

آليات مقترحة لتعزيز رأس المال المهني لدى معلمي التعليم الثانوي

إعداد

محمد علي ماهر مرسي

إشراف

د / سمر عبد الله عبد اللطيف

مدرس أصول التربية

كلية التربية- جامعة بني سويف

أ.م.د/ سلوى حلمي علي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية- جامعة بني سويف

المستخلص

هدف البحث إلى وضع آليات مقترحة لتعزيز رأس المال المهني لدى معلمي التعليم الثانوي، وذلك من خلال بحث رأس المال المهني من حيث الماهية والمكونات والأهداف والأبعاد ومرآحل التطور والجهود الداعمة لتنمية رأس المال المهني والمحددات والمداخل وخبرات بعض التجارب في تنمية رأس المال المهني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يساعد على وصف وتحليل وتفسير المشكلة، وخلص البحث إلى بعض الآليات لتعزيز رأس المال المهني لدى معلمي التعليم الثانوي منها ما يلي:

- **تنمية رأس المال البشري:** وذلك من خلال الآتي;
 - تمويل البرامج الدولية لتبادل المعلمين بين مصر وعدد من دول مختلفة، لتسمح هذه البرامج بتبادل الخبرات، وصقل مهارات المعلمين المصريين.
 - توفير المنافسة على مستوى المدارس في تصميم ابتكارات على مستوى التدريس، ووضع محكات تأخذ في الاعتبار موقع المدرسة وكثافة الفصول ونوعية المعلمين، وتحدد المستوى المطلوب من المدرسة، وتحدد مؤشرات الصعود والتطور، وعدم قبول النتائج المستقرة الثابتة.
 - دعم استقلالية المعلم، فلا يفرض عليه قالب جامد في التخطيط وتنفيذ التدريس وطريقة التركيب والتقييم وغير ذلك، ومنح المعلمين الحرية في ممارسة ما تعلموه وتدريبوا عليه.
- **تنمية رأس المال الاجتماعي:** من خلال الآتي;
 - دمج الوقت المخصص للتعاون في اليوم الدراسي، من خلال العام الدراسي.

- توضيح الهدف من التعاون، ووضع أنظمة لتسييرها.
- تدريب المعلمين على عمليات التعاون.
- **تنمية رأس المال القائم على القرارات:** وذلك من خلال الآتي;
- تشكيل شبكة تعاونية بين المدارس في المنطقة التعليمية نفسها، يتم من خلالها تقسيم الإمكانيات، وتبادل المواهب بين المعلمين وبين المدارس، ونقل الممارسات المهنية الناجحة من المدرسة إلى مدارس أخرى.
- **كلمات مفتاحية:** رأس المال المهني - معلمي التعليم الثانوي

Abstract

The research aimed to present suggested mechanisms to enhance Professional capital among secondary education teachers, through examining professional capital in terms of its nature, components, goals, dimensions, stages of development, efforts to support the development of professional capital, determinants and internal aspects, and experiences of some experiments in developing professional capital. The study relied on the descriptive approach; for its suitability for its nature, as it helps to describe, analyze and explain the problem.

The research concluded with some mechanisms to enhance the professional capital of secondary education teachers, including the following:

- **Developing Human capital:** This can be achieved through the following:
 - Financing international programs for the exchange of teachers between Egypt and a number of different countries, so that these programs allow the exchange of experiences and refine the skills of Egyptian teachers.
 - Providing competition at the school level in designing innovations at the teaching level, and setting criteria that take into account the location of the school, the density of classes, and the quality of teachers, determine the required level of the school, determine indicators of growth and development, and don't accept settled and fixed results.
 - Supporting the teacher's independence, not imposing a rigid template on him in planning and implementing teaching, the method of composing evaluation, etc., and giving teachers the freedom to practice what they learnt and what they are trained to do.

- **Developing social capital:** This can be achieved through the following:
 - Adopting a philosophy of cooperation in school based on trust so that cooperation prevails in school practices, achieving the greatest results.
 - Integrating time allocated for collaboration into the school day, throughout the school year.
 - Clarifying the goal of cooperation and developing systems to manage it.
 - Organizing an ongoing training course on reflective practice and how to use it and its tools, such as self-reports, teacher diaries, participatory inquiry, and group dialogue, to improve learning methods.
 - Training teachers on cooperation processes.
- **Developing decision capital:** This can be achieved through the following:
 - Adopting the integration of participatory leadership that supports the collective action of school members towards improving the school and believes that there is no good school without good teachers, and assumes leadership of the school.
 - Developing the professional capital of teachers, through the following procedures:
 - Encouraging dialogues and discussions among teachers by the school administration.
 - Forming a cooperative network between schools in the same educational region, through which capabilities are divided, talents are exchanged between teachers and between schools, and successful professional practices are transferred from one school to another.
 - Developing several methods for teacher study, through inspection tours in classes and periodic meetings by the school principal.
- **Keywords:** Professional Capital; Secondary Education Teachers

مقدمة:

يشهد المجتمع العالمي حقبة جديدة من التقدم الإنساني في كافة المجالات ؛ نتيجة التطورات العلمية الهائلة التي حدثت خلال القرن الحادي والعشرين لاسيما ما أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الربع الأخير من هذا القرن، وقد أحدثت هذه التغيرات المتلاحقة في ظل العولمة انعكاسات على شتى نظم الحياة ومنها النظام التعليمي، وفرضت عليه العديد من التحديات كان نتيجتها تغيير دور المدارس المختلفة وتوجهها نحو رأس المال

المهني. وقد اتخذت مصر بعض الجهود التي تحاول دعم المعلمين وتمييزهم ورفع كفاءتهم، مثل إنشاء وحدات للتدريب داخل المدارس وخاصة الثانوية منها، وإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، واعتماد كادر خاص للمعلم، أي الاهتمام بدراسة رأس المال المهني).

(Fullan, M., Rincon-Gallardo, S., & Hargreaves A. 2015, P.3.)

وتتعدد مداخل إصلاح النظم التعليمية، وقد تشمل هذه الإصلاحات جانباً أو أكثر من المنظومة التعليمية، منها ما يركز على الإمكانيات المادية، أو توظيف التكنولوجيا في التعليم والتقييم، أو التركيز على السياسات التعليمية، أو على الإدارة المدرسية، ويبقى المعلم محور كل الاهتمامات والعمليات الإصلاحية حتى لو كانت موجهة لأحد الجوانب السابقة أو غيرها، فهو المنفذ للمنهج، والمستخدم للإمكانيات، والمترجم الفعلي للسياسات، والحلقة المتصلة والملتصقة بالطالب ذلك المنتج المستهدف، فلا يمكن أن أمل في تحقيق نتائج عالية من المدرسة ما لم يتم الارتقاء بالمعلمين مهنيًا؛ فالمعلم هو محور أي عملية إصلاحية تتم في النظام التعليمي، ومكون أساسي في الارتقاء بجودة التعليم وزيادة فاعلية المدرسة، فلا بد أن يكون مهنيًا يمتلك فنيات معينة، ويستطيع اكتساب معارف من تجاربه ومن تعاونه مع الآخرين. (Tanang, H., & Abu, B. 2014, P.)

وقد اثبتت التجارب في دول عدة- طبقاً لتقرير نشره المركز الوطني للتعليم والاقتصاد، أن التدخلات والإصلاحات على مستوى السياسات التعليمية لم تحدث سوى تحسناً طفيفاً في أداء المدارس الثانوية، وأكد أيضاً أن خبرات المعلمين في المدارس الثانوية، وبناء رأس مال مهني قوي، إلى جانب بعض الإصلاحات على مستوى السياسات، يؤدي إلى تحسين وزيادة فاعلية المدرسة. (Jensen, Roberts-Hull, Magee & Ginnivan, 2016, P. 22)

مشكلة الدراسة:

يمثل التعليم الثانوي العام في مصر مرحلة تعليمية في غاية الأهمية، فهي تعد حلقة وصل بين مرحلة التعليم الأساسي، والتعليم الجامعي، وتخضع للعديد من عمليات التطوير التربوي المستمرة بخلاف المراحل التعليمية الأخرى (احمد فاروق الزميتي، ٢٠١٣، ص ٢٣٢). ورغم الجهود والمحاولات العديدة لتطوير التعليم الثانوي في مصر إلا إنه لا يزال يعاني من بعض جوانب الضعف والقصور، والتي تأخذ اشكالا عديدة (ج.م.ع، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦، ص ٢٨٥)، فالتعليم الثانوي العام منظومة متكاملة، بها الكثير من العناصر والمشكلات التي يمكن استحداث قيمة مضافة لها، لعل من بينها إدارة المدرسة، والمعلمون، والإداريون، وما يتبعهم من آليات وأساليب عمل تؤثر في سائر مكونات التعليم الثانوي العام (ناديه حسن

السيد علي، ٢٠١٨ ، ص ٨٥)، ولكن الناظر إلى واقع التعليم الثانوي العام الحالي، يجد العديد من الإشكاليات والتحديات التي تجعل التعليم الثانوي العام بعيداً كل البعد عن القدرة على التنافس، ومن ثم القدرة على التمييز فعلى مستوى البيئة الداخلية للتعليم وبنيتة التحتية ومناهج التعليم السائد ونمط العلاقات السائدة بين أطراف العملية التعليمية وعلى مستوى علاقاتها بالمجتمع الخارجي وعلاقة التعليم الثانوي العام بالتعليم الجامعي، ومدى مواكبته لمتطلباته، ومن ناحية أخرى علاقة التعليم الجامعي بسوق العمل، وما يتطلبه من مهارات التوظيف الآتية والمستقبلية، كل هذه المؤثرات وغيرها توضح حجم المشكلات والتحديات التي تؤثر وبقوة في انخفاض مستوى كفاءة مخرجات هذا التعليم، مما يزيد الفجوة بينه وبين القدرة على المنافسة، ولكي ينهض التعليم الثانوي العام ويواجه تحدياته، ويحقق مكانة تنافسية متميزة، على إدارته أن تتبنى قيم الإبداع والابتكار والبحث والتطوير وغيرها من القيم (محمد علي عليه ٢٠١٥، ص ص ٢٨٢-٢٨١).

وتستطيع المدارس تحقيق ذلك من خلال الاهتمام بالمعلم وتنميته والاستثمار في مهاراته، فقد أصبحت الموارد البشرية أكثر أهمية من الموارد المادية بالنسبة لأي مجتمع ، لذا تسعى المجتمعات المختلفة إلى الارتقاء والنهوض بها، وتعتمد في ذلك على التعليم والتدريب، وذلك من خلال توفير تعليم عالي الجودة، لتخريج طالب مبدع ومبتكر قادراً على المنافسة العالمية، وذلك يتطلب اهتماماً كبيراً بالمعلمين، وتحولاً في كيفية تنميتهم مهنيًا، والاستثمار فيهم ليتمكنوا من المساهمة في تحقيق تلك الأهداف.

وقد أشارت دراسة (Tong. W., & Razniak, A. 2017) إلي أن بناء رأس المال المهني ليس بالأمر السهل، ويحتاج من قادة المدارس التعمق في فهم الثقافة المدرسية الشاملة، ويشير رأس المال المهني للمعلمين الي الأصول الفردية والجماعية للمعلمين التي تدعم الأداء المهني الفعال، وكذلك المواد والاستثمارات التي تشكل وتحدد وتطور مهنة التدريس وممارساتها (Tong. W., & Razniak, A. 2017, P. 41).

واكدت دراسة (Lamb& Sutherland, 2010) أن رأس المال المهني هو "محفظة فريدة من نوعها تقوم علي تراكم الخبرات في مختلف مراحل الحياة والتي تعكس قيمة القدرة التنافسية للشخص، وأنه نشاط إستثماري يحقق عوائد إيجابية متزايدة من خلال عدد من الاصول غير الملموسة التي تظهر علي إنها أكثر أهمية في عالم الأعمال الجديد مثل المعارف والخبرات والمهارات، وعادة ينمو من خلال تنقل الموارد البشرية عبر الشركات

وبالتالي إكساب هذه الأصول"، Lamb, M., & Sutherland, M., 2010, P. (305).

كما ذكرت (نجلاء عبدالنواب عيسى، ٢٠١٨) بأنه رأس المال المهني هو "محصلة القدرات والمعارف والعلاقات الاجتماعية والخبرات والقرارات الحكيمة التي يتم اتخاذها ويقاس من خلال أبعاده الثلاثة (البشري والاجتماعي والداعم لصنع القرارات)، (نجلاء عبدالنواب عيسى، ٢٠١٨، ص ٢٤٣).

كما أكدت دراسة (محمد احمد عبد العظيم، ٢٠١٩) علي أنه نموذج لتنمية الممارسات المهنية للمعلمين، وتحسين التعليم والتعلم داخل المدرسة، ويعبر عن مجموع ما تمتلكه المدرسة من القدرات والمواهب الفردية والجماعية للمعلمين، وممارسة مهنة التعليم في إطار جماعي، والقدرة علي التصرف بمهنية في المواقف الطارئة، ويتكون من رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال القراري. (محمد احمد عبد العظيم، ٢٠١٩، ص ٣٠٧).
ومما سبق نستنتج ضرورة الاهتمام بالجوانب الثلاثة رأس المال البشري، والذي يهتم بالافراد وامتلاك المعارف والمعلومات والمهارات، ورأس المال الاجتماعي والذي يهتم بالعلاقات الاجتماعية، والشبكة التعاونية التي تمكن اعضاء المجموعة من مشاركة المعارف والمعلومات والمهارات وتطويرها والحفاظ عليها، ورأس المال القائم علي القرارات، والذي يهتم بالخبرات التي تساعد علي اتخاذ القرارات والتصرف في المواقف المختلفة، والقدرة الجماعية علي اصدار احكام واتخاذ قرارات تضمن إصلاح المدرسة في الظروف الطارئة التي لا تتوفر فيها أدلة استراتيجية.

تساؤلات البحث

١. ما الإطار الفكري لرأس المال المهني للمعلم؟
٢. ما الآليات المقترحة لتعزيز رأس المال المهني لدى معلمي التعليم الثانوي؟

أهداف الدراسة

- هدفت الدراسة الحالية إلي تحقيق مجموعة من الاهداف كما يأتي:-
١. تعرف الإطار الفكري لرأس المال المهني للمعلم.
 ٢. تعرف خبرات بعض الدول في تنمية رأس المال المهني للمعلم.
 ٣. اقتراح بعض الآليات لتعزيز رأس المال المهني لدى معلمي التعليم الثانوي.

أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث الحالي في:-

١. التركيز علي ضرورة غرس وتنمية توجهات جديدة للشباب لأهمية رأس المال المهني في التعليم الثانوي العام الذي يحقق لهم الاستقلالية مما ينعكس على تحقيق المزيد من الدافعية للعمل والإنتاج.
٢. تناول موضوع جدير بالدراسة وهو يمثل أحد جوانب التنمية البشرية، وهو ابعاد رأس المال المهني في التعليم الثانوي العام، والذي يعد مدخلاً مهماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأداة فعالة لرفع مستوى معيشة المجتمع بصفة عامة والفرد بصفة خاصة.
٣. الاستفادة من نتائج البحث في التوصية لتحقيق رأس المال المهني في التعليم الثانوي العام، وبذلك يمكن وضع تلك التوصيات في بؤرة اهتمام برامج أجهزة الإعلام المختلفة للنهوض بمستوى التعليم الثانوي في المجتمع المصري.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا علي جميع الحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لإستخلاص دلالتها، والوصول إلي نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث، حيث تتعلق البحوث الوصفية بجمع البيانات من أجل اختبار الفروض أو الإجابة علي الأسئلة بشأن الحالة الراهنة لموضوع الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

رأس المال المهني (Professional Capital)

تم تعريف رأس المال المهني للمعلمين بأنه "محفظة فريدة من نوعها تقوم علي تراكم الخبرات في مختلف مراحل الحياة والتي تعكس قيمة القدرة التنافسية للشخص، وأنه نشاط إستثماري يحقق عوائد إيجابية متزايدة من خلال عدد من الاصول غير الملموسة التي تظهر علي إنها أكثر أهمية في عالم الأعمال الجديد مثل المعارف والخبرات والمهارات، وعادة ينمو من خلال تنقل الموارد البشرية عبر الشركات وبالتالي إكساب هذه الأصول (Lamb, M., & Sutherland, M. 2010, P.305.)

ويتكون رأس المال المهني من ثلاث عناصر: من رأس المال البشري، والاجتماعي، والقراري، علي النحو التالي:

- رأس المال البشري، ويستثمر في المواهب والقدرات التي يمتلكها المعلمون، ويتمركز حول معرفة المعلم للموضوع، وكيفية تدريسه، ومعرفة الطلاب وكيفية استيعابهم. (Hargreaves & Fullan, 2012, p. 89.)

- **رأس المال الاجتماعي**، ويستثمر في الثقة المهنية والتنظيمية للمعلمين، والثقافة التعاونية الناتجة عن الخبرة المشتركة، ويمثل شكلاً من أشكال "القدرة الجماعية"، ويشير الي كيفية تأثير كمية ونوعية التفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين المعلمين وبعضهم البعض ومع الجهات الفاعلة الاخرى ذات الصلة. (Hargreaves& Fullan, 2012, p. 90.)
- **رأس المال القائم علي القرار**، وهو قدرة المعلمين وحريرتهم في اتخاذ القرارات السليمة، وهم مستعدون لممارسة احكامهم وقراراتهم بمسئولية جماعية، والانفتاح علي التعليقات من الآخرين، والشفافية. (Hargreaves& Fullan, 2012, p. 89.)

وتعرف الدراسة الحالية رأس المال المهني للمعلمين إجرائيا بأنها محصلة التفاعل بين ثلاثة أنواع من رأس المال، وهي: رأس المال الإجماعي أي القوة التعاونية للمجموعة، ورأس المال البشري من كفاءات الأفراد، ورأس المال الداعم لصنع القرارات من حكمة وخبرة لإصدار القرارات والأحكام السليمة، والقدرة علي التصرف بمهنية في المواقف الطارئة.

دراسات سابقة :

أولاً: دراسات عربية تناولت رأس المال المهني:

١- دراسة محمد أحمد عبد العظيم، (٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلي وضع آليات مقترحة لتنمية رأس المال المهني للمعلمين في المدرسة الابتدائية، فقدم تحليلاً لنموذج رأس المال المهني، وتحليل مكوناته وأبعاده، واستعرض بعض الجهود التي تدعم رأس المال المهني، وأستخدم البحث المنهج الوصفي، ولتحقيق الأهداف تم بناء استبانة لمعرفة واقع توافر رأس المال المهني للمعلمين، ومعوقات تحقيقه، وزعت علي عينة عشوائية بلغت (١٩٢) معلماً للتحقق من الشروط، وعينة أساسية عشوائية بلغت (٦٢٧) من المعلمين والمديرين في محافظة المنيا، وتوصلت الدراسة إلي وجود دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لواقع توافر رأس المال المهني للمعلمين بالمدرسة الابتدائية في محافظة المنيا، وبناء علي نتائج الدراسة التحليلية والميدانية قدم الباحث مجموعة من الآليات لتوفير الظروف الداعمة لتنمية رأس المال المهني للمعلمين، واوصت الدراسة بضرورة تنمية رأس المال المهني للمعلمين وأهميته.

٢- دراسة سلوي حلمي يوسف (٢٠٢٠).

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتنمية رأس المال المهني لمعلمي المدارس الابتدائية في ضوء مجتمعات الممارسة التقليدية والافتراضية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على (٣٧٩) معلماً بمحافظة بني سويف، ومقابلة تم تطبيقها على (١٢) معلماً، واستمارة تحليل المضمون لموقع التواصل الاجتماعي (الفييس بوك)، وتم تحليل (٤١٩) منشوراً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تم تنمية جميع مكونات رأس المال المهني للمعلمين بالمدارس الابتدائية بدرجة متوسطة، وقد أوضحت الدراسة أن هناك عدة معوقات تحد من مشاركة المعلمين في مجتمعات الممارسة بمدارسهم ومنها: مقاومة التغيير، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم توفر الوقت اللازم، وضعف التعاون، وانتشار ثقافة العرض والظهور، وقد توصلت الدراسة من خلال تحليل نتائج جروب "المعلمون أولاً - بني سويف" أنه عمل على تنمية بعض عناصر مكونات رأس المال المهني للمعلم.

٣- دراسة نجلاء عيد التواب (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة الي التحقق من العلاقة بين رأس المال المهني والريادة الاستراتيجية ووضع رؤية مقترحة لتدعيم هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة علي المنهج التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٣٤١) عضواً من اعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، وتوصلت الدراسة الي تحقيق ابعاد رأس المال المهني بدرجة تحقق متوسطة، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين رأس المال المهني والريادة الاستراتيجية.

٤- دراسة زهراء جعفر، (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلي توضيح أثر رأس المال المهني علي الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط، علي شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، وتألّف مجتمع الدراسة من (١٤٠٠) فرداً من الموظفين، وتم اللجوء إلي العينات، وبلغت العينة العشوائية (٣٠٢) فرداً، وتم اعتماد المقابلات غير المهيكلة لتحديد مشكلة الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلي بعض النتائج منها أن مستوي رأس المال المهني كان مرتفعاً، والميزة التنافسية المستدامة كان متوسطاً، وأن هناك دلالة إحصائية لرأس المال المهني علي الميزة التنافسية المستدامة، وأشارت التوصيات بضرورة تعزيز استثمار رأس المال المهني، ولكل بعد من أبعاده، لما له من أهمية في تذليل العقبات والتحديات وبخاصة في استدامة الميزة التنافسية.

٥- دراسة سارة سلامة، (٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة رأس المال المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، وفق "رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال القائم علي القرارات"، والكشف عن درجة توافر أبعاد رأس المال المهني لمعلمي المدارس الثانوية، واستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في مشرفي ومدراء ووكلاء المدارس الثانوية، وعددهم (٣٩٧) عضواً، وبلغت العينة المسحوبة (١٩٦) فرداً، وخلصت الدراسة إلى أن واقع رأس المال المهني لمعلمي المدارس الثانوية يأتي ضمن الدرجة المتوسطة، وكشفت عن درجة توافر أبعاد إدارة رأس المال المهني للمعلمين، وتوصلت إلي وجود فروق إحصائية في استجابات عينة الدراسة، حول درجة توفر أبعاد إدارة رأس المال المهني في المدارس الثانوية بمدينة تبوك، وكانت من التوصيات، تبني منهج رأس المال المهني كمنهج إصلاحى لتحسين التعليم وتنمية المعلمين مهنياً.

ثانياً: دراسات أجنبية: دراسات تناولت رأس المال المهني:

١- دراسة (Ikomak S, 2016):

هدفت الدراسة إلي أن رأس المال المهني تساهم بشكل كبير في اتجاهات البحث على المقارنة عبر الوطنية. وأيضاً تسترشد بالمناقشات السياسية حول ما يقوي شعور المعلمين بالمكانة المهنية خاصة في الولايات المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، علي عينة من ١٢٥ فرد، وأظهرت النتائج أن الولايات المتحدة دولة خارجية تضم اثنين من مكونات رأس المال المهني هما (رأس المال الاجتماعي ورأس المال القراري) من ثلاثة (رأس المال البشري ، ورأس المال الاجتماعي ، ورأس المال القراري) أقل من تلك الموجودة في البلدان الثلاثة الأخرى. قد تشير نتائج النمذجة الخطية المعممة الهرمية (HGLM) إلى صانعي السياسات وقد يحتاج مديرو المدرسة إلى توجيه اهتمام أكبر للصراع بين الأفراد، والتميز والثقافة التعاونية في الولايات المتحدة من أجل النظر في كيفية البناء والتعزيز وثقافة المدرسة التعاونية في مدرسة معينة. بناءً على هذه النتائج ، آثار السياسة ، وضرورة الاهتمام برأس المال المهني.

٢- دراسة (Osmond, 2017):

استهدفت دراسة دور مجتمع الممارسة بجامعة SPDU في تطوير رأس المال المهني لدي المعلمين في ساسكاتشوان بكندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت العينة ١٤٥ عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلي أن مجتمعات الممارسة هي تجربة

مهنية مفيدة للغاية، وهي منصة قوية يوسع منها المعلمون مهاراتهم الفردية (رأس المال البشري)، ويتعلمون من ومع بعضهم البعض (رأس المال الاجتماعي)، ويستخدمون خبراتهم الجماعية لقيادة التعلم مع أقرانهم (رأس المال القائم علي القرار)، وأشار أفراد العينة أن مجتمعات الممارسة تساعدهم في البحث عن فرص تعليمية مهنية اضافية لتحسين ممارساتهم، كما أنه وفر فرصة للإنخراط في أدوار قيادية لم تكن متوفرة في الغالب.

٣- دراسة (Razniak and Tong 2017):

هذه الدراسة قامت بتحليل الادبيات حول بناء رأس المال المهني، من خلال التأمل في تجارب المعلمين الميدانية، واستخدمت المنهج التحليلي، وكانت العينة مكونة من ١٦٩ من المعلمين، وانتهت إلى أن بناء رأس المال المهني ليس بالأمر السهل، ويحتاج من قادة المدارس التعمق في فهم الثقافة المدرسية الشاملة، وتشمل المبادئ الأساسية لبناء رأس المال المهني القيادة التشاركية، وكذلك التعاون المهني الذي يعد استراتيجية إدارية فعالة لتركيز المعلمين على الأهداف الجماعية.

٤- دراسة (Brett, 2018):

أستهدفت هذه الدراسة تحديد السلوكيات القيادية لمديري المدارس الابتدائية، التي تهيئ الظروف للتغيير الإيجابي لتنفيذ الإصلاح التعليمي من خلال تطوير رأس المال المهني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من ٩٨ عضواً، وأوضحت الدراسة أن المديرين يهتمون بالسلوكيات التي تدعم تنمية رأس المال البشري وصنع القرار، بدرجة أكبر من رأس المال الاجتماعي في تهيئة البيئة للتغيير الإيجابي، وأهمية رأس المال المهني.

٥- دراسة (VisoneK 2018):

هدفت هذه الدراسة إلي تطوير رأس المال الاجتماعي والقراري في مدارس الشريط الأزرق الوطنية الأمريكية، وأسفرت تطبيقات برنامج NBRS لعام (٢٠١٦) عن نظرة ثاقبة حول الممارسات التعاونية التي تم تبنيتها ، مما يوفر معلومات حول تطور رأس المال الاجتماعي والقراري. وخصص القادة بشكل استراتيجي الوقت والهياكل وأنشأوا الأنظمة. علاوة على ذلك ، كانت الظروف العلائقية، مثل ثقافة العمل الجماعي وبناء علاقات الثقة مفيدة، كما أن ظروف التمكين ، مثل ثقة القادة بالمعلمين وتقدير مساهماتهم ، فضلاً عن توفير الفرص لهم لاتخاذ القرار والقيادة ، دعمت أيضاً تنمية رأس المال الاجتماعي واتخاذ القرارات.

٦- دراسة (Sanders, Galindo, & Allen, 2018):

بحث هذه الدراسة دور رأس المال المهني للمعلمين في تحسين نتائج الطلاب في المدارس المجتمعية ذات الخدمة الكاملة، واستخدمت المنهج الوصفي علي عينة من ١٦٢ من الطلاب والمعلمين، وتوصلت إلى أنه لكي تتمكن المدارس المجتمعية من إدراك إمكاناتهم كمواقع لتحسن الفرص التعليمية للطلاب الذين يعانون من نقص الخدمات بالإعتماد علي معالجة ممارسة المعلمين وتطوير رأس المال المهني لهم، لتمكينهم من الممارسات ذات الصلة بالثقافة والإستجابة التي تعزز التميز الأكاديمي والتغيير الإجتماعي، مما يدل علي أن رأس المال المهني للمعلمين يساعد في تفسير الإختلافات في فعالية المدارس موضع الدراسة.

٧- دراسة (Watts & Richardson, 2020):

هدفت هذه الدراسة الي دراسة العلاقة بين التطوير المهني ورأس المال المهني داخل المدارس الدولية في آسيا وتعزيز التنمية المهنية لرأس المال المهني للمعلمين في ست مدارس دولية عالية الأداء، واستخدمت المنهج المسحي، وتوصلت إلى وجود رأس المال المهني لدي المديرين بدرجة أكبر من المعلمين. وعزز القادة رأس المال المهني لمعلميهم من خلال التطوير المهني داخل المدارس الدولية، تم مسح المعلمين والقادة في ست مدارس دولية عالية الأداء في آسيا لقياس رأس مالهم المهني. تمت مقابلة ثلاثة قادة يتمتعون بأعلى رأس مال مهني من مدارس مختلفة لفهم أفضل لكيفية تعزيز التطوير المهني لرأس المال المهني لمعلميهم، ويميل قادة المدارس الدولية إلى امتلاك رأس مال مهني عالٍ، واوصت بأنه يجب القيام بالمزيد من العمل لجعل الهياكل الفردية أكثر قوة من حيث صلتها بالتطوير المهني. وضرورة النظر في كيفية قيام معلمي المدارس الدولية بتعزيز رأس مالهم المهني من خلال التطوير المهني.

تعقيب على الدراسات السابقة :

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة ، يمكن الوقوف على النقاط التالية :

- ١- أشارت بعض الدراسات السابقة رغم قلتها لحدثة المصطلح إلي رأس المال المهني في المؤسسات التعليمية ودوره، مثل دراسة (نجلاء عبد التواب عيسى، ٢٠٢٠)، (2017) Razniak and Tong. كما اشارت نتائج هذه الدراسات إلي الأهمية البالغة لرأس المال المهني في تحسين نتائج الطلاب في دراسة (Sanders, Galindo, 2018) ودوره في الإصلاح التعليمي في دراسة (Brett, 2018) وتحسين أداء المعلمين في دراسة (Ikoma, 2016) ، ودور مجتمع الممارسة في تطوير رأس

- المال المهني كما في دراسة (Osmond, 2017)، ودور التنمية المهنية في تعزيز رأس المال المهني للمعلمين في دراسة (Watts & Richardson, 2020).
- ٢- تباينت الدراسات السابقة في استخدام المنهجية البحثية إلا أنه من الملاحظ أن المنهج الوصفي هو أكثر طرق البحث شيوعاً بين هذه الدراسات .
- ٣- تنوعت أدوات الدراسة المستخدمة من استبيانات واستمارات وملاحظات ومقابلات وقد ساعد هذا الباحث في تحديد الاستبانة كأداة للدراسة الحالية.

الإطار النظري للبحث

يتناول الإطار النظري للبحث ماهية رأس المال المهني، ومفهومه، وأنواعه، وأبعاده، ومداخله، ومحدداته، وبعض المفاهيم المرتبطة به، والأسس النظرية له، والجهود الداعمة له، وواقع التعليم الثانوي في ضوء رأس المال المهني وصولاً لبعض الآليات التي تعزز رأس المال المهني لدي معلمي التعليم الثانوي.

أولاً : ماهية رأس المال المهني:

يعد تنمية العنصر البشري عاملاً أساسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في المجتمع، في ضوء مستجدات مجتمع المعرفة، وما يتطلبه من إحداث نقلة نوعية من سمات المورد البشري لتمكنه من الخصائص المميزة لعصر الثورة المعرفية واكتسابه جدارات مهنية ومهارات شخصية واجتماعية وزيادة في المعرفة، فيستمر رأس المال البشري الدائم في النمو والترقي ويكون مواكب للتغيرات والسياق التنافسي المصاحب له.

وعرفته (سلوى حلمي ٢٠١٩) "بأنه رأس المال البشري والاجتماعي والقائم علي اتخاذ القرارات، والتي تتفاعل معاً وتؤدي إلي تحسين التدريس وتعلم الطلاب والمدرسة ككل". (سلوى حلمي ٢٠١٩، ١١).

كما عرفته (نجلاء عبدالنواب عيسى، ٢٠١٨) بأنه "محصلة القدرات والمعارف والعلاقات الاجتماعية والخبرات والقرارات الحكيمة التي يتم اتخاذها ويقاس من خلال أبعاده الثلاثة (البشرية والاجتماعي والداعم لصنع القرارات). (نجلاء عبدالنواب عيسى، ٢٠١٨، ٢٤٣)

كما عرفه (محمد احمد عبد العظيم، ٢٠١٩) علي أنه نموذج لتنمية الممارسات المهنية للمعلمين، وتحسين التعليم والتعلم داخل المدرسة، ويعبر عن مجموع ما تمتلكه المدرسة من القدرات والمواهب الفردية والجماعية للمعلمين، وممارسة مهنة التعليم في إطار جماعي، والقدرة علي التصرف بمهنية في المواقف الطارئة، ويتكون من رأس المال البشري، ورأس المال الإجتماعي، ورأس المال القراري. (محمد احمد عبد العظيم، ٢٠١٩، ٣٠٧).

ويعرف أيضًا بأنه "محصلة التفاعل بين ثلاثة أنواع من رأس المال، وهي: رأس المال البشري (كفاءات الأفراد)، ورأس المال الاجتماعي (القوة التعاونية للمجموعة)، ورأس المال الداعم لصنع القرارات (الحكمة والخبرة لإصدار احكام سليمة). (Hargreaves, A., & Fullan, M. 2013, 19)

ويعد تنوع الموارد البشرية المصدر الأساسي لرأس المال المهني، لذلك علي المؤسسات الاهتمام بإدارة التنوع رغم تعقيداته، لأنه يعد المصدر الأساسي والرئيس لرأس المال المهني، حيث يقدم إستراتيجية متميزة تشتمل علي تقديم أفكار إبداعية. (Shen,J., Chanda, A., D,netto, B., &Monga, M. 2009, 237)

وهناك تعريفات كثيرة لمصطلح رأس المال المهني نظرًا لمرور المصطلح بعدة تطورات في مضمونه، ومعناه من قبل المدارس الإدارية المختلفة، ويمكن تقسيم ما انتهت إليه تلك المدارس حول المفهوم إلى: تعريفات تناولته من منظور نموذج لتنمية الممارسات المهنية للمعلمين، وتحسين التعليم والتعلم داخل المدرسة، بالإضافة إلى تعريفات تناولته من منظور الاستثمار في التفاعلات بين جميع العاملين في البيئة المدرسية، وبناء قدرات المعلمين، وتطوير عمليات صنع القرار.

ثانيًا : مكونات وأنواع رأس المال المهني:

يتكون رأس المال المهني من ثلاثة أنواع من رأس المال وهي: رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال القائم علي القرارات، ويشمل رأس المال البشري خبرة المعلمين الفردية ومهاراتهم في التعامل مع الطلاب، ورأس المال الاجتماعي يأتي لمساعدة المعلمين علي استثمار رأس المال البشري من خلال توفير الثقة والتعاون والتواصل اللازم للعمل الجماعي، ويأتي رأس المال القائم علي القرارات لتطوير قدرة المعلمين علي الاستقلال المهني وإصدار القرارات وتوجيه الآخرين، وفيما يلي عرض لكل مكون علي حدة (Ikoma, S. 2016, 29)

١- رأس المال البشري:

أفضل أنواع رأس المال هو ما يستثمر في البشر لأن رأس المال البشري يتميز بسمه لا تتوافر في غيره، فهو لا يخضع لقانون المنفعة المتناقضة، بل إن منحنى انتاجية الفرد يزيد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر، ولا يندثر إلا بتوقف عمره الزمني. (سعد على العنزي و أحمد على صالح(٢٠٠٩، ١٥٨).

يمثل الأفراد العاملون في أي منظمة رأس مالها البشري، ويقوم علي المهارات والقدرات الجديدة التي تساعد الفرد بأن يكون قادراً علي التصرف بأساليب جديدة لتحسين إنتاجية المنظمة، فبذلك يشمل رأس المال البشري علي معارف الأفراد، وقدراتهم التي تؤدي الي تغيرات في العمل وزيادة النمو. (سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، ٢٠٠٩، ١٥٨).

ويعرف (Herbert, 2018,63) رأس المال البشري بأنه جودة المعلم بما تشمله من مواهب ومؤهلات ومعرفة وإعداد ومهارات وذكاء عاطفي.

ويري الباحث أن رأس المال البشري له خصائصه المميزة والفريدة، وأولاً وقبل كل شي، يتميز هذا النوع من رأس المال بأنه قد يزداد بالتعلم من خلال العمل الذي يلعب دور مضاعف بالأصول وقد يكون بلا ثمن، ولأن هذا النوع من رأس المال غير قابل للتداول

٢- رأس المال الاجتماعي:

يعد رأس المال الاجتماعي أحد الأصول الناتجة عن التفاعل بين الأفراد، وما يؤدي إليه هذا التفاعل في علاقات قائمة علي الثقة والتفاهم، (Kiptot, E. & Franzel, S. 2014, 232) ويستثمر رأس المال الاجتماعي في التعليم في الثقة المهنية والتنظيمية للمعلمين والطلاب، والثقافة التعاونية الناتجة عن " الخبرة المشتركة" والانفتاح علي التحسين، ويمثل شكلاً من أشكال "القدرة الجماعية" ويشير إلي كيفية تأثير كمية ونوعية التفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين المعلمين وبعضهم ومع الجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة، علي وصولهم للمعرفة والمعلومات، وشعورهم بالتوقع والالتزام والثقة، إلي أي مدى يحتمل أن يلتزم بالميثاق الأخلاقي للمدرسة. (Hargreaves, A.& Fullan, M. 2012, 90).

ورأس المال الاجتماعي يلعب دوراً حاسماً في تطوير رأس المال المهني، حيث يمكن لمجموعة معينة أن تحدث تغييراً في أداء المدرسة، يستحيل تحقيقه من قبل فرد فقط، حيث تعتبر المجموعات والعمل الجماعي والتعاون وسيلة اتصال قوية للمعلمين، ومديري المدارس، فرأس المال المهني علي مستوى المدرسة يتكون من خلال شبكة إجتماعية تعاونية تمتلك المعارف والمهارات والقدرات، وتحفظ بها وتطورها وتوزعها علي جميع الأعضاء بصورة مستدامة، لذلك نستطيع القول أن عدداً قليلاً من المعلمين المتميزين في المدرسة لن يكونوا قادرين علي تحقيق الجودة الكلية لجميع المعلمين في المدرسة، في ظل الظروف التي تعزز التميز الفردي وتكافئ الإنجازات الفردية، ولكن من خلال رأس المال الاجتماعي يمكن للمدير والمعلمين مناقشة الأفكار والتعليمات والممارسات والتعلم من بعضهم البعض وتطويرها. (Ikoma, S. (2016, 33-34).

ويري الباحث أن أفضل الممارسات التي أدت إلى بناء رأس المال الاجتماعي هو التعاون المهني، من حيث ثقافة العمل الجماعي وبناء علاقات الثقة، وتخصيص الوقت والهياكل التي تسهل التعاون، وتمثيل المعلمين في اتخاذ قرارات جدول الأعمال.

رأس المال القائم على القرار:

يشير هنا إلي رأس المال الذي يكسبه المهنيون، ويتراكم لديهم خبرات منظمة ومهيكله وغير مهيكله، وممارسة وتأمل، يمكنهم من إتخاذ القرارات الصائبة، في الظروف التي لا توجد فيها قاعدة ثابتة أو أدلة استرشادية.

وقد تم استعارة مفهوم رأس المال القائم على القرارات من مجال القانون، فعلى الرغم من أن رجال القانون يعتمدون على تاريخ الحالة لإصدار أحكام في العديد من القضايا، إلا أن هناك بعض الحالات التي لا تنطبق عليها القواعد الثابتة، ومن ثم يعتمد رجال القانون على الخبرة والممارسة والكفاءة الذاتية والتفكير لإصدار أحكام مناسبة، وذلك ما يطلق عليه رأس المال القائم على القرارات. (Herbert, C., L., 2018, 65)

وذكر (Hargreaves, A, & Fullan, M. 2012) أن الحكم التقديري من أهم مكونات المهنة، فالسبب في الاعتراف بالمحامين والأطباء مثلاً كمهنيين، هو قدرتهم علي الحكم بإستقلالية فردية، فهم يشتركون مع غيرهم من المحامين والأطباء في المعرفة والمهارات والخبرات للقيام بوظائفهم، لكن عند مواجهة حالة مرضية جديدة، أو موقف طارئ في غرفة العمليات، أو جريمة غريبة، أو حالات جنائية لم يتعرض إليها في دراسته الأكاديمية؛ تظهر مهنتهم في التصرف السليم، (علي القضاة إصدار الأحكام حتي لو كانت الأدلة غير قاطعة، فلو كانت الأدلة قاطعة لما كان هناك حاجة للقضاء، وعلي المعلمين إصدار الأحكام عندما يعاملون سوء السلوك الصادر عن أحد التلاميذ بطريقة مغايرة لمعاملة تلميذ آخر، لمعرفة أموراً مختلفة عن نوعية هؤلاء التلاميذ المشاغبين)، ويمكن بناء ذلك كرأس مال مهني للمدرسة من خلال المشاركة في عمليات صنع القرار، والاعتماد علي الاحكام والقرارات الجماعية، والتوازن بين القيادة ومشاركة المعلمين في القرارات علي مستوي المدرسة. (Hargreaves, A, & Fullan, M. 2012, 93:94)

ويري الباحث إن جوهر رأس المال القراري يدور حول ما نعتبره "التصرف بحكمة"، والاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ القرارات الحكيمة في ظروف لا يوجد فيها توجيه رسمي للمعلم من المدير أو الموجه أو الزملاء.

ويتضح مما سبق أن كل عنصر من مكونات رأس المال المهني للأفراد يساهم في تحسين رأس المال المهني للمؤسسة، علي أن تعمل المكونات الثلاثة بالاعتماد المتبادل فيما بينها، فقد تمتلك الأفراد رأس المال البشري بمستوي عال، ورأس المال الداعم لصنع الخبرة أيضا بمستوي عال، ولكن مع ضعف الروابط والشبكات الإجتماعية بين الأفراد، تفقد المؤسسة التأثير الإيجابي علي نشر الخبرات المفيدة ، وعلي إكتساب المعلومات والمهارات التي تساهم في زيادة مستوي الفاعلية التعليمية، الأمر الذي ينعكس علي رأس المال المهني للأفراد، وبالتالي رأس المال المهني للمؤسسة ككل.

ثالثاً: أبعاد رأس المال المهني:

يتكون رأس المال المهني من ثلاثة مكونات اساسية (راس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الداعم لصنع القرارات)، وهذه المكونات تعتمد علي بعضها البعض اعتماداً متبادلاً، فأني تحسين أو تميز لا بد أن يشمل المكونات الثلاث، ويكون الاهتمام ايضا بالثلاث مكونات، فحصول رأس المال المهني هو تفاعل جميع المكونات، بنسب معينة، وفيما يلي سيتم تناول هذه المكونات والعلاقة بينهم.

يُعد كل من (Arthur, Inkson & Pringle, 1999) أول من قدم إطاراً نظرياً لأبعاد رأس المال المهني وهي : (معرفة من ، معرفة كيف ، و معرفة لماذا) (Arthur, M., Inkson, K., & Pringle, J. 1999, 13)

أهمية الأبعاد الثلاثة وموضوعيتها في قياس رأس المال:

وفيما يأتي عرض وتحليل لهذه الأبعاد:

١- معرفة لماذا (Knowing-Why) :

ويطلق عليها المعرفة السببية حيث إنها تتطلب فهماً أعمق للانظمة ذات الصلة بعمل المنظمة والعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، إذ يتم التعمق العلاقات البيئية بين الاشياء والمشكلات والمواقف. (Kirk, S. 2016, 685).

وأشارت (Brown, 2019) الى أن "معرفة -لماذا" تتضمن : الوعي الذاتي ، الثقة بالنفس والتحفيز، كالتالي: (Brown, C. 2019, 95)

-الوعي الذاتي : يتعلق بفهم التفضيلات والقيود والعواطف، إذ تبين أن الوعي الذاتي كرسام مهني يعني القدرة على فهم المشاعر، والخصائص، ونقاط القوة والضعف الخاصة بالشخص والتعرف عليها.

- **الثقة بالنفس** : أن الثقة بالنفس كرأس مال مهني تتعلق بالقدرة على تحدي الآخرين والإيمان بالنفس.
- **التحفيز**: يتعلق بالقيادة والتصميم من أجل تحقيق النتائج، و تبين أن التحفيز كرأس مال مهني يشمل وجود التصميم على العمل لتحقيق هدف محدد.
- ٢- **معرفة كيف (Knowing How)** :
- وهي المعرفة الإجرائية التي تتضمن كيفية عمل الأشياء، حيث يتم من خلالها تحويل النظريات والنماذج والمفاهيم في البحوث والدراسات الى واقع تطبيقي فعلي ملموس يضيف أفضل قيمة في خلق المهارات المهنية للعاملين.(العنزي وصالح (٢٠٠٩، ٨٥) وأشارت (Brown (2019 الى أن " **معرفة-كيف** "تتضمن مهارات واسعة تتمثل في : القدرة على التكيف، والتفكير الحرج، والتأثير، وبناء العلاقات، والإدارة الذاتية، والخبرة الفنية والمؤهلات، كالتالي:
- القدرة على التكيف**: كرأس مال مهني تشمل القدرة على تغيير النهج من أجل تحقيق نتيجة أفضل بصورة ملحوظة في موقف ما.
- التفكير الحرج**: و يشمل القدرة على فهم المواقف باستخدام كل من التفكير التحليلي والمفاهيمي
- التأثير** : يمثل القدرة على كسب موافقة الآخرين عن طريق الإقناع المباشر أو التأثير غير المباشر من خلال أطراف ثلاثة أو من خلال حملة منهجية.
- بناء العلاقات**: وتعني الاهتمام بالآخرين وإقامة صلات معهم.
- الإدارة الذاتية** : كرأس مال مهني تشكل القدرة على إدارة المشاعر والأفكار والأفعال
- .
- الخبرة ذات الصلة بالمهنة**: وتشكل الخبرة المستمدة من الأسواق والقطاعات والشركات والوظائف والأدوار والأنشطة السابقة.
- الخبرة الفنية**: وتشمل الخبرة المتخصصة ضمن النظم والعمليات والمنهجيات والأدوات.
- المؤهلات**: رأس مال مهني تشمل المؤهلات الرسمية للخريجين والدراسات العليا في الأعمال التجارية أو تخصص وظيفي أو فني.
- ٣- **معرفة من (Knowing Whom)** :

معرفة تنطوي على علاقات واتصالات إجتماعية، إذ تعتبر فرصة لتوسيع الشبكات الإجتماعية المحلية والعالمية والتي فتحت طرقا جديدة لمتابعة التطوير المهني والتقدم (Cappellen, T., & Janssens, M. 2008, 520) وحسب دراسة (Brown & Wond,2018) فإن "معرفة-من" تتضمن: الشبكات ، والعلاقات ، والسمعة، كالتالي:

- **الشبكات Networks** وتشير إلى كيفية مساهمة الأشخاص في التواصل بين الشركات، وتتضمن ثلاث فوائد رئيسة، هي:
 - ١- الإستفادة من خبرات الشركات الاخرى.
 - ٢- تدفق الاعمال الجديدة من خلال السمعة التي تحققت.
 - ٣- تعتبر الشبكات مصدرا للتعلم الجديد وبالتالي تحسين الميزة التنافسية.
- **العلاقات Relationships** تتم من خلال علاقات فريدة من نوعها مع العملاء أو الموردين الرئيسيين، فهي تشمل العلاقات والموارد المكتسبة من خلال الأشخاص المؤثرين داخل وخارج المنظمة.
- **السمعة Reputation** يمكن لأي شخص داخل التنظيم الإستفادة من سمعة الشركة المهنية للوصول إلى جهات إتصال جديدة أو البحث عن فرص عمل جديدة. ويتضح مما سبق أن رأس المال المهني يوفر فرصة للعاملين بالمعرفة لتبادل مهاراتهم داخل المؤسسات او عند الإنتقال الى مؤسسات اخرى حيث يستثمر العاملون في رأس المال المهني ويطمحون للحصول على عائد مستقبلي من خلال تحديث معارفهم ومهاراتهم والمشاركة في الأنشطة التي تسمح بتراكم المعرفة المتنوعة وتطوير الشبكات المهنية، فتحصل الشركات على ميزة تنافسية من خلال موارد معرفة عالية الجودة على شكل موظفين.

رابعا: مراحل تطور رأس المال المهني:

يتمحور رأس المال المهني حول مهنية المعلم، فالمعلم المهني هو الذي يمتلك القدرة علي التنظيم الذاتي، والمعرفة التخصصية، والالتزام بالميثاق الأخلاقي الذي وضعه أعضاء المدرسة، والعناصر الاساسية التي تميز مفهوم المهنية professionalism هو استقلالية الممارس، والجودة ، والمعايير الأخلاقية، وتستلزم التحديد والتعبير عما هو مطلوب و متوقع من أعضاء المهنة.(Evans, L, 2018,25)

ومن الناحية المهنية تطورت مهنة التعليم عبر أربعة مراحل، الأولى ، مرحلة ما قبل المهنية، والثانية مرحلة الاستقلالية، والثالثة، مرحلة الزمالة المهنية، والرابعة، ما بعد المهنية أو ما بعد الحداثة.

وهذه المراحل كالتالي: (Yumarnamto, M 2017, 2 – 3)

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل المهنية:

في هذه المرحلة ساد الاعتقاد بأن التدريس من الناحية التقنية والفنية ليس بالأمر الصعب، ويمكن للشخص الذي يمتلك معرفة كافية بالموضوع أن يقوم بالتدريس، فمثلا عندما تم تقديم التعليم في الولايات المتحدة الامريكية لأول مره كان أغلب المعلمين متطوعين أو أعضاء بالكنيسة المحلية.

المرحلة الثانية: المرحلة الإستقلالية للمعلمين:

وهي المرحلة التي يعتبر فيها المعلمون مهنيين مستقلين، فهي تدل علي الحرية التي يتمتع بها المعلمون في إعداد وتطبيق المواد والأساليب كأدوات لتعليم طلابهم.

المرحلة الثالثة: مرحلة الزمالة المهنية:

حيث لا تعتبر المهنية جهدا فرديا للمعلمين بل جهداً جماعياً لبناء ثقافة مهنة التدريس، ويعتبر التعاون ضرورياً من أجل حل المشكلات الشائعة في هذه المرحلة، وتلعب المنظمات المهنية "كالنقابات، والاكاديميات دورا مهما في التعليم المهني.

المرحلة الرابعة والأخيرة: ما بعد المهنية أو ما بعد الحداثة:

يمكن النظر الي هذه المرحلة علي إنها إمتداد للمرحلة السابقة، ولكنها تسلط الضوء علي تنوع ومرونة الأفراد والمنظمات، لتعزيز الكفاءة المهنية للمعلمين، كما أن مهنة المعلم في هذه الفترة ليست مستقرة، ويجري حولها نقاشات وجدال في عدة اتجاهات، كما أن المهنة انتقلت من كونها مطلباً إدارياً أو عملية بسيطة من الناحية الفنية، ومستقلة نسبيا، وأقل إبداعا، إلي زمالة جماعية تعاونية مستدامة، فالمهنة قديما تشير إلي عزلة المعلم واستقلاليته، وقيادته لعملية التعليم والتعلم، أما حديثا فتشير إلي مستويات عالية من التعاون، وتقاسم المسؤولية والقيادة، وتوسعت لتشمل العمل خارج غرفة الدراسة كجزء من مسؤوليات التدريس. (Hargreaves, A, 2000, 156).

وهذه المراحل الأربعة من تطور المهنية لا ينبغي النظر إليها علي انها سلسلة أو عملية متقطعة، لأنه يمكن أن توجد أكثر من مرحلة جنبا الي جنب في حقبة تاريخية معينة.

خامساً : الجهود الداعمة لتنمية رأس المال المهني في التعليم في مصر:

هناك بعض الجهود من جانب وزارة التربية والتعليم في مصر منذ مطلع الألفية الثالثة لتحسين أداء التعليم، منها:

- ١- إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والتي يمكن إعتبارها الخطوة المحلية الفارقة نحو تحسين أداء المدارس في مصر، ويدل علي عزم المجتمع المصري علي تحسن جودة التعليم، حتي صدر قانون (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م الذي يمثل مؤشرا يؤكد التوجه نحو تحسين أداء المدارس المصرية، والذي نظم جدول وظائف المعلمين، ونظم الكادر الوظيفي (معلم مساعد، معلم، معلم أول، معلم أول أ، معلم خبير، كبير معلمين). (ياسر فتحي الهنداوي، ٢٠١٢، ٣٨٧).
 - ٢- إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين بناء علي تعديلات مجلس الشعب في ٢٠٠٧/٦/٢٠ علي قانون التعليم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ في مادته (٧٥) علي إنشاء أكاديمية مهنية للمعلمين، تتبع وزير التربية والتعليم، ودورها تصميم وتطبيق نظام لمنح تراخيص لمزاولة المهنة، طبقا للخطة القومية لإصلاح التعليم في مصر. (ج م ع، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧).
 - ٣- وضعت وزارة التربية والتعليم كادرا خاصا لإختيار المعلم، ذلك الإطار المالي والقانوني، الذي أقرته الحكومة المصرية لتعزيز مكانة المعلم الأدبية والمهنية، وتحسين الأجور والعلاوات والحوافز، مرهونة بجودة أدائه. (ناصر محمد عامر، ٢٠٠٩، ٣٠٣).
 - ٤- هناك توجهات نحو الترخيص المهني لمعلمي التعليم قبل الجامعي، والاكاديمية المهنية هي التي تتولي منح شهادة الصلاحية والترخيص للمعلمين. (ج م ع، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧).
- مما سبق يتضح لنا وجود بعض الركائز والفرص التي يمكن الاستناد عليها واستثمارها في تنمية رأس المال المهني داخل المدرسة، لا سيما زيادة الاهتمام بجودة التعليم، واعتبار المدرسة وحدة للتنمية المهنية، والتركيز علي استراتيجية تطوير التعليم، وعلي توفير موارد بشرية متنامية القدرة والكفاءة، وتوسيع اختصاصات الاكاديمية المهنية في تطوير المعلمين، واعتماد كادر المعلم. (رانيا عبد المعز الجمال، ٢٠١٧، ١٨٠).
- العلاقة بين رأس المال المهني والميزة التنافسية المستدامة في التعليم الثانوي:**
- يرري الباحث هنا أنه في ضوء هذه الدراسة لرأس المال المهني والميزة التنافسية المستدامة من أجل تفعيل العلاقة بينهما، فإنه يمكن اقتراح عدة متطلبات لتفعيل العلاقة بين متغيري البحث في التعليم الثانوي علي النحو التالي:

أولاً: متطلبات تنظيمية:

لا بد لإدارة التعليم الثانوي من وضع أسس ومبادئ تنظيمية تستند علي أحدث النظريات المعاصرة لتكون سندا في تطوير رأس المال المهني والميزة التنافسية المستدامة، ومنها ما يلي:

- ١- إعادة النظر في توصيف مهام جميع العاملين بالمدرسة.
- ٢- زيادة المخصصات المالية للمدارس الثانوية لرفع قدرتها التنافسية في مجالات التكنولوجيا والحاسوب والتعليم التقني.
- ٣- تحديد رؤية طموحة تحقق تنافسية التعليم الثانوي وتراعي خصوصية مجتمعه وتحقق وحدته البشرية والاجتماعية.
- ٤- تبني أفضل الإتجاهات الدولية السائدة في مجال تنافسية التعليم الثانوي.

ثانياً: متطلبات بشرية:

- ١- رغبة الموارد البشرية في التطور المهني الذاتي.
- ٢- رفع قدرة الموارد البشرية وتوظيف نظم المعلومات الإدارية في تطوير القرار التربوي.
- ٣- استقطاب أفضل العناصر البشرية للعمل في التعليم الثانوي.
- ٤- تدريب العاملين بالتعليم الثانوي لتمكينهم من القدرة علي التعامل مع المستجدات التربوية والتكنولوجية.

ثالثاً: متطلبات صنع القرار:

- ١- الاستعانة بالمستشارين التربويين لتوفير فرص تبادل الخبرات والتجارب والدعم، وترسيخ مفهوم مجتمع لدعم واتخاذ القرار بناء علي الخبرات والمعرفة.
- ٢- التدريب الدائم والمستمر والمحاكاة بين المعلمين لصنع الخبرات وتوفيرها للجميع.
- ٣- توفير كتيبات عن المواد المختلفة، وعن شخصية الطلاب في تلك المرحلة، وكيفية التفاعل معهم، لتوفير عملية الخبرة لدي المعلمين الجدد، حتي يتسنى لهم اتخاذ القرار المناسب في المواقف المختلفة.

رابعاً: متطلبات إدارية:

- ١- تفعيل الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية كافة، وتطوير وسائل الاتصال بين المدرسة وأولياء الأمور والإدارات التعليمية والمديرية.

- ٢- الإيمان الدائم بالتحسين المستمر للمهارات والكفاءات البشرية، وذلك بإشراك العنصر البشري نفسه في عملية التنافسية.
- ٣- الإستمرارية في تطوير وتفعيل الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية كافة، وتطوير وسائل الاتصال بين المدرسة وأولياء الأمور والإدارات التعليمية.

الآليات المقترحة:

النتائج المتعلقة بالسؤال ما الآليات المقترحة لتنمية رأس المال المهني لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر؟ في ضوء مراجعته ادبيات رأس المال المهني، وما توصلت إليه دراسته من نتائج، قدم الباحث عددا من الآليات المقترحة التي يمكن من خلالها تنمية رأس المال المهني للمعلمين في المدارس الثانوية العامة، وترتكز هذه الآليات على تطوير المعلمين والاستثمار فيهم ليس كأفراد بل قوه رأس المال الاجتماعي التي ستطور القدرات المهنية للمجموعه ورأس المال القراري الذي يتراكم بالخبرات الطويله وفيما يلي عرض لآليات تنميته مكونات رأس المال المهني للمعلمين في المرحلة الثانوية العامة:

تنمية رأس المال البشري:

وذلك من خلال الآتي:

- تمويل البرامج الدولييه لتبادل المعلمين بين مصر وعدد من دول مختلفه، لتسمح هذه البرامج بتبادل الخبرات، وصقل مهارات المعلمين المصريين.
- توفير المنافسه على مستوى المدارس في تصميم ابتكارات على مستوى التدريس، ووضع محكات تاخذ في الاعتبار موقع المدرسه وكثافه الفصول ونوعيه المعلمين، وتحدد المستوى المطلوب من المدرسه، وتحدد مؤشرات الصعود والتطور، وعدم قبول النتائج المستقره الثابته.
- دعم استقلاليه المعلم، فلا يفرض عليه قالب جامد في التخطيط وتنفيذ التدريس وطريقه التركيب والتقييم وغير ذلك، ومنح المعلمين الحريه في ممارسه ما تعلموه وتدريبوا عليه.
- تنظيم دورة تدريبية بشكل مستمر عن الممارسه التأملية وكيفية استخدامها وأدواتها، كالتقارير الذاتية ويومييات المعلم والاستقصاء التشاركي والحوار الجماعي، حول تحسين أساليب التعلم.

- دراسته الممارسات الرائدة التي يقوم بها المعلمون المتميزون، ويتقاسمها مع الزملاء داخل المدرسة وفي المدارس الأخرى، حيث تتولى إدارة المدرسة نشرها داخل المدرسة، وتتولى الإدارة التعليمية دعمها بين المدارس، وتتولى الأكاديمية المهنية للمعلمين قياس التطور في أداء المعلم على مدى سنوات العمل، فلا يكون ثابتاً ومستقراً بل في حالة تطور مستمر.

تسهيل حصول المعلمين على درجات الماجستير والدكتوراه في المجالات الأكاديمية أو التربوية.

- تتولى الأكاديمية المهنية الكشف عن المواهب من المعلمين، ووضع برامج لإستثمارهم واستخدامهم.

- متابعه المدرسه أثر انعكاس التدريب، وبرامج التنميه المهنية، على ممارسات المعلم داخل غرفه الصف وعلى سلوكياته الاداريه داخل المدرسه، وعلى تفاعله مع الزملاء، والإستجابة للتطوير.

- التوجه بالمعلمين من التركيز على التعليم الى التركيز على التعلم، والتحول من تغطيه وشرح الكتاب المدرسي، الى التعاون مع الزملاء في قياده تعلم الطلاب، ومتابعه تقدم الطلاب في كل جوانب الشخصيه.

تنميه راس المال الاجتماعى:

- من خلال تبني فلسفه التعاون في المدرسه القائمه على الثقة حتى يسود التعاون من الممارسات المدرسيه، بما يحقق اعظم النتائج.

- دمج الوقت المخصص للتعاون في اليوم الدراسي، من خلال العام الدراسي.

- توضيح الهدف من التعاون، ووضع انظمه لتسييرها.

- تدريب المعلمين على عمليات التعاون.

- دمج الدرس النموذجي في جدول حصص المعلم.

- محاسبه إداره المدرسه المعلمين بشكل جماعى، وليس فردي، حتى يتم بناء الثقة بين المعلمين، لكي يتشاركوا الخبرة فيما بينهم.

- الإعتماد على تقييم الأقران، كأحد أدوات تقييم المعلم.

- تقبل المعلمين المسؤولييه الفرديه والجماعيه والعمل معا، لزملاء المهنة.

- تخصيص وقت للتدريب والحوار الجامعيين.

- تحويل الموهبه الفرديه التي يمتلكها المعلم إلى موهبه جماعيه، يتقاسمها مع الزملاء.

- تحديد اجتماع مرة اسبوعياً، بعد انتهاء اليوم الدراسي لكل معلم مائه، يكون هذا الاجتماع قائماً على بيانات واقعية لمناقشه المشكلات التي تقابلهم أثناء العمل.
 - اختيار عدد من الدروس بين معلمي كل مائه يتم شرحها عن طريق اكثر من معلم اثناء الحصة الواحده، وداخل غرفه الصف نفسها، ليتعلم المعلمون من بعضهم البعض، وتتكون لديهم المسؤولية الجماعية.
 - دمج المعلمين الجدد والمعلمين القدامي، وذلك بتبني ثقافه المزواجه التي تجعلهم يعملون معه، ويتشاركون القيم نفسها، ويتبادلون طرق واساليب التدريس والعمل، حتى لا تسود العجله بين الفريقين، ويغيب الدعم.
 - ملاحظه الأقران السماح للمعلمين بدخول فصل زميل، وملاحظة أدائه، وتزويده بالملاحظه من خلال منصات للتعلم الافتراضيه.
 - المناقشه بين المعلمين على مواقع التواصل الاجتماعي، كعمل صفحه الكترونيه تضم جميع المعلمين داخل المدرسه، يناقشوا فيها نتائج التلاميذ، ومشكلاتهم، ووضع خطط لحلها.
 - تحويل بيئه المدرسه إلى مجتمع تعلم مهني، يتعلم المعلم ذاتيا من المعلمين القدامي، والأكثر خبرة من الموجهين.
 - تكوين شبكة مهنيه داخل المدرسه، تضم مدير المدرسه، والمعلم الاول لكل مائه، والاختصاصي والاجتماعي، والاختصاصي النفسي، داخل كل مدرسة.
 - يحدد طريقه للتواصل المستمر من خلال إجتماع دوري ثابت.
- تنمية رأس المال القراري:**
- وذلك من خلال تبني دمج القيادة التشاركية التي تدعم المزاوله الجماعية من أعضاء المدرسه، تجاه تحسين المدرسه وتؤمن بأنه لا توجد مدرسة جيدة بدون معلمين جيدين، وتتولى قيادة المدرسه.
- تنمية رأس المال المهني للمعلمين، من خلال الإجراءات الآتية:
- تقسيم العمل على مجموعات بدلا من افراد، من خلال استثمار إداره المدرسه للعمل الجماعي، واسناد المهمة الواحدة لأكثر من معلم.
 - تبني إدارة المدرسه تشجيع الحوارات والمناقشات بين المعلمين.

- تشكيل شبكة تعاونية بين المدارس في المنطقة التعليمية نفسها، يتم من خلالها تقسيم الإمكانيات، وتبادل المواهب بين المعلمين وبين المدارس، ونقل الممارسات المهنية الناجحة من المدرسة الى مدرسة أخرى.
- يضع مدير المدرسه عده طرق لدراسة معلميه وذلك من خلال الجولات التفقدية في الفصول والإجتماعات الدورية.
- تشجيع المعلمين على التدريب والمرونة في تنفيذ المهام.
- تشجيع المعلمين في تنفيذ المهام الخاصه بالتعليم والتعلم، والمهام الادارية.
- يفوض مدير المدرسة جزءا من اختصاصاته للمعلمين، لا سيما العمل الورقي، والامور الروتينية، والاعمال الكتابية، والاشراف على تنفيذ مراحل الخطط، ليبنى قاده مستقبليين.
- يتم تشكيل مجلس قيادة للمدرسة، يتمثل من جميع التخصصات، وبالتدوير بين جميع المعلمين، يهدف الى إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المهمة.

المراجع العربية:

- ١- احمد فاروق الزميتي (٢٠١٣): رؤية مستقبلية لتحديث التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع (١٣٥).
- ٢- ج.م.ع، وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٦): الخطة الاستراتيجية القومية لاصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، نحو نقله نوعية في التعليم (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢)، القاهرة، وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي، وزارة التربية والتعليم.
- ٣- ج م ع، وزارة التربية والتعليم، (٢٠٠٧): قرار رئيس الجمهورية رقم (١٢٩ لسنة ٢٠٠٨) بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتحديد إختصاصاتها، القاهرة، رئاسة الجمهورية.
- ٤- رانيا عبد المعز الجمال، (٢٠١٧): دراسة مقارنة لإرشاد المعلمين الجدد في كل من الصين وأستونيا، وجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج ٤١، ع ٤، ص ١٨٠.
- ٥- زهراء جعفر محمد موسي، (٢٠٢٠): أثر رأس المال المهني علي الميزة التنافسية المستدامة، قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط، دراسة ميدانية علي شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، الاردن.
- ٦- سارة سلامة حمود العطوي (٢٠٢٢): واقع إدارة رأس المال المهني لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة تيوك، رسالة ماجستير، كلية التربية والآداب، جامعة تيوك.
- ٧- سعد علي العنزي و أحمد علي صالح (٢٠٠٩): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص ١٥٨.
- ٨- سلوي حلمي يوسف (٢٠٢٠): تصور مقترح لتنمية رأس المال المهني لمعلمي المدارس الابتدائية في ضوء مجتمعات الممارسة التقليدية والافتراضية، جامعة بني سويف، كلية التربية.
- ٩- محمد احمد عبد العظيم(٢٠١٩): آليات تنمية رأس المال المهني للمعلمين في المدارس الابتدائية، دراسة ميدانية، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، ديسمبر ٢٠١٩، مج ٦، ع ٢٤٤.
- ١٠- محمد علي عليوه (٢٠١٥): دور المدرسة الثانوية في تنمية وعي طلابها بمتطلبات التنمية المستدامة، جامعة الزقازيق، كلية التربية، الزقازيق، ع ٨٧.
- ١١- مصطفى محمود محمد عبد السلام (٢٠٢٠): مقترح لتدعيم القدرات التنافسية المستدامة لقطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، ع ٦٠.
- ١٢- نادية حسن السيد علي (٢٠١٨) : الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، دراسة تحليلية، مجلد ٢٧، عدد ١٢٥.

١٣- ناصر محمد عامر (٢٠٠٩): نحو إطار تنفيذي مقترح لتطوير كادر المعلم في مصر، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية، حول أنظمة التعليم في الدول العربية، التجاوزات والأمل، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٥-٦ مايو.

١٤- نجلاء عبدالنواب عيسى، (٢٠١٨): دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٣٣، ع ٣.

١٥- نجلاء عبد النواب عيسى (٢٠٢٠): رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات-دراسة تطبيقية علي جامعة بني سويف، جامعة بني سويف، كلية التربية.

١٦- نجوي حسين المسيري (٢٠٠٢): فلسفة التعليم الثانوي وتطوره، دراسة مقارنة بين كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

١٧- ياسر فتحي الهنداوي (٢٠١٢): تمكين المعلمين بمدارس التعليم في مصر، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٢، ع ٣١، ص ٣٨٧.

المراجع الاجنبية

- 1- Arthur, M., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). The new careers: Individual Action and Economic Change. Sage. **Academy of Management Perspectives**, Vol. 9, No. (4), P.13.
- 2- Brett, E. B., (2018): **Effective Leadership for the Implementation of the common core state standards**, principal behaviors that develop professional capital to create conditions for positive change, doctoral dissertation, Loyola University Chicago.
- 3- Brown, C. (2019). **Business Leaders: Career Capital and Role Transitions**, **International Journal Management**, Vol. 25, No. (5).
- 4- Evans, L, (2018): Professionalism Professionality and the Development of Education Professional British, Journal of Educational Studies, Val 56, No 1, P.25.
- 5- Fullan, M., Rincon-Gallardo, S., & Hargreaves A. (2015): Professional Capital as Accountability, **Education Policy Analysis Archives**, Vol. 23, No. 15.
- 6- Hargreaves, A, (2000): Four ages of professionalism learning Teachers and Teaching, History and Practice, Vol, 151, No, (2), P,156.

- 7- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2012): **The global fourth way: The quest for educational excellence**, Thousand Oaks, California: Crowin Press.
- 8- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2013): The Power of Professional Capital, **The Learning Professional**, Vol. 34, No. (3).
- 9- Herbert, c. l., (2018): **Growing professional capital through Lesson Study**, Doctor of Education, University, P. 63.
- 10- Ikomak S, (2016): **Individual excellence versus collaborative culture A cross – national analysis of professional capital in the US, Finland, Japan, And Singapore** (Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University).
- 11- Jensen, B. Roberts–Hull, K., Magee & Ginnivan, L., (2016): **Not so elementary: Primary School Teacher School Teacher Quality in Top–Performing Systems**, Washington: The National Center on Education and The Economy.
- 12- Kirk, S. (2016): Career Capital in Global Kaleidoscope Careers: the Role of HRM, The **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 27, No.(6).
- 13- Lamb, M., & Sutherland, M. (2010): The Components of Career Capital for Knowledge Workers in the Global Economy, **The International Journal of Hunman Resource Management**, Vol. 21, No. (3).
- 14- Osmond Johnson, P. (2017): Leading Professional Learning to Develop Professional Capital, The Saskatchewan Professional Development Units Facilitator Community, **International journal of teacher leadership**, Vol. 8, No. 1.
- 15- Shen, J.; Chanda, A., D.; Netto, B., & Monga, M. (2009): Managing Diversity Through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20, No. (2).
- 16- Tanang, H., & Abu, B. (2014): Teacher Professionalism and Professional Development Practices in South Sulawesi, Indonesia. **Journal of Curriculum and Teaching**, Vol. 3, No. 2.
- 17- Tong, W., & Razniak, A. (2017). Building professional capital within a 21st century learning framework. **Journal of Professional Capital and**

Community, Vol. 2 No. 1, available at: www.emeraldinsight.com/2056-9548.htm, pp. 36– 49.

- 18– Visone, J.D. (2018). Developing social and decisional capital in US National Blue Ribbon Schools. **Improving Schools**, Vol. 21, No. (2).
- 19– Sanders, Galindo, C., & Allen, K., M. (2018): **Professional capital and responses to student diversity**, a qualitative exploration of the role of teachers in full–service Community schools, *Urban Education*.
- 20– Watts, D., S., & Richardson, J., W., (23020): Leveraging professional development to build professional capital in international schools in Asia, **Journal of professional capital and Community**, Vol., 5, No., 2.
- 21– Yumarnamto, M (2017): The Career Patch of an Indonesian EFL, Teacher: A Professional capital Perspective, *RELC Journal*, Vol 50, No 3, PP. 2–3 .