعلم علي ضوء الاتجاهات المعاصرة ومن خلال العرض السابق للدراسات العربية السابقة يتضح ما يلي :

**تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الآتي :**

- المنهج المستخدم حيث استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي .
- الهدف الأساسي هو تحديد أثرالاتجاهات المعاصرة على أداء المعلمين من أجل تحديد المعوقات التي تقف أمام تطبيق هذا المجال وإيجاد الحلول لها.
- واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أن جميع الدراسات السابقة لم تتناول تطبيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في ضوء الاتجاهات المعاصرة, واختيار الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لتكون محل الدراسة ,حيث أن هذه الدراسة تعد مدخل حديث يتم من خلاله تطوير أداء المعلمين **أوجه الاستفادة:** من الدراسات السابقة والتي تتصل بالبحث الحالي في بعض جوانبها ,واستفاد منها البحث في كثير من الجوانب والتي تتمثل فيما يلي :
- التأكيد على أهمية الدراسة ومواكبتها التطورات العالمية ,والتوجهات الحديثة.
- أن هذه الدراسات السابقة كانت منطلقاً للباحثة للدراسة النظرية لتحديد واقع تطبيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين على ضوءالاتجاهات المعاصرة .
- أن هذه الدراسات السابقة أسهمت في إيضاح أهم العوامل المباشرة ,وشغير المباشرة التي لها أثر على واقع تطبيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في ضوء الاتجاهات المعاصرة الاستفادة من نتائج البحوث السابقة والبناء عليها .

### محاور البحث : تسيير إجراءات البحث وفق المحاور التالية :

المحور الأول: الإطار العام للدراسة والذي يتضمن عرض كل من (المقدمة, المشكلة, الأهداف, الأهمية, المنهج, حدود البحث, المفاهيم والمصطلحات, الدراسات السابقة خطوات الدراسة) .

المحور الثاني : عرض الإطار الفكري للتنمية المهنية المستدامة للمعلم في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية .

المحور الثالث: عرض بعض الاتجاهات المعاصرة للتنمية المهنية المستدامة للمعلم .

المحور الرابع : متطلبات التنمية المهنية المستدامة للمعلم .

### المحور الثاني: الإطار الفكري للتنمية المهنية المستدامة للمعلم :

أن التنمية المهنية المستدامة معينة بالتطور الشامل لأداء المعلمين سواء في أبعاد المهارات أو الأفكار أو القيم الأخلاقية المرتبطة بطبيعة المهنة كالجدية والالتقان والتعاون والايمان بالله والايمان بالعلم منهجاً وفكراً والانتماء والعمل بروح الفريق والشفافية والمصادقية والموضوعية والايمان بأهمية المهنة (محمد إبراهيم, 2017,ص300) .

**1- تعريف التنمية المهنية المستدامة:** "تعرف بأنها عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى أداء المعلم وإكسابه المهارات اللازمة له وتزويده بالمعلومات وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه" (إيمان محمود محمد عثمان، 2020م، ص273)

كما تعرف أيضًا بأنها: كل الحلقات الدراسية والدورات التدريبية التي يشترك فيها المعلم لزيادة معارفه ومعلوماته المهنية وتطوير قدراته لتحقيق التقدم المهني، فهي عملية منهجية ذات خطوات ومراحل محددة تساعد في زيادة النمو المهني للمعلم لرفع الكفاءة المهنية والتخصصية الأكاديمية. (محمد مصطفى محمد مصطفى حمد ، 2018م، ص546) و مما سبق يتضح أن على الرغم من اختلاف برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين من حيث المضمون والأهداف المراد تحقيقها إلا أنها تشترك في هدف عام تسعى نحو

تحقيقه، وهو تطوير أداء عمل المعلم بصفة مستمرة وتحسين تعلم الطالب، إعداده لوظائف أخرى غير الوظائف التدريسية والمتمثلة في الوظائف الإشرافية والإدارية، وتمكينه من الوقوف على التطورات الحديثة في تقنيات التعليم، وطرائق التدريس والمحتوى الدراسي، وتلافي أوجه القصور والنقص في إعداده قبل الخدمة من خلال تزويده بأحدث ما توصل إليه الأدب التربوي المعاصر من نظريات تربوية ونفسية. (حسين، على أحمد على، 2020م، ص79)

حيث يرجع الأهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين لما يلي:

- تتمي لديهم المرونة والقدرة على التكيف في حياتهم العملية. التنمية المهنية بوصفها جهداً منظماً مخططاً تركز على تحسين الأداء، ومن ثم تشجيع العمل الجماعي التعاوني.
- تطوير القدرات الإدارية والشخصية للمعلمين للمساهمة في تطوير القدرات الأكاديمية والإدارية للمدرسة ككل.
- تساعد المعلمين على تقويم ومراجعة أدائهم بشكل مستمر وتحديد القوة والضعف في الأداء. تقدم خبرات متميزة ومتنوعة للمعلمين في فترة زمنية محددة، وتحفيزهم على تطوير مدارسهم. (إيمان محمود محمد عثمان، 2020، ص271)
- تشجع المعلمين على التعلم الذاتي المستمر والأرتقاء بمهاراتهم المهنية.
- تضيف معارف مهنية جديدة للمعلمين ومتابعة الجديد في الأساليب التربوية.
- ترقى بالمستوى العملي والثقافي والمهني للمعلم بما يحقق طموحه واستقراره النفسي. (هويدا الأتربي محمود 2019م، ص79)
- تغيير المعارف باستمرار الأمر الذي يتطلب من المعلم أن يكون على دراية تامة بكل ما يدور حوله من مستجدات خاصةً فيما يتعلق من مناهج الدراسية فالمعرفة التربوية في تغير وتطور دائم.

- توفر الدعم المهني للمعلم بغية علاج المشكلات التي تواجههم من خلال الممارسات الحقيقية التطبيقية، واستخدام المعارف المستحدثة بصورة علمية
- تلمي استعداد المعلم لتحمل المسؤوليات والأدوار الجديدة. ( Khan, M., &

Khan,

A2017)

- تعدل الجانب المعرفي لدى المعلم، وتركز على تدريب المعلمين على التقنيات الحديثة

- تساعد المعلم على حل المشكلات التربوية التي تواجهه بصورة علمية

(Sobkin, V. & Adamchuk, D. 2015)

- تلمي اتجاهات المعلمين الإيجابية نحو مهنتهم وتقديرهم للعمل التربوي، وتزويدهم بالمستجدات في المجال التقني والعلمي والنظريات التربوية.

- تلمي مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمتعلم بشكل فاعل.. ( Giles, A. 2018.104-127)

ومن ثم تعد التنمية المهنية المستدامة لمعلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من الركائز الهامة لتحسين التعليم وتجويده لما لها من أهمية بالغة في تطوير أدائها الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على التنمية الشاملة والمتكاملة للتلميذ في كافة الجوانب العقلية المعرفية، والمهارية، والحركية والوجدانية الانفعالية الاجتماعية، بالإضافة إلى أنها تزيد من قدرته على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (عبدالقادر السيد شريف، 2020، ص273)

- ومما سبق يتضح أن يمكن القول بأن التنمية المهنية المستدامة للمعلم ضرورة لازمة تقضيها طبيعة العمل المتجدد والمتغير في أهدافه، من أجل تحسين العمل التربوي وتطويره، لصقل المهارات، وتنمية القدرات، وزيادة المعارف لدى المعلمين باستمرار للتوصل إلى أفكار جديدة وأساليب مبتكرة.

وعلى هذا يتطلب من المعلم أن يكون قادراً على التعامل مع الآخرين، والتأثير فيهم وعليهم لتحقيق أهداف المعلم، حيث يتطلب لإدارة تنمية مهنية مستدامة وجود إدارة واعية، ومن ثم فإن للمعلمين دور كبير في مواجهة التحديات المستقبلية التي تواجه المؤسسات التعليمية، إلا أن هذا الدور لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توافر تنمية مهنية مستدامة تساهم في تحقيق هذه الأدوار بفعالية وتطوير أدائهم، فال تطوير المستمر لأداء المعلم يعتمد في الأساس على التدريب المستمر، وبصفة عامة فإن توفير مؤشرات التنمية المهنية يتطلب المزيد من الجهد لتوفير المناخ المناسب للعمل والاعتماد على العمل الجماعي.

#### مبررات التنمية المهنية المستدامة للمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي :

مما يزيد من أهمية التنمية المهنية المستدامة للمعلمين أن هناك مبررات قوية لذلك وتتمثل في الآتي : (سوزان محمد المهدي، 2011، ص373)

-مبررات معرفية: من حيث التقدم العلمي الكبير في جميع الميادين وتقدم وسائل المعرفة وتطور مفهوم العمل حيث يستلزم تعليم المعلم تعليماً مستمراً لتدعيم العمل بالمعرفة المتطورة والمهارات المتجددة التي تجعل منه قوة فعالة في إحداث تغيير أفضل وأرقى، استكمال الكفاءة العلمية والمهنية من خلال إعادة تأهيل وتدريب المعلمين لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجيا الذي يسير بسرعة متزايدة مما يؤكد على استمرارية التعليم للمعلم لتنمية طاقة الذاتية

-مبررات تكنولوجية : حيث أن المعلم في حاجة الى المعرفة استخدام الآليات الحديثة كالحاسب الآلي وشبكات الوسائل المتعددة من صوت وصورة ورسومات واليات البحث والمكتبات الالكترونية كل ذلك في حاجة الى تنمية مهنية للمعلمين لسهولة توصيل المعلومات للمتعلمين

-مبررات تربوية : حيث أن ما يستحدث في مجال العلوم التربوية والمواد التي يتخصص المعلم التربوي في تدريسها من حقائق ونظريات جديدة والاختراعات العديدة، والتقنيات

المتقدمة يثير العديد من التساؤلات التي تدور حول المعلم وموقعه من هذا التقدم الهائل في مجال عمله، مما يلزم تهيئته للمشاركة الايجابية في تجديد معلوماته وتحسين مهارته بلا توقف ولانقطاع في المجال التربوي والنفسي .

و مما سبق يتضح أن على الرغم من اختلاف برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين من حيث المضمون والأهداف المراد تحقيقها إلا أنها تشترك في هدف عام تسعى نحو تحقيقه، وهو تطوير أداء عمل المعلم بصفة مستمرة وتحسين تعلم الطالب، إعداده لوظائف أخرى غير الوظائف التدريسية والمتمثلة في الوظائف الإشرافية والإدارية، وتمكينه من الوقوف على التطورات الحديثة في تقنيات التعليم، وطرائق التدريس والمحتوى الدراسي، تلافي أوجه القصور والنقص في إعداده قبل الخدمة من خلال تزويده بأحدث ما توصل إليه الأدب التربوي المعاصر من نظريات تربوية ونفسية. (على أحمد على حسين 2020م، ص79)

ومن ثم تعد التنمية المهنية المستدامة لمعلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من الركائز الهامة لتحسين التعليم وتجويده لما لها من أهمية بالغة في تطوير أدائها الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على التنمية الشاملة والمتكاملة للتلميذ في كافة الجوانب العقلية المعرفية، والمهارية، والحركية والوجدانية الانفعالية الاجتماعية، بالإضافة إلى أنها تزيد من قدرته على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ( عبد القادر، السيد، 2020، ص273)

- مما سبق يتضح أن يمكن القول بأن التنمية المهنية المستدامة للمعلم ضرورة لازمة تقضيها طبيعة العمل المتجدد والمتغير في أهدافه، من أجل تحسين العمل التربوي وتطويره، لصقل المهارات، وتنمية القدرات، وزيادة المعارف لدى المعلمين باستمرار للتوصل إلى أفكار جديدة وأساليب مبتكرة.

- وعلى هذا يتطلب من المعلم أن يكون قادراً على التعامل مع الآخرين، والتأثير فيهم وعليهم لتحقيق أهداف المعلم، حيث يتطلب لإدارة تنمية مهنية مستدامة وجود إدارة واعية، ومن ثم فإن للمعلمين دور كبير في مواجهة التحديات المستقبلية التي تواجه المؤسسات التعليمية، إلا أن هذا الدور لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توافر تنمية مهنية مستدامة



لتسهم في تحقيق هذه الأدوار بفعالية وتطوير أدائهم، فالتطوير المستمر لأداء المعلم يعتمد في الأساس على التدريب المستمر، وبصفة عامة فإن توفير مؤشرات التنمية المهنية يتطلب المزيد من الجهد لتوفير المناخ المناسب للعمل والاعتماد على العمل الجماعي .

### مجالات التنمية المهنية المستدامة لمعلم الحلقة الأولى من التعليم الأساسي:

إن مجالات التنمية المهنية المستدامة والتي تشكل برامج إعداد المعلم وتزوده بالعلوم التربوية وتنقله في مجال تخصصه وبالأدوار الحديثة بالأدارة لمواجهة التحديات المعاصرة تتمثل في:

**1-المجال التربوي:** تركز التنمية المهنية المستدامة في المجال التربوي على استعادة المعلمين من النظريات التربوية الحديثة ومن المستجدات التي توصلت إليها البحوث والدراسات التربوية بفروعها المختلفة، وتوظيفها في تطوير وتحسين مهاراتهم في تخطيط وتنفيذ مواقف التعلم ويتضمن ذلك مهاراتهم في إدارة الصف واختيار وسائل التعليم وأنشطة التعلم وتقييم نتائج التلاميذ.(نجلاء محمد حامد ، أسماء مراد صالح 2020م،

ص 237)

ومن ثم يعد هذا المجال من أهم المجالات التي يتشكل منها برنامج إعداد المعلم ويتضمن أن يزيد المعلم بما يلزم من العلوم التربوية والمواد اللازمة لمهنة التدريس، بما فيها علم النفس التربوي، وعلم نفس النمو، ونظريات التعليم، وأسس التربية، وطرائق التدريس وغيرها من الجوانب التي تُمكن المعلم من معرفة خصائص المتعلمين .

**2-المجال التخصصي الأكاديمي:** يعتبر تمكين المعلم من مادته وفهمه لها واقتناعه بها يأتي عن طريق رغبته الحقيقية في تنمية نفسه في مجال تخصصه بناء على احتياجاته الفعلية، وهذا يساعده بدرجة كبيرة على تعديل سلوك تلاميذه واكتسابهم اتجاهات إيجابية نحو المادة التي يُدرّسها لهم، لأن سلوك المعلم ينعكس بدرجة كبيرة على سلوك تلاميذه

وأى تنمية له لابد وأن تتعكس عليهم وعلى تحصيلهم. (رشيدة السيد أحمد الطاهر 2010، ص 32)

حيث يتطلب من المعلم للارتقاء بمهنة التعليم مواكبة التغيرات والتطورات في المادة التي يقوم بتدريسها، فالمعلم المتمكن من مادته العلمية أكثر قدرة على كسب ثقة تلاميذه واحترامهم، وتتضمن التنمية المهنية في المجال التخصصي تنمية مكتسبات العلم المعرفي. (نجلاء محمد حامد، أسماء مراد صالح 2020م، ص 237)

ومما يستلزم تنمية هذا الجانب هو أن المعلم الضعيف علمياً أو أكاديمياً قد يتعرض لما يهدد مكانته العلمية والشخصية، وذلك في ظل تعدد أشكال المتابعات الفنية للمعلم من لجان المتابعة الداخلية والخارجية، مما يستدعي من المعلم دائماً ضرورة تعزيز الجانب الأكاديمي.

### 3- المجال الإداري:

تعتبر تنمية المجال الإداري من العناصر الأساسية في عملية تنمية المعلم مهنيًا، في ظل الواقع الحالي والأدوار الجديدة التي تفرضها التحديات المعاصرة على النظام التعليمي فأضحى المعلم في ظل هذه التحديات مطالبًا، بأن يكون قائدًا ناجحًا، يقود طلابه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث فرضت التغييرات المجتمعية المعقدة متطلبات جديدة على المعلم، وهذه المتطلبات تستدعي مهارة وكفاءة للقيام بهذه المتطلبات. (Jent 2001.P50).

ويمكن القول بأنّ هذا المجال يركز على إجراءات التدريس والتعليم وتنظيم وإدارة الوقت والتفاعل الإنساني، والتوجيه والقيادة التربوية للمتعلمين، وتحفيز وتعزيز التعليم وتخطيط الدروس، وتعديل السلوك الصفّي، والإدارة الصفية واللاصفية، وتقييم التحصيل ومن خلال ما سبق يتبين أن المجال الإداري هو أحد أهم المجالات التي تساهم في تنمية المعلم، وتجعله قادرًا على أداء مهامه بكفاءة ومهارة، وهو جانب مكمل للمجالات الأخرى تعمل جميعها في إطار نسق واحد من أجل تكامل شخصية المعلم وتنميته مهنيًا.

## المحور الثالث : بعض الاتجاهات المعاصرة في مجال التنمية المهنية

### المستدامة للمعلم :

أصبحت الحاجة إلى التنمية المهنية المستدامة للمعلم ملحة ، حيث تتطلب متغيرات العصر أن تحافظ علي مستوى متجدد من المهارات والمعارف لتؤدي رسالتها بما يناسب التغيرات الحادثة ومن هنا يركز البحث علي بعض الاتجاهات المعاصرة للتنمية المهنية المستدامة للمعلم ، وفيما يلي أهم الاتجاهات المعاصرة للتنمية المهنية المستدامة للمعلم :

**الاتجاه الأول : التنمية المهنية المستدامة القائم علي المسؤولية التشاركية :**

ويعني اتجاه التنمية المهنية المستدامة القائم علي المسؤولية التشاركية تعدد المؤسسات التي تناط بها مسؤولية تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلم ، وهي تعني ايضاً أن التنمية المهنية المستدامة لا تلقي علي عاتق شخص واحد أو جهة بعينها ، إذ لا يتحملها مدير مدرسة أو إدارة أو مديرية تعليمية بل المشاركة بين مختلف الأطراف داخل المدرسة وخارجها وضرورة التنسيق بينهم وضرورة قياس أثر الجهود المبذولة بصورة مستمرة ومنتظمة بهدف تقويم الجدوي منها ، والتركيز علي أثارها من برامج ونشاطات ولتعزيز نقاط ومجالات القوة وعلاج نقاط ومجالات الضعف ومواجهة العقبات والمشكلات التي تواجه جهود التنمية المهنية المستدامة لحلها والتغلب عليها (Dariing-Hammond.2007.p33)

التنمية المهنية المستدامة للمعلم علي المستوى الجامعي من شأنها توفير برامج تساعد المعلم في تكوينه بحيث يتصف بالتميز والنقد فالدور الذي تلعبه الجامعات في تطوير المعلم والتي استهدفت تصميم بيئة تعليمية لتنمية مهاراته وتوعيته بالمسؤوليات المنوطة به لتحقيق الأهداف والتعرف علي الإمكانيات الحقيقية للمعلم ، ومن أهم ما تقدمه الجامعات من برامج تأهلية للمعلم علي المستوى الجامعي :

برنامج جامعة مالطا ، وتهدف إلي تزويد المعلمين بالقاعدة المعرفية ، والقدرة التحليلية وتزويدهم بالمهارات التدريسية والجوانب التربوية ، ومدة البرنامج سنتان وهذا البرنامج بمستوي درجة الماجستير .(Christopher G.Bezzina. 2018 P9)

برنامج جامعة شيفلد بكلية التربية بالمملكة المتحدة يهدف إلي تنمية المعلم لتحقيق مستويات مرتفعة في المعرفة والأداء ومتبعة طرق وأساليب حديثة في الجوانب التخصصية والجوانب التربوية والمهارات التدريسية ويشترط لمن يتم قبوله في هذا البرنامج حصوله علي درجة جامعية وخبرة لاتقل عن ثلاث سنوات وتقدم علي مراحل هي :

(Carolyn P. Mcknight ,2017.P 48)

- أ- شهادة الدراسات العليا ومدتها دراستها سنة واحدة .
- ب-شهادة دبلوم الدراسات العليا ومدة دراستها سنتين .
- ج - شهادة الماجستير ومدة دراستها ثلاث سنوات .

ولأدخال مفهوم التنمية المهنية المستدامة للمعلم بشكل كاف بأعداد برامج وإملاك خريجو الكليات مهارات التنمية المهنية المستدامة وبأن الحاجة ماسة إلي خلق بيئة مناسبة للوعي العام من أجل تحقيق التنمية المستدامة وأن يكون هناك دورات تدريبية للتوعية بصفة مستمرة عن قضايا التنمية المستمرة وتدريب المعلمين.

**الاتجاه الثاني : التنمية المهنية المستدامة القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال:**(محمد أحمد إسماعيل ,عزة ياقوت العزب,2021)

وتماشياً مع ملامح الفكر الإداري والتقني المعاصر يتم بناء برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بصورة تركز على تقنية المعلومات والاتصال (التكنولوجيا) حيث تعد التنمية المهنية للقيادات المدرسية القائمة على تكنولوجيا عتصراً أساسياً لتفعيل التنمية المهنية وزيادة فاعليتها ,كعنصر أساسي لنجاح عمليات تعميم التكنولوجيا التنمية المهنية وزيادة فاعليتها ,كعنصر أساسي لنجاح عمليات تعميم التكنولوجيا التنمية وزيادة فاعليتها , ويمثل هذا التوجه الفهم

التقنيات والاتصالات، والأنترنت وشبكات المعلومات والاتصالات، وكيف تساعد هذه الأدوات في تحقيق التنمية المهنية الفاعلة بالمدارس، ومن ثم فإنه يعد بمثابة المفتاح لنجاح

ومن أساليب التكنولوجيا المستخدمة ماييلي ( Cynthia Geer,2003,p5 )

### 1-التدريب عن بعد :

يعتبر التدريب عن بعد ( on-line training ) من أهم تطبيقات التنمية المهنية التي تقوم على هذا الاتجاه، وقد انتشر هذا النوع من التدريب كوسيلة تنمية مهنية هامة، وقد أخذت به أول مرة على نطاق واسع كتجربة تقدم للقيادات المدرسية مدارس ميامي (MiamiDad) في ولاية فلوريدا الأمريكية، ويتوقع زيادة إعداد مديري المدارس الذين تلقون التدريب بهذا الأسلوب خلال السنوات التالية في هذه الولاية، ويمثل هذا التدريب دورات وبرامج تدريبية طويلة يتم تصميمها، وتقوم على فكرة دمج استخدام التكنولوجيا في التدريب والمربين والتعلم، واستخدام التكنولوجيا في عمليات تعليمية وغير تعليمية لإدارة المدارس وقيادتها، وتعتمد هذه البرامج والتدريب عن بعد على مهارات قيادية ومالية وإدارة المعلومات، وبعض المسائل التشريعية والقانونية، ومهارات التواصل الإلكتروني والتقنيات التكنولوجية، التنمية المهنية التي تعتمد على التدريب عن بعد (on-line sites) تقوم على انشاء شبكات اتصال أو مايسمى بالمواقع الإلكترونية ( lance,lennon,2012 )

### 2-التدريب عبر الفيديو كونفرانس ( videoconference training )

يعتبر الفيديو كونفرانس أحد الأساليب الشائعة في التدريب، وبدأ انتشاره كأسلوب للتدريب عن بعد حيث يتبع النقاش والحوار (محاضرات ندوات - اجتماعات - مؤتمرات - الخ ) بين الأطراف المشاركين في عملية التدريب على اختلاف مواقعهم، ويكون التواصل فوراً في نفس اللحظة، ويتطلب تزويد كل مركز (موقع) بشاشتين أو شاشة مزدوجة، أحدهما تعرض صورة البيانات التي يتم عرضها، إضافة إلى كاميرات متعددة تتيح فرص تبادل الأدوار والتوجيهات والخبرات في يسر وسهولة (عقيل رفاعي ، 2009، ص208)

**الاتجاه الثالث : اتجاه التنمية المهنية المستمرة القائم على تفريد التدريب للمعلم:**  
يعني التفريد أن يتدرب المتدرب بمفرده حسب استعداده وقدراته ومهاراته، ويساعد التفريد على التنمية المهنية وفقاً للاحتياجات التدريبية الخاصة لكل متدرب، ويتضمن التفريد تحديد أهداف محددة للنمو المهني، وبالتقييم الذاتي يتم تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، في ضوء ذلك يمكن تحديد برامج التنمية المهنية المناسبة لكل متدرب، وبالتالي يكون هذا الأداء وفي ضوء ذلك يمكن تحديد برامج التنمية المهنية المناسبة لكل متدرب وبالتالي يكون هذا الاتجاه نافعاً للتنمية المهنية المستدامة للمعلم، فهو يساعد على التدريب والتعلم الذاتي والتنمية المهنية الذاتية وللتفريد والتنمية المهنية الذاتية عدة فوائد منها ( صابر عبد المنعم، 2016، ص17)

- ومن ثم يوفر بيئة تنموية تتسم بالديمقراطية، وتؤكد احترام شخصية المعلم، ومن ثم يكون الأقبال على التعلم الذاتي بدوافع ذاتية، وليس بدوافع خارجية  
-تزيد من ثقة الفرد في نفسه، ويتحمل المسؤولية التعلم  
-توفر تغذية راجعة تشير إلى مستوى التعلم

-تتيح الفرص للكشف عن المواهب، والقدرات، والاستغلال الأمثل لطاقت الافراد  
-تحقيق الطموحات ونزید من دافعية نحو التدريب وإتاحة الفرص لمواكبة التقدم المعرفي  
**الاتجاه الرابع: التنمية المهنية المستدامة للمعلمين القائم على التنوع في الاساليب :**

أن التنمية المهنية المستدامة للمعلم المعتمد أنها تتم من خلال دورات تدريبية قصيرة بالنظام التقليدي المعروف بالتدريب أثناء الخدمة ولكن لم تعد وفق هذا المفهوم وإنما أصبحت مستمرة منتظمة وفق خطط وبرامج طويلة قد تصل لسنوات ( Nick Petrie.2014.P135) بل يتعدى البرنامج بأن يكون في مكان العمل حيث أن التنمية المهنية المستدامة هي مفهوم أوسع وأعمق وأشمل من مجرد التدريب أثناء الخدمة وضرورة الاستمرار والانضمام في تنمية مهنية مستدامة طوال الحياة الوظيفية للمعلم لذلك يجب أن تتم التنمية المهنية المستدامة من خلال العمل الفعلي والمعلم علي رأس عمله

بالمدرسة لمواجهة المشكلات التي يعاني منها المعلم والتفكير في الطرق الفعالة لمواجهتها وحلها وطرق التغلب عليها (عادل سلامة، 2001، ص 5)

ويعد تنوع أساليب التنمية المهنية المستدامة للمعلم وتعددتها بحيث لا تقتصر التركيز علي أسلوب واحد دون غيره ، من اتجاهات التنمية المهنية المستدامة التي تم الأخذ بها في الكثير من برامج التنمية للمعلم التي تطبقها العديد من البلدان مثل الولايات المتحدة ، المملكة المتحدة ، ونغافورة ، ماليزيا ، تركيا وغيرها ومن أمثلة هذه الأساليب(عائشة المنشاوي ، 2009 ، ص 1700):

- عقد الندوات العلمية والمؤتمرات .
- نشاطات محاضرات فردية .
- مقررات خلال فترة زمنية محددة .
- اجتماعات رسمية لمتخصصي المواد الدراسية .
- مشاركة في أعمال لجان وفرق العمل .
- مشاركة في إعداد بحوث إجرائية لحل مشكلات المعلم بالمدرسة .
- مشاركة في عضوية الجمعيات العلمية المهنية في المجال التدريسي والتربوي .
- عمل زيارات لمدارس أخرى متميزة للاطلاع علي نماذج متميزة ورائدة وتبادل الخبرات معها .

والجدير بالذكر أن التنوع في استخدام الأساليب من شأنه تحقيق مزايا من أهمها  
: (Delisio,R.2108. p.13)

1. تحقيق المزيد من الفاعلية للتنمية المهنية المستدامة .
2. تحقيق الاستمرارية والاستدامة لبرامج التنمية المهنية المستدامة للمعلم .
3. تسهيل تحقيق الأهداف التي يؤمل تحقيقها من خلال التنمية المهنية .
4. تميزها واتصافها بصورة تختلف عن التدريب أثناء الخدمة سواء من حيث الكيفية أو النوعية أو الانتظام أو الاستدامة .

## الاتجاه الخامس : اتجاه التنمية المهنية المستدامة وفق أسلوب تحديد الاحتياجات التربوية :

يتمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكلي في صناعة التدريب ،حيث يقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية ،ويمكن أن يطيح أي خلل بهذا الهيكل بجميع الجهود التي تبذلها المنشآت من أجل الارتقاء بمستوي مهارة وكفاءة العاملين بها ،وبالتالي الازدهار المنشود للمنشأة ،فضلا عن إصلاح أوصيانة هذا الهيكل غالباً ماتكون من العمليات شديدة الصعوبة ،والتي لايفيد معها الترميم بقدر ما يتطلب الأمر إعادة البناء (عبد الرحمن توفيق ،2012،ص103)

ومن خصائص برنامج التنمية المهنية المبنية على الاحتياجات التدريبية :

-الاهتمام باختبار مكان التدريب وكافة الأمور التنظيمية

-التحديد الدقيق لفوائد المرجو تحقيقها

-معرفة الاطار الزمني لمردود التدريب

وتضح أهمية اتجاه التنمية المهنية المستدامة وفق أسلوب تحديد الاحتياجات التربوية في بناء برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلم علي النحو التالي :

- تعتبر الأساس التي تقوم عليه جميع دعائم عملية التدريب التي تعتبر العنصر الأهم في التنمية المهنية المستدامة .
- تحدد فجوات الأداء للوظيفة وللجماعة ولل فرد ولل منظمة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون .
- تتطلق من أرض الواقع ، ثم تبني عليها برامج التنمية المهنية المستدامة ، وتعود لتحسن هذا الواقع .
- تساعد في تحديد محتوى برامج التنمية المهنية بدقة ، وبصورة عملية بعيدة عن التنظير .
- تحديد أهداف برامج التنمية المهنية المستدامة والنتائج المتوقعة منها .
- تحدد الإطار الزمني لبرامج التنمية المهنية المستدامة ، ومتي ستعكس آثارها ومردوداتها علي أرض الواقع .



تساعد في تحديد معايير ومؤشرات وأدوات تقييم برامج التنمية المهنية المستدامة.

#### الاتجاه السادس : اتجاه التنمية المهنية المستدامة وفق النظم :

يعرف أسلوب النظم بأنه "الطريقة التي من خلالها يحل الظاهرة التربوية ومشكلاتها وأنظمتها إلي العناصر التي تتكون منها تلك الظاهرة من أجل التعرف علي خصائصها وتأثيره علي وظائف العناصر الأخرى لتنظيم العلاقة أو السيطرة علي الشروط الضرورية

لأداء وظائفها" (حسن زيتون ، 2001 ، ص 34)

فإن عملية التنمية المهنية المستدامة كنظام متكامل تتضمن :

المدخلات : تشمل الموارد البشرية والمادية والهيكل البنائي للمنظمة والقوانين والسياسات الإدارية وغيرها .

العمليات : وتتضمن التفاعلات المختلفة المؤدية إلي تحسين الأداء وتجويد المنتج .

المخرجات : وتتمثل في هيكلي متطورة للمنظمة ، وفعالية للأداءات المتطورة وارتفاع في معدلاتها نحو المرغوب فيه .

فضلا عن عناصر أخرى مثل البيئة والتغذية الراجعة ويتضح من عملية التنمية المهنية

المستدامة وفق مدخل النظم إلي العناصر التالية (حسن الطعاني، 2009 ، ص 46) :

أولا المدخلات (Input): وقد تكون المدخلات بشرية أو مادية أو معلوماتية أو فنية وتمثل في المدربين الذين يتم نقل المعلومات والمهارات الحديثة والاتجاهات إلي المعلمين ، أما المدخلات المادية فتشمل المخصصات المالية التي تنفق علي التدريب والمباني والقاعات التي تعقد فيها التدريب والأجهزة والمعدات وسائر التسهيلات وتتعلق المدخلات

الفنية بالأساليب التدريبية وخصائصها لملائمة الموضوع الذي يتم التدريب عليه .

ثانيا العمليات (Processes) :تبدأ بتحديد الحاجات التدريبية ثم وضع الأهداف والتي

في ضوءها يصمم التدريب وتتضمن هذه المرحلة فعاليات تنفيذ ومتابعة وتقويم البرنامج .

ثالثا المخرجات (Output) : وتتمثل في النتائج المحققة من التدريب عبر اكساب المتدربين معلومات ومهارات واتجاهات مدروسة ومخططة تؤدي إلي تحسين كفاءة الأداء .

رابعا البيئة (Environment) : وتتقسم بيئة نظام التدريب إلي بيئة داخلية ، وبيئة خارجية وتشمل البيئة الداخلية : - حاجات المعلمين . - حاجات المنظمة .

\_نظريات العلوم السلوكية والتعلم الحديث. - الموارد المتاحة .

-تصور متخذي القرارات المنظمة للتدريب ودرجة تحمسهم له .

وتشمل البيئة الخارجية للتدلايب الأبعاد التالية : أ - البعد المجتمعي :ويمكن حصره في النظام الاقتصادي والسياسي والقانوني ونظام تنمية الموارد البشرية .

ب - البعد التنظيمي : ويتعلق بالمنظمات التي تخدم المجتمع وتلبي حاجات الأفراد مثل توفيق موارد بشرية متخصصة لتحقيق الأهداف المنشودة .

خامسا: التغذية الراجعة (Feed Back): وهي تقييم المجتمع للخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية ، فهي معلومات عن الأداء الحقيقي والأنتاجية الفعلية التي تحققها بمختلف أنشطته وتقوم بدور الرقابة ويجب أن يهتم المعلم حفاظا علي مستويات الأداء المخططة ومعالجة المشكلات وحلها وتعديل الأنطة بما يلائم الظروف المتغيرة .

ومدخل النظم للتنمية المهنية المستدامة يركزعلي مجموعة من الإجراءات هي(عبد الفتاح الخواجا ، 2004 ، ص 42) :

- 1) تحليل النظام : وتتضمن أدا ف وعناصر النظام من مدخلات وعمليات ومخرجات وتقويم وتغذية راجعة .
- 2) تجميع النظام : ويتضمن جميع عناصر النظام ومن بينهما من علاقات في صورة مخطط أولي يعبر عن تصميم النظام.
- 3) التقويم : وتتضمن تدقيق المخطط الأولي للتأكد من أن أفضل تصميم ممكن لتحقيق الأهداف المرجوه .

- 4) التغذية الراجعة : وتعني إدخال تعديلات وتحسينات علي المخطط الأولي وذلك لجعله أفضل تصميم ممكن للنظام وتنتهي عملية التصميم بتحديد التنفيذ .
- 5) تنفيذ البرنامج .
- 6) المصادقية الداخلية للبرنامج : وهي تعني مدي تقبل المعلمين للبرنامج .
- 7) التطبيق والتقييم اداخلي للتدريب : وبمجرد الانتهاء من البرنامج يتم دراسة ما طبقوه من معلومات ومهارات .

ومما سبق يتضح أن اتجاه التنمية المهنية المستدامة وفق أسلوب النظم يتميز بشمولية نظريته وكليتها ، ويربط بين التنمية المهنية المستدامة للمعلم بالأهداف العامة للتعليم وفلسفته ويساهم في معالجة المشكلات التربوية ويوضح علاقات التأثير والتأثر بين تلك البرامج ومكونات النظام التعليمي ككل .

#### المحور الرابع: متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي :

من خلال عرض الإطار الفكري التنمية المهنية المستدامة للمعلمين ، وعرض لبعض الاتجاهات المعاصرة في هذا المجال يمكن عرض بعض متطلبات التنمية المهنية المستدامة للمعلمين من خلال أربعة عناصر أساسية كما يلي:

أولاً: متطلبات تفعيل وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المستهدفين .

لضمان تقديم برامج التنمية المهنية مستدامة لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بالكفاءة والفاعلية المناسبة، يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة الهامة ضمن عمليات الإعداد لهذه البرامج. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعتبر هذه العملية هامةً وحاسمةً لنجاح برامج التنمية المهنية.

ومن متطلبات هذه المرحلة ما يلي :

- تفعيل وظيفة تحليل الاحتياجات التدريبية ، حيث يقوم محلل الاحتياجات بملاحظة سلوك المعلمين ومحاولة تسجيله عند حدوثه، كما يقوم بتسجيل مختلف المواقف والعلاقات التي تصاحب السلوك ومدى التزام العامل بقواعد العمل، وهو ما يولد بيانات واقعية عن الأداء الحالي في غاية الدقة.
- استخدام قوائم الاستقصاء (الاستبانة) على نطاق واسع ، تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عنها، وهذه الطريقة غير مكلفة نسبياً، وتزويد من فرص التعبير دون خوف، كما أنها تنتج بيانات يمكن تلخيصها وإعداد تقرير عنها بسهولة.
- تشكل اللجان الاستشارية من خبراء ومسؤولين لهم علاقة وثيقة، وخبرة بالنشاط أو الوظيفة المطلوب دراستها، ولديهم المعلومات الكافية عنها لكي يقرروا المهمات والأعباء التي تتكون منها هذه الوظائف، والحاجات التدريبية بشكل دقيق، وتتكون هذه اللجان من أعضاء من داخل المؤسسة التعليمية بشكل أساسي، وأعضاء من خارجها إذا دعت ضرورة إلى ذلك،
- متابعة الوسائل المطبوعة، متمثلة في المجالات المهنية والأخبار والنشرات القانونية والمجلات والمنشورات الداخلية ، حيث أنها تعد مصدر ممتاز للمعلومات الخاصة بالاحتياجات التدريبية المثالية، وتوفر المعلومات الحديثة بل والمستقبلية أيضاً.
- استخدام آلية المقابلات الشخصية للمستهدفين من البرامج ، لما تحققه من مواجهة شخصية بين محلل الاحتياجات والمستهدفين ، ولتحقيق الهدف من هذه المقابلات يجب صياغة الأسئلة بشكل محدد، والاستماع الكامل للأفراد وعدم مقاطعتهم.
- عقد اختبارات للمستهدفين بطريقة مستنبطة من قائمة الاستقصاء.، ويمكن أن تكون ذات اتجاه وظيفي (مثل الملاحظات على الأداء)، أو أن تكون ذات اتجاه معرفي
- الاهتمام بمراجعة الوثائق التي تشتمل على الخرائط التنظيمية، وسجلات العاملين (الحوادث والإصابات، الغياب ومعدل الدوران .. وغير ذلك )، الاجتماعات وتقارير البرنامج ( شهرية - أسبوعية )، و تقارير تقييم البرنامج، و تقارير الرؤساء المباشرين ووجهات نظرهم.

فهذه الوثائق تشير بشكل ممتاز إلى أهم مواضع مشكلات الأداء، كما أنها توفر دليلاً موضوعياً على نتائج المشاكل الحادثة في موقع معين، ومن السهل تجميعها بأقل جهد ممكن ودون أن تعيق العمل، إضافة إلى أنها تتضمن اقتراحات لعلاج مواطن الضعف.

- نشر الوعي بين جميع المشاركين في عملية التنمية المهنية المستدامة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، وما لها من دور كبير في تحقيق أهداف هذه البرامج.

**ثانياً : متطلبات تفعيل إعداد برامج التنمية المهنية المستدامة المقدمة لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.**

لما كانت عملية الإعداد لبرامج التنمية المهنية المعتمدة لا تقتصر فقط على وضع الأهداف ونواتج التعلم ومحتوى هذه البرامج لضمان جودة التنفيذ ، ونظرًا لأنها نقطة البداية للمراحل التالية وأساس يتم البناء عليه للوصول إلى الصورة المثلى من التأهيل وتنمية المهارات وجب مراعاة ما يلي:

-إن جميع الاتجاهات تؤكد أن برامج التنمية المهنية يجب أن تتناول الجوانب الرئيسية الثلاث من حيث تنمية المعلمين تخصصياً ومهنيًا وثقافيًا وفق أوزان نسبية ملائمة ومتكاملة.

-الاعتماد على التعلم الذاتي بحيث يكون على المتعلم عبء البحث والدراسة.

- مراعاة احتياجات المتدربين المعرفية والمهارية والثقافية عند وضع الأهداف العامة لبرامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية ، وأن تعكس الأهداف بدقة هذه الاحتياجات.
- توظيف التقنية التربوية الحديثة في الإعداد لبرامج التنمية المهنية المستدامة والانتقال من التدريب التقليدي إلى حقائق التدريب الإلكتروني المبرمجة، والتي تعد من أهم الاتجاهات الحديثة ، كما أنها أقل كلفة وأكثر سهولة عند التنفيذ ، ويمكن تطبيقها على نطاق واسع في فترة زمنية محددة.

- ربط نواتج التعلم بالهدف العام للبرنامج، وتحقيق الاتساق بين مخرجات هذه النواتج و الأهداف العامة للبرنامج ، وأن تراعى عملية الصياغة للعبارات التى تصف مخرجات نواتج التعلم المستويات المعرفية المختلفة للمتدربين ، والفروق الفردية بين المشاركين.
- توفير الزمن المناسب لتنفيذ البرامج التدريبية بالشكل الذى يتلاءم مع حجم نواتج التعلم المستهدفة من برامج التنمية المهنية ، وإتاحة الفترة الزمنية المناسبة التى تمكن الجهات المنفذة لهذه البرامج من إنجاز كامل لما هو مخطط له.
- وضع نواتج التعلم فى تسلسل منطقي بما يتوافق مع معارف ومهارات وخبرات المشاركين فى البرامج التدريبية.
- مراعاة ارتباط محتوى برامج التنمية المهنية المدرسية بالأهداف العامة المراد تحقيقها ، مع التأكيد على أن ترتبط موضوعات المحتوى ارتباطاً مباشراً باحتياجات المتدربين، مع الأخذ فى الاعتبار الخبرات السابقة للمتدربين.
- التجديد والتطوير المستمر لموضوعات المحتوى بحيث تتصف بالحدثاء، وتقدم معارف ومهارات جديدة للمتدربين.

### ثالثاً : متطلبات تفعيل تنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلم :

- تأتى أهمية مرحلة تنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة ، والتي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم البرنامج بالإعداد لها ، حيث تتوقف فاعلية تنفيذ برامج التنمية المهنية على عدة إجراءات منها :
- مراعاة أن تتلاءم الأنشطة التدريبية من حيث الكم مع نواتج التعلم المخطط لها وفقاً للبرنامج التدريبي.
  - مراعاة أن تتلاءم الأنشطة التدريبية من حيث الكيف مع نواتج التعلم المخطط لها وفقاً للبرنامج التدريبي.
  - مراعاة الخصائص النفسية للكبار عند تصميم وتنفيذ الأنشطة التدريبية.

- مراجعة جميع الأنشطة التدريبية بحيث تدور هذه الأنشطة حول الاهتمامات الوظيفية الحقيقية للمتدربين، وبما يتلاءم مع دوافع المتدربين.
  - الحرص على التنوع في أساليب تنفيذ الأنشطة التدريبية للوصول إلى أقصى درجات الانتباه والتركيز من قبل المشاركين .
  - وضوح الخطوات الإجرائية في النشاط التدريبي، بحيث يضمن سهولة التنفيذ والوصول لأفضل نتيجة مستهدفة من النشاط التدريبي.
  - الحرص على أن يحقق النشاط التدريبي أكثر من ناتج للتعليم، توفيراً للوقت والجهد المبذول.
  - البعد عن الشكل التقليدي النمطي للأنشطة التدريبية ، والاتجاه إلى الأنشطة التدريبية التي تثير التفكير التأملي لدى المتدربين.
  - الاهتمام بالجانب الابتداعي لدى المتدربين، بحيث يثير النشاط التدريبي التفكير الإبداعي ، والتفكير الناقد لدى المتدربين.
  - الحرص على زيادة المشاركة الإيجابية من قبل المتدربين في الأنشطة التدريبية، ويتحقق ذلك من خلال تنوع أساليب التدريب المستخدمة في الأنشطة التدريبية.
  - يجب الاهتمام بجودة تصميم المادة التدريبية وإنتاجها وإخراجها، وتطويرها من حيث الشكل لجذب انتباه المشاركين تحفيزهم للتعلم .
  - استغلال التكنولوجيا وتوظيف أساليب التدريب الحديثة التي تعتمد على الجوانب التطبيقية لتكنولوجيا المعلومات،
- رابعًا : تفعيل متابعة وتقييم برامج التنمية المهنية المعتمدة .
- يجب أن تكون جميع أنشطة التنمية المهنية مصحوبة بأليات لمتابعة وتقييم لتحديد فاعليتها، تعتمد على عدة إجراءات منها :

- يتم تقديم خطط متعددة الأوجه لتقييم التنمية المهنية أثناء عملية التخطيط تتزامن مع توقعات تنفيذ البرنامج.
- عدم إغفال عملية التقييم التشخيصي (القبلي) لتعرف المستوى (المعرفي) .المهارى . الوجداني) للمدربين ومراعات ذلك عند تنفيذ المحتوى التدريبي، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاختبارات لقياس الجوانب المعرفية والمهارية للمدربين.
- الاهتمام بعملية التقييم البنائي لتعرف مدى تقدم المدربين في موضوع التدريب ،
- تقييم الطرق التي تغيرت بها الأداء بالنسبة للمدرب، و المؤسسة التعليمية، وهذا التقييم حيوى لأن مناخ المؤسسة وثقافتها يؤثران بشدة على نتائج المدربين إذا قدمت ثقافة المؤسسات دعما متزايدا لهذه الجهود، ويمكن أن يتم تحديد التغيير فى أداء المدربين، والمؤسسة باللقاءات، والاستبيانات، والملاحظات، وتحليل الوثائق ، والمحاضر الرسمية للاجتماعات، ويمكن للمقيمين لكي يقوموا هذا المستوى من التغيير، أن يبحثوا عن التعاون المتزايد، وعلاقة أفضل بين الإدارة والمعلمين، وتغييرات عامة في ثقافة المؤسسة.
- ضرورة ملاحظة سلوك المدربين الوظيفي عقب اجتيازهم لبرامج التنمية المهنية ، عن طريق جهة محايدة ، ومختصة يسند لها تقييم ومتابعة أثر هذه البرامج على أداء المدربين، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق أسناد هذه العملية لاحد مراكز الدراسات والبحوث التربوية التابعة للجامعات المصرية ، أو ، يتم ذلك بمعرفة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم ، وباعتبار تلك الجهات محايدة ومختصة وتتمتع بالمصداقية لدى جميع الجهات .
- أن يكون التدريب دورياً بعد كل فترة لتجديد المعلومات لدى المدربين.
- استخدام الاتجاهات المعاصرة في مجال التنمية المهنية المستدامة للمعلمين .



## المراجع

- 1- أماني راشد حمدان (2021)، الاتجاهات العالمية المعاصرة في التنمية المهنية للمعلمين *مجلة الثقافة والتنمية*، ص 20، ع 164 .
- 2- إبراهيم، الهاشمي: (2020) جودة الحياة في ظل رؤية المملكة 2030 وعلاقتها بالأمن الفكري لدي طلاب جامعة تبوك ، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، ع51 .
- 3- ايمان محمود محمد عثمان: (2020م) إمكانية الإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطوير برامج النمو المهني لمعلمي التعليم الصناعي بمصر، *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس*، كلية التربية بالإسماعيلية، ع18.46
- 4- إبراهيم، محمد إبراهيم المنوفي: (2021) تحديات التعليم الأساسي المصري، دراسة نقدية ، *مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ* ، ع 101 .
- 5- رشيدة أحمد الطاهر السيد: (2010م): التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "تحديات وطموحات"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 6- حسين رافت حسين : (2014) أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة طنطا .
- 7- حامد نجلاء محمد (2020) التنمية المهنية الذاتية لمعلمي التعليم الاساسي بمصر عل ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة تصور مقترح، *مجلة جامعة الفيوم* ، ع14، ج 5 .
- 8- حشمت عبدالحكم محمددين (2017م) "متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين" *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، كلية التربية، ع172، ج1.
- 9- حسن زيتون (2001): تصميم التدريس رؤية منظومية، عالم الكتب ، القاهرة ط2 .
- 10- حسن الطعاني (2009) : *التدريب مفهومه*، بناء البرامج التدريبية وتقييمها ، دار الشروق للنشر ، القاهرة.
- 11- سوزان محمد المهدي (2011) : *التنمية المهنية للمعلمين في دول افريقيا*، المؤتمر العلمي التاسع عشر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية

- 12- صابرين عبد المنعم (2016) تصور لبرنامج تدريبي مقترح على ضوء الحاجات التدريبية من الكفايات المهنية والتخصصية اللازمة لمعلمي اللغة العربية للطلاب المعاقين بصريا، مجلة العلوم التربوية، مج 13، ع 2
- 13- عبدالقادر السيد شريف: (2019م) " ضرورات التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال في عالم متغير"، المؤتمر الدولي الثاني: بناء طفل الجيل الرابع في ضوء رؤية التعليم 2030، جامعة أسيوط، كلية رياض الأطفال، رقم المؤتمر 2. ص 273
- 14- \_\_\_\_\_: (2020) التعليم النوعي وتحسين جودة الحياة المؤتمر العلمي السابع جامعة القاهرة، ع 37، ج 1.
- 15- عقيل محمود رفاعي (2009) إدارة التنمية المهنية، دار الجامعية، الاسكندرية 16- على أحمد حسين (2020) التنمية الاجتماعية المستدامة - ماهيتها - أفاقها - ومشكلاتها مجلة العلوم الاجتماعية ع 34،
- 17- على أحمد حسين (2020) التنمية الاجتماعية المستدامة - ماهيتها - أفاقها - ومشكلاتها مجلة العلوم الاجتماعية ع 34،
- 18- عبد الرحمن توفيق (2012) تنمية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة
- 19- عبد الفتاح الخواجا (2004): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة .
- 20- عائشة المنشأوي (2009) : أساليب التنمية المهنية . ورقة عمل مقدمة المؤتمر الدولي السابع (التعليم في مطلع الألفية الثالثة . الجودة - الإتاحة - التعلم مدي الحياة معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، المجلد 3 .
- 21- محمد إبراهيم طه خليل (2017م). رؤية مقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة في ضوء مفهومي الجودة والتدريب عن بعد، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب.
- 22- مجدي إبراهيم عزيز (2009) معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، القاهرة، عالم الكتب

23- منال محمد رمضان : (2022) التنمية المهنية منظومة للتعليم الجديد 2.0 للصفوف الأولى في ضوء رؤية مصر 2030, جامعة اسيوط كلية التربية المجلة انترنوية لتعليم الكبار ، م 4 ع 2 .

24- ملهي حسين حسين حاوي(2020م): "تقويم البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي التعليم العام في ضوء معايير الجودة في التدريب"، العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا، مج28، ع3. .

25- محمد مصطفى، محمد مصطفى حمد: (2018) معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر كمدارس للتنمية المهنية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، مج34، ع12.

26- محمد متولي ( 2015 ) التنمية المهنية لمدير المدرسة في ضوء متطلبات عولمة الإدارة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الإسكندرية  
27- منار محمد بغدادى (2022): "التعايم من اجل التنمية المستدامة ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة .

28- هويد الأتري محمود : (2019م) "المتطلبات التربوية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا ، كلية التربية ، مج74، ع74 .

2425

29 - وزارة التربية والتعليم (2010) برنامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية :المجتمعات المهنية للتعلم القاهرة

30-ياسر فتحي الهندواي : (2007) تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ع31، ج2  
المراجع الأجنبية

31-Bush.T.OduroG(2006)New Principals in Africa:Preparation induction and practice ,Journal of Educational Administration ,Vol,44No,4.

32-Charles,A,(2017). Teacher Learning in Online Communities of Practice, Ph. D., Grand Canyon University, Arizona, pp. 64-71.

33-Carolyn P.Mcknight.(2017).creating an Effective Educational Environment for Adult Learners:AQualiative,Multi-case study of Off-,University of Kansas, **Journal of campus center Administrator's Use of Invitational Theory&Practice**,Greenville south Carolina.

34- Christopher G.Bezzina.(2018). The professional Development of Head teachers in malta. Trends and development.

35- Darling-Hammond and Others.(2007). **Preparing School leaders for a changing world:lessons from Exemplary leadership 36-Development Progress**, Staanford Educational Leadership Institute commissioned by the Wallace Foundation.

35-Giles, A. (2018). Navigating the Contradictions: An ESL Teacher's Professional **Self-Development in Collaborative Activity. TESL Canada Journal, 35(2)** .

36 -Gilbert. K(2017 ) Rural School Math and Science Teachers' Technology Integration Familiarization", **International Journal of Educational Technology, v4 N1**

-37-Graciela H.Tono (ED) Teaching Quality of Life in Different Domains ,Socail Indicators Research Series, Volume,79,**Springer.Nature SWitZerland** AG2 ..

38-H Tonon ,Graciela:(2020)The Importance of T eaching Quality of life Theory and Methodolgy in Social **Sciences Programs ,in**

39-Hew KF, Tan CY (2016) Predictors of Information Technology Integration in Secondary Schools: **Evidence from a Large Scale Study of More than 30,000 Students. PLoS ONE 11(12):**

-40 Kashani,f H ( 2012):Areview on relationship betwee Quality of work life and organizational citizenship **behavior (Case Study :An Iranian Company )journal of basic and Applied Scientific research ,2,(9).**

41 -Khan, M., & Khan, A. (2017). "Professional Development of Teachers and itsFutureNeeds".**Dialogue (1819-6462), 12(2),. Retrieved fromp2 .**

42--Legal Status, , (2020 ) Role and Features of Electronic Document Management Estado legal, función y características de la gestión de documentos electronic. **Utopía y Praxis Latinoamericana, vol. 25, no. Esp.12 .**

Universidad del Zulia

43-lance lennon (2012) the role of the school principal in technology intergration ,AGraduate Review of the Requirements for the degree Master of Arts,**Division of instucation technongy ,university of northern iow .**

44-Nick Petrie .(2014). Future trends in leadership Development.Center **for Creative leadeernship.**

45 -Simon, shirey, Campbell, Sandra (2012). Teacher learning and professional development in science **education in Fraser, Barry j, Tobin,Kenneth g., Mcrobbie, campbel j. (Eds). Second** intenational handbook of science education: springer mtenational handbooks. (24, 295-306). London New York: Springe

46-. Smoliuk l (2017)of characteristics substantial The school primary future of conditions pedagogical and

Vasyl of **Journal. development-self professional’ tea2-126), 1(4, University National Precarpathian**

47 -State, M., Simonsen, B., Hirn, R., & Wills, H. (2019). “Bridging the Research-to-Practice Gap Through Effective Professional Development for **Teachers Working with Students with Emotional and Behavioral Disorders**”.**Behavioral Disorderp96**

48-Suarez, L. (2012) . Influence of Technology on the Leadership of 21st century Career and Technical Education inistrators Dissertation Doctor of Education **Division OF Educational leadership administration , policy department, Fordham , University**

49-Sobkin, V. & Adamchuk, D. (2015). “On Teacher Professional Development: Improving Professional **Qualifications and Membership in Professional Teacher Communities**”. **Russian Education & Society, 57(11): 991–1017, <https://doi.org/10.1080/10609393.2015.1187012>.**

50-Shulman ,LS(1986)Those Who Understand Knowledge Growth in Teaching **Educational Researcher 15(2) .**

-