

## التنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية " المفهوم والأبعاد" (١)

بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
(تخصص الإدارة التعليمية وسياسات التعليم)

إعداد

الباحث / أسامة محمد محمد رمضان

د/ سحر محمد على

مدرس أصول التربية

كلية التربية – جامعة الفيوم

أ.د/ يوسف سيد محمود

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية – جامعة الفيوم

### ملخص البحث

هَدَفَ البحث الحالي إلى تَعَرُفِ الأُسُسِ النظرية للتنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية، ومفهوم التنمية المهنية والتنمية المهنية الذاتية وأهدافها وأهميتها والأساليب المتبَعَة لتحقيقها ومتطلبات تحقيقها، والتغيرات العالمية وأثرها على التنمية المهنية للقيادات التعليمية. وأكدت محاورُ هذا البحث أنَّ التنمية المهنية الذاتية تشير إلى وجود دافعيةٍ داخليةٍ وعواملٍ محفزةٍ للقيادات التعليمية تسعى من خلالها لاستثمار الفرص المتاحة للنمو المهني بما ينعكس إيجابًا على مستويات الأداء داخل المؤسسات التعليمية. الكلمات المفتاحية : التنمية ، التنمية المهنية ، القيادات التعليمية

(\*) بحث مستخلص من رسالة ماجستير بعنوان " تصور مقترح لتفعيل أسلوب التنمية المهنية الذاتية للقيادات بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر "

## Self-Professional Development of Educational Leaders (Concept and dimensions)

### Abstract:

The current research aimed to identify the theoretical foundations for the self- professional development of educational leaders, the concept of professional and self-professional development, its goals and importance, the methods used to achieve it and the requirements for its achievement, the global changes and their impact on the professional development of educational leaders. The axes of this research confirmed that self-professional development indicates an internal motivation and motivating factors for educational leaders through they seek to invest opportunities for professional growth in a way that reflects positively on the levels of performance within educational institutions.

## مقدمة البحث:

يشهد المجتمع المعاصر موجةً غير مسبوقةٍ من التطوير والتغيير تمتد بظلالها؛ لتشمل كافة الأبعاد الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ولم يعد هناك ما يمكن وصفه بأنه ثابت، فكل ما حولنا أصبح يدور في فلك التطوير والتغيير، وأمام هذه الموجة الكبيرة من التغيير والتطوير كان لا بدّ للأساليب الإدارية أن تُغيّر فلسفتها الإدارية الحاكمة؛ لتكون مناسبة مع الواقع الإداري الجديد الذي أفرزته هذه التغييرات والتطورات السريعة (أبو بكر، ٢٠٠٣، ص ١٩)

كما أنّ التوجهات التي سادت الفكر الإداري في العصر الحاضر قد ألفت بظلالها على التنمية المهنية باعتبارها من أهم المفاهيم الإدارية، بل هي إحدى الوظائف المهمة للإدارة في العصر الحاضر ليس فقط من أجل أهمية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات أو المنظمات بل لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات. (علي، ٢٠١٦، ص ٤٧)

كما تزداد أهمية الحاجة للتنمية المهنية والتعلم الذاتي أثناء الخدمة، وتتعاظم على نحو خاص في مراحل الإصلاحات والتحوّلات الكبرى التي يشهدها أي مجتمع من المجتمعات؛ لما تقرّضه هذه التحوّلات على النظم التعليمية من ضرورة إحداث تغييراتٍ كيفية ونوعية. (Vail, 2011, p 19)

## ويسعى البحث الحالي لتحقيق هدفين رئيسيين:

**الهدف الأول:** تسليط الضوء على أهداف ومجالات التنمية المهنية الذاتية بوصفها أحد الأساليب التي فرضت نفسها في ظل تغيرات عالمية فرضت بدورها أيديولوجية تدريبية مختلفة نوعاً ما.

**الهدف الثاني:** الكشف عن أبرز التغيرات العالمية المؤثرة على التنمية المهنية للقيادات التعليمية، ومن ثم متطلبات تحقيق التنمية المهنية الذاتية بما يسهم في تجاوز حدود الأساليب التقليدية للتدريب والتنمية المهنية.

ولتحقيق هذين الهدفين؛ طرح البحث التساؤلات التالية:

### \*تساؤلات البحث :

- ١- ما المقصود بالتنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية وما اهم اهدافها؟
- ٢- ما أهمية للتنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية وأبرز مجالاتها؟
- ٣- ما متطلبات تحقيق التنمية المهنية الذاتية وما الأساليب المستخدمة في ذلك؟
- ٤- ما أهمالتغيرات العالمية المؤثرة على التنمية المهنية للقيادات التعليمية ؟

### \*أهمية البحث: يمكن إبراز أهمية هذا البحث نظريا وتطبيقيا كالتالي:

- ١- إضافة أبنية جديدة في تعزيز استخدام طرائق التنمية المهنية الحديثة.
- ٢- المساعدة في تطوير وتنمية الموارد البشرية العاملة بمؤسسات التربية والتعليم تزامناً مع وجود الحاجة إلى إيجاد طرائق جديدة في تطوير وإعداد القيادات التعليمية كخطط مستقبلية في سياسات التعليم .
- ٣- قد يسهم البحث الحالي في تقديم تغذية راجعة تساعد القائمين والمسؤولين عن التعليم خاصة مديري المدارس والإدارات التعليمية في مصر لتوفير متطلبات التنمية المهنية الذاتية باعتبارها مصدراً للتنمية المهنية المستدامة مما يسهم بدوره في تطوير العملية التعليمية ككل.

وفي سياق أهمية التنمية المهنية الذاتية للقيادات التربوية يتناول البحث الحالي

محورين رئيسيين:

\*المحور الأول: ويتناول الأسس النظرية للتنمية المهنية، ومفهومها، وأهميتها، وأهدافها، ومجالاتها، وأساليب تحقيقها.

\*المحور الثاني: ويتناول التغيرات العالمية وأثرها على التنمية المهنية للقيادات التعليمية.

## المحور الأول: التنمية المهنية الذاتية ( المفاهيم والمجالات )

### أولاً: أسس التنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية

قبل التطرق لمفهوم التنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية، ينبغي الإشارة إلى الأسس النظرية لها، حيث تعددت وتنوعت أسس التنمية المهنية والتعلم الذاتي، منها الأسس التاريخية والأسس النفسية والأسس الاقتصادية، ويمكن عرضها كما يلي:

#### ١- الأسس التاريخية للتنمية المهنية والتعلم الذاتي:

تطورَ البحثُ في التعلم الذاتي والفروق الفردية من أوائل القرن التاسع عشر حتى أصبح علماً له مناهجُه وأصولُه ويشملُ الشخصيةَ الإنسانيةَ كلها، علماً بأنَّ هذه الفروق كانت معروفةً منذُ القَدَم؛ حيث كانت هذه السمةَ الغالبةَ في التربية المصرية القديمة والتربية الصينية القديمة والإغريقية، واستمرَّ البحثُ في الفروق الفردية وكيفية مراعاتها في الحضارة الإسلامية والعصور الوسطى حتى امتدت إلى عصرِ النهضة الأوروبية ووصلت وتطوّرت في التربية العلمية الحديثة، لذلك كان التأكيدُ على ضرورة وأهمية التعلم الذاتي للأفراد (حمدان، ٢٠١٥، ص ٥٢).

مِمَّا سبق يتبيّن أنّ التنمية المهنية المستمرة والتدريب الذاتي عمليةٌ تحظى باهتمامٍ كافٍ المجتمعات من العصور القديمة، حيث أكّدت عليه كافة مجالات التدريب القديمة والحديثة؛ نظراً لأهميته في إثراء الشخصية والإنسانية بصفة عامة، ممّا يسهم في تقدّم المجتمعات وتطورها.

#### ٢- الأسس النفسية للتنمية المهنية والتعلم الذاتي:

ظهرت العديدُ من الدراسات السيكولوجية التي تُبيّن أنّ هناك فروقاً بين الأفراد في العمر الواحد في نواحٍ كثيرة، مثل: الذكاء والتحصّل والفهم والإدراك وسرعة التعلم ومستوى الدافعية، لذلك كان من الضروري جعلُ التعليم والتنمية المهنية عمليةً فرديةً، بحيث يُنظرُ إلى المتعلم على أنه شخصٌ فريدٌ في خصائصه يتعلم بطريقة أفضل تحت أسلوبٍ وطريقةٍ معيّنة، ومن هنا يُعدُّ مبدأُ الفروق الفردية من أهم المبادئ التي يراعيها التعلم الذاتي، وهناك عدّة اتجاهاتٍ في علم النفس مثل الاتجاه التجريبي، حيث يري سكنر Skinner - مؤسسُ نظرية الاشتراط الإجرائي - أنّ مراعاة الفروق بين المتعلمين

يُكْمُنُ في الالتحام بالبيئة التعليمية والإعداد الجيد للمادة التعليمية والتعزيز والتغذية الراجعة، وبهذا تتوفرُ فرصةٌ للمتعلم في أن يصل إلى المستوى المطلوب في التعلم، وأما الاتجاه الإنساني وعلى رأسه روجرز Rogers فيرى ضرورةَ تركُّزِ العملية التربوية نحو المتعلم وأهمية التعلم الذاتي في تعزيز الاستقلالية لديه وتحقيق الأهداف التعليمية، ويؤكد الاتجاه المعرفي عن طريق العالم بياجيه Piaget أنه يجب إتاحة الفرصة لكلِّ متعلمٍ؛ لكي يتعلم بمفرده (خليل، ٢٠٠٩، ص ٤٤)

### ٣- الأسسُ الاقتصاديةُ للتنمية المهنية والتعلم الذاتي:

تعيش المجتمعات اليوم في عصر العولمة والانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي والحضاري وإيصال الجديد لكلِّ فردٍ، لذلك فإنَّ التعلم الذاتي يهدف إلى مواكبة التقدم التكنولوجي والمعرفي وتطوير حياة الأفراد والمجتمع ومسايرة هذا التطور وتوظيف التكنولوجيا في المجال التربوي خاصةً في برامج التنمية المهنية والتعلم الذاتي، وهي تؤدي إلى إنتاج موادَّ تعليمية مختلفة تراعي الفروق الفردية، وتساعد في حل مشكلات تزايد أعداد المتعلمين في المؤسسات التربوية، ويساعد التعلم الذاتي في إعداد المعلمين المؤهلين تربويًا وكذلك القيادات الإدارية من خلال برامج التنمية المهنية المستدامة القائمة على التعلم الذاتي تؤدي إلى تقليل نفقات التدريب وإخراج معلمين وقيادات على قدرٍ من الكفاءة والعطاء (المغربي، ٢٠٠٧، ص ٥٨)

وقد أوضحت دراسة الشقفي عددًا من الأسس أهمها: (الشقفي، ٢٠٠٤، ص ٥١)

١- **الواقعية:** فلا بُدَّ أن ترتبط التنمية المهنية الذاتية بالاحتياجات الفعلية الحقيقية للقيادات الإدارية .

٢- **الشمول:** فلا بُدَّ أن تشمل كلَّ جوانب العملية الإدارية وقواعدها.

٣- **التنوع:** حيث تتنوع الآليات والوسائل المستخدمة والبرامج والأنشطة.

٤- **التكامل:** بمعنى مراعاة الأداء وضمان تحقيق التغذية الراجعة والتطوير المستمر للبرامج.

ويتبين من خلال عرض الأسس السابقة أنَّ التنمية المهنية بصفة عامة تُعدُّ مدخلًا مهمًا ورئيسًا من مُدخلات العملية التعليمية، حيث إنها تعني بتحسين أداء كلِّ العاملين بالمؤسسات التعليمية؛ ليصبحوا قادرين على القيام بأدوارهم بكفاءة وفعالية.

ثانياً: مفهوم التنمية المهنية والتنمية المهنية الذاتية للقيادات:  
فيما يلي يتم تناول مفهوم التنمية المهنية، والتنمية المهنية الذاتية  
\*مفهوم التنمية المهنية:

تشير دائرة المعارف الأمريكية إلى أن التنمية المهنية هي العملية التي يتم بها تزويد الفرد بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتنميته في مهنته ووظيفته مع إتاحة الظروف المناسبة لذلك. (Encyclopedia of Educational Research, 1993, p 1045)

وقد عرّفها شريفة جاسم عبدالرحمن بأنها "هي العملية المقصودة التي تهيب وسائل التعليم، وتُعين الأفراد على اكتساب الفاعلية في أعمالهم، وتزوّد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما. (عبد الرحمن، ٢٠١٧، ص ٣٤) كما عرّفها نعمت بن سعود بأنها " نشاط لنقل المعرفة واكتساب المهارة من أجل تنمية نماذج التفكير وأنماط العمل وتغيير سلوك الفرد وعاداته ومهاراته وقدراته في أداء العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود". (ابن سعود، ٢٠٠٣، ص ٨٠) في حين عرّفها عبد العزيز عبدالهادي " بأنها عملية تنموية بنائية تشاركية مستمرة تستهدف العاملين في الحقل التربوي؛ لتغيير وتطوير أدائهم وممارستهم ومهاراتهم وكفاءتهم المعرفية والتربوية والتقنية والإدارية. (الطويل، ٢٠٠٨، ص ٥) ويتضح ممّا سبق أنّ التنمية المهنية هي تلك العمليات النمائية التي يتلقاها العاملون أثناء الخدمة لضمان مواكبة التطوير الذي يطراً على المؤسسة أو المنظمة التي يعملون بها.

كما يعرفها " Bolt " بأنها عملية تعلّم مستمرة ومتراكمة يشترك فيها الموظف طوعاً؛ لكي يتعلّم كيف يقوم بمهام عمله ومسؤوليات وظيفته على أفضل وجه بما يفي باحتياجات ومتطلبات وظيفته، ومن ثمّ فالتنمية المهنية هي عملية مستمرة لكشف الذات والتأمل والنمو المهني الذي يقدم أفضل نتائجه عندما يُستدام لفترة خلال بيئة العمل". (Blot, 2012, p16-17)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التنمية المهنية هي عملية منظمة ومدرّسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدين للعاملين؛ حتى تمكنهم من القيام بمسئولياتهم اليومية وتحديث ما يتوفر لديهم من معلومات ومهارات وتحسين فاعليتهم في أداء عملهم، وهي مجموعة الخبرات التعليمية التي يكتسبها الأفراد وترتبط بمهنتهم.

ووفقاً للمفاهيم السابقة يتبين أنّ التنمية المهنية قد تتمّ بعدة سبلٍ، منها ما هو مخطّطٌ لإلحاق العاملين به، ومنها ما يسعى العاملون إلى تنفيذه بإرادةٍ منهم سواءً برامجٍ يقبلون عليها أو ما يسعون لتعلّمه بأنفسهم، وهو ما يُطلقُ عليه التنمية المهنية الذاتية.

### \* مفهوم التنمية المهنية الذاتية:

عرّفها عمر غباين " أنها النشاط التعليمي الذي يقوم به الفرد مستمداً وجهته من رغبته الذاتية واقتناعه الداخلي بهدف تنمية استعدادته وإمكاناته وقدراته مستجيباً لميوله واهتماماته، بما يُحقّق تنميةً شخصيّةً وتكاملاً والتفاعل الناجح مع مجتمعه عن طريق الاعتماد على نفسه والثقة بقدراته في عملية التعليم والتعلّم مدى الحياة". (غباين، ٢٠٠١، ص ٢٣)

وعرّفها مرفت هاني " أنها أسلوبٌ للتعلّم يقوم فيه المتعلّم بتعليم نفسه بنفسه من خلال المرور بالمواقف التعليمية التي يكتسب من خلالها المعارف والاتجاهات والمهارات المتنوعة بما يتوافق وقدراته واستعدادته وإمكاناته الخاصة وسرعته الذاتية. (هاني، ٢٠١٢، ٤١)

بينما عرّفها Martens, and et al " أنها الأسلوب الواعي المنظم الذي يقوم به الفرد بالمرور بنفسه على المواقف التعليمية المختلفة لاكتساب المعلومات والمهارات، بحيث ينتقل محور الاهتمام من المعلم إلى المتعلّم، فيصبح المتعلّم هو الذي يقرّر متي وأين يبدأ ومتي ينتهي وأي الوسائل يختار، وهو المسئول عن تعلّمه والنتائج والقرارات التي يأخذها". (Cleste, 2012, 38)

كما عرّفها عماد جميل " بأنها نظامٌ يمرُّ فيه المتدرّبُ بمجموعةٍ من الأنشطة التعليمية المختلفة، ويسعى فيه المتدرّبُ إلى تحقيق أهدافٍ تربويةٍ محدّدة، ويعتمد فيه المتدرّبُ على نفسه، ويسير فيه المتدرّبُ وفقاً استعدادته وميوله وقدراته، ويهدف إلى التعلّم المستمر والمتواصل الذي لا ينقطع". (حمدان، ٢٠١٥، ٥٠)

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أنّ التنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية هي " تلك البرامج والأنشطة والوسائل والممارسات التي تقوم بها وتسعى إليها القيادات التعليمية من أجل رفع مستوى كفاءتهم واكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لرفع مستواهم المهني وتطوير أدائهم إلى الأفضل.

وفي ضوء التعريفات السابقة للتنمية المهنية والتنمية المهنية الذاتية يتبين أنّها يتشابهان ويختلفان مع بعضهما في عدة خصائص، فالتنمية المهنية تُعدُّ عمليةً مقصودةً تهدف إلى إجراءات تغيير وتحسين الأداء في كافة الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية ذات الطابع التربوي التعليمي، بينما التنمية المهنية الذاتية قد تكون عمليةً مقصودةً أو غير مقصودةٍ يقوم بها الفرد من تلقاء نفسه بمجهود ذاتي وبرغبة ذاتية، وتختلف أساليب التنمية المهنية الذاتية المتمثلة في القراءة الحرة وإجراء البحوث والدراسات العليا واستخدام الإنترنت والتعلم من الأقران.

### ثالثاً: أهداف التنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية

توفّر التنمية المهنية والتعلم الذاتي للمؤسسة التعليمية الطاقة والحيوية والقدرة على الاستمرار وصناعة الجودة والنمو؛ لأنها تُعدّ أحد الأعمدة الأساسية في البنيان المؤسسي الحديث بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص، فقد تزايد اهتمام المؤسسات التعليمية والتربوية بموضوع التنمية المهنية، ولا تكاد تخلو استراتيجية تربوية من أهداف خاصة بالتنمية المهنية بشكل عام والتدريب التربوي بشكل خاص من أجل الارتقاء بمستوى التعليم، وقد أشارت الدراسات والبحوث إلى أنّ هناك مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للتنمية المهنية عامة التي يجب أن تسعى لتحقيقها أيّة مؤسسة لديها رؤية للتطوير النوعي، ومن بين هذه الأهداف ما يلي: (محسن، ٢٠١٦، ص ٧١)

- إعداد كادرٍ فعالٍ وكفءٍ لإدارة المؤسسة التعليمية تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً وتقويماً ومتابعةً.

- تصميم البرامج والحفائز التدريبية لجميع فئات العاملين بالمؤسسة.

- إعداد قاعدة معلوماتٍ كاملةٍ عن الاحتياجات التدريبية وكيفية تطبيقها ذاتياً.

- وضع الخطط للتنمية؛ لتلبية الاحتياجات الميدانية.

- وضع النظم الأساسية واللوائح الداخلية؛ لتنظيم عملية التنمية المهنية.  
 - تصميم مصفوفات المسئوليات والكفايات لجميع فئات العاملين في المؤسسة.  
 - إعداد شبكة قوية من العلاقات الداخلية والخارجية تخدم تنمية الموارد البشرية.  
 كما أشار محمد عبدالخالق مدبولي إلى أن التنمية المهنية للقيادات تهدف إلى يلي:  
 (مدبولي، ٢٠٠١، ص ٢٢)

- تلاقي أوجه القصور في الإعداد الإداري قبل التحاقه بالمهنة.  
 - تحقيق الأمن الوظيفي للقيادات من خلال مساعدتهم في تحقيق التقدم والترقي الوظيفي.

- تدعيم دور الإدارة المدرسية في تنمية العاملين بها إدارياً وتوفير الفرص الكفيلة لذلك.  
 - تقديم فرص التعلم الذاتي وتنمية القدرات في مفاهيم الإدارة والقيادة واستراتيجياتها، ونتيجة لتوفر تلك الفرص تشكل لدى الموظفين خطاً لتنمية قدراتهم القيادية.

- تبادل المعلومات من خلال ورش العمل والندوات والمؤتمرات وإقامة شبكة من المعلومات والتواصل مع الجهات ذات الاختصاص في التنمية المهنية، إذ تلتزم المنظمات الدولية للتعلم على توثيق العمل مع المنظمات الدولية والإقليمية مثل: اليونسكو والبنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية والمؤسسات الأوروبية والأمانة العامة للكونولث.

بينما تشير بعض الدراسات الأخرى إلى أن أهداف التنمية المهنية والتعلم الذاتي في المؤسسات التربوية الحديثة ما يلي Seminar of International School (Leaders, 010, p4)

- تنمية الإحساس بالمسئولية الذاتية والشعور بالرضا الوظيفي لدى القيادات التربوية من خلال النماء المستمر في ذاتهم، ومن خلال فاعلية إنجازهم لخطط التعلم والتعلم بجودة عالية.

- تعزيز القدرة على استخدام تقنيات التعليم والاتصال الحديث.  
 - تنمية الشعور بالانتماء للمهنة والنظام التعليمي والمجتمع من خلال تعزيز السلوكيات المهنية المرغوبة والتصدي للسلوكيات المهنية غير المرغوبة.  
 - تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي من شأنها تعزيز العمل الجماعي، وتفعيل من أدوارهم، كما أنها تزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم.

- مساعدة الأفراد على اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف الجديدة، مع تعزيز ما تمّ اكتسابه في مجال التخصص ومجالاتٍ أخرى ذات ارتباطٍ مجال التخصص لزيادة مستوى أدائهم المهني.

ومما سبق يتضح أنّ أهدافَ التنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية متعدّدة، ولعلّ أبرزها تنمية قدراته على إدارة الوقت من منظور التوازن بين الوقت المخصّص للعمل والوقت المخصّص للتدريب والتنمية والوقت المخصّص للأعمال الخاصة العامة الأخرى، وأيضاً تنمية الذكاء الاجتماعي لدى القيادات وتنمية الوعي بالذات من خلال القدرة على ضبط مهاراته التفاعلية والاجتماعية.

#### رابعاً: أهمية التنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية

تُشكّل القيادة الإدارية الركيزة الأساسية لأي مجتمع من المجتمعات لبلوغه الكفاية التي تمكنه من أن يستغل موارده البشرية والمادية والعلمية في مختلف الميادين، فالمنظمات التعليمية تعتمد على القيادة الإدارية للقيام بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم والمتابعة، ولما كانت كلُّ هذه الأعباء تقع على عاتق القيادات الإدارية فمن هذا المنطق يجب الاهتمام بإعدادهم واختبارهم وتأهيلهم وتطويرهم، وذلك بالتنمية المهنية التي تُتيح لهذه القيادات اكتساب الكفايات والمهارات القيادية والإدارية. (عبد الفتاح، ٢٠١٠، ص ٢٦)

كما تُعدّ التنمية المهنية من أهم العمليات التي تؤدي إلى رفع قدرات القيادات التربوية ومهاراتهم وتزويدهم بالمعارف والمعلومات والخبرات للارتقاء بمستوى أدائهم؛ حتى يمكنها من إحداث التغيير المنشود الذي يحقق الأهداف المرجوة، لذا فمن الضروري إجراء تنمية مهنية مستمرة لهذه القيادات لتمكينهم من التكيف مع المتغيرات المعاصرة لتحقيق أهداف العملية التعليمية؛ لأنّ الإلمام بمجموعة من المعارف والمهارات لم يعد كافياً في هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغير والتطور ففي كثير من الأحيان قد تعد القيادة الإدارية أنها تحتاج لتعلم مهارات مستجدة أو ان ما لديها من مهارات لم يعد كافياً لحل بعض مشكلات الوضع الإداري الذي تعمل فيه. (محسن، ٢٠١٦، ص ٧٤)

وتمثل أهمية التنمية المهنية الذاتية للقيادات التربوية إحدى المرتكزات الأساسية لتنمية الموارد البشرية؛ حيث إنها تقوم على فكرة التعلّم مدى الحياة الوظيفية، وتمكّن القيادات من مواكبة التقدم العلمي واستخدام التقنيات الحديثة والإلمام بأساليب العمل المتطورة ويعد التعلّم التلقائي الذاتي أكثر توافقاً مع النظرة الإنسانية من التعلّم الموجه من الآخرين. (عبد الحميد، ٢٠٠٠، ص ١٦٠)

وقد كانت المؤسسات التعليمية تعتمد على غيرها في الماضي، ثم أصبحت تسعى تدريجياً لعمل برامجها التدريبية للعاملين بها، حيث كانت برامجها التدريبية تتم من قِبَلِ أجهزة غير تابعة لها، ومردّد ذلك إلى أنّ المؤسسات التعليمية هي الأكثر معرفةً بـ "كيف نتعلم؟، ومتى نتعلم ونتكيف ونُحسّن اختيارَ قراراتنا المصيرية؟، ثم أضحت التنمية المهنية الذاتية لقيادات التعليم هي أهمّ مصادرٍ تطوّرهم المهني وتميزاً للبعض منهم. (خليل، ٢٠١٠، ص ٦٩)

**وأوضح Man Waring أهمية التنمية المهنية الذاتية للقيادات التربوية في أنها:** (Manwaring, 1984, p 161)

- تساعد في إضافة معلوماتٍ ومعارفٍ جديدةٍ للقيادات .
- إكسابُ قوةٍ ذاتيةٍ ومرونةٍ في معالجة الأمور المتعلقة بالعمل اليومي.
- وضعُ خطةٍ لتعزيز نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف لدى القائد التربوي.
- مواكبة العصر في كل ما هو جديدٌ في مجالاتهم العلمية والتربوية، وتشجيعهم على إقامة الملتقيات التربوية والثقافية وورش العمل.

و أوضح كلٌّ من عبد الله إسماعيل وعمر محمود أهمية التنمية المهنية الذاتية فينقاط هي: (الصوفي، ٢٠٠٠، ص ١٧٢) و (غباين، ٢٠٠١، ص ٢٥)

- تجعل الفرد يعتمد على نفسه في تعلّمه ودراسته وتقدّمه.
- تسهم في التنمية المهنية المستدامة؛ لأنّ الفرد يقوم بالدراسة الذاتية، وهو الأمر الذي يمكنه الاطلاع على الجديد في المعرفة خصوصاً التي تتعلق باختصاصاته
- تراعي الفروق الفردية، ليس بين المتعلمين فحسب بل بين المتعلم نفسه حيث تختلف من موقف لآخر.

- تنمية الاستقلالية لدى القيادة التعليمية، حيث تنشأ من اعتماده على نفسه، وتعمل على تقوية شخصيته.
- تتفق مع التطورات العلمية والتكنولوجية؛ لأنَّ هذه التطورات بدأت تغزو حياة الفرد والمجتمع، ودخلت المجال التربوي، وعليه تُعدُّ التنمية والتعلم الذاتي وسيلةً لتوظيف التكنولوجيا.
- تؤكد على الأنشطة المستقلة التي يقوم بها الفرد التي تنمي لديه التفكير المُنتج، والحرية في التعبير، وتوظيف المهارات الفردية، واشتقاق معانٍ جديدةٍ من المعاني القديمة، والوصول إلى المجهول، وممارسة الضبط الذاتي، وبلوغ الرضا الذاتي والشخصي.
- وفي ضوء كلِّ ما سبق يؤكد الباحث على أهمية التنمية المهنية للقيادات التعليمية، ويُفضِّل أن تتمَّ بشكلٍ شخصي ذاتي دون انتظارٍ إلى عقد دوراتٍ تدريبيةٍ رسميةٍ، وتتمُّ التنمية المهنية لهم من خلال عدَّة طرائق ووسائلٍ تساعد على النمو الذاتي، منها: التعلم عن بُعدٍ ومواقع الإنترنت والتنقيف الذاتي عن طريق القراءة في كافة المجالات المتعددة، كما تساعدهم التنمية المهنية الذاتية في استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعاصرة ووسائل الاتصال الحديثة والمتطورة عن طريق شبكات الإنترنت، وتبرز أهمية التنمية المهنية الذاتية للقيادات كونها توفر الوقت والجهد لهم، كما تساعدهم في الوصول إلى أحدث طرائق وأساليب القيادة العالمية، وتمكنهم من مواكبة التطورات والمستجدات التي تطرأ على أساليب القيادة، كما تساعدهم في الوصول إلى المعلومة بالطريقة والأسلوب الأنسب لهم في الوقت المطلوب دون معوقات، وتزداد أهميتها الآن بعد تطبيق نظام التعليم الجديد للمرحلة الثانوية عن طريق جهاز التابلت والمناهج والوسائل الحديثة التي تتطلب بالطبع بالتحديد قيادةً تعليميةً على قدر عالٍ من الكفاءة التكنولوجية والكفاءة الذاتية في استخدام كافة الوسائل والطرق المتاحة لمواكبة هذا التطور في مجال التعليم، وبذلك تصبح التنمية المهنية الذاتية أفضل طرائق وأساليب التنمية المهنية للقيادات التعليمية .

### خامساً: مجالات التنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية

إنَّ مفهومَ التنمية المهنية والتعلم الذاتي يتسع ليشمل العديدَ من الأبعاد والمجالات المهمة التي لا غنى عنها للقيادات التعليمية، ومن أهمها:

#### ١- توظيف التكنولوجيا في القيادة المدرسية:

ينبغي استخدام التطبيقات التكنولوجية والاستفادة منها في إدارة وتنظيم العملية الإدارية بآية مؤسسة تعليمية، فاستخدام الحاسوب الآلي لعمل قاعدة بيانات للمعلمين والطلبة أو تنظيم الجداول ورصد الدرجات الخاصة بالامتحانات أو حصر الأجهزة والمواد الإدارية بالمعامل بالمدرسة أو غير ذلك من العمل يُطلق عليه التكنولوجيا في الإدارة المدرسية، ويتضح من ذلك أنَّ التكنولوجيا في الإدارة هي استخدام مُستحدثات التقنية المعاصرة وتطبيقها في المؤسسات الإدارية للإفادة منها في إدارة العمل بتلك المؤسسة على الوضع المرغوب، وهذا الأمرُ يتطلب ضرورة تأهيل القيادي الإداري وتنميته مهنيًا وذاتيًا بشكل مستمر في مجال التكنولوجيا الإدارية من خلال إلمامه بما يلي:

(محمد، ٢٠٠٤، ص ١٢٣)

- أساليب ومهارات استخدام الحاسوب في عمليتي التعليم والتعلم.

- استثمار الحاسوب كمصدرٍ للتعلم والبحث.

#### ٢ - استراتيجيات القواعد القيادية والإدارية:

وهي استراتيجيات تتعلق بما يُخطَّط له القيادي من أجل تحقيق أهدافٍ إداريةٍ محدَّدةٍ في ضوء ما لديه من إمكانيات، ومن ثمَّ فإنه على الإداري أن يكون متقناً لبناء الاستراتيجيات والقواعد الإدارية التي سيَتَّبِعُها في النظام الإداري، وهي استراتيجيات تتَّسِمُ بالتنوع والتجدُّد في ذات الوقت، وهو الأمرُ الذي يتطلب منه أن يكون على اطلاع دائمٍ على تلك الاستراتيجيات، فبناءً استراتيجيات القواعد الإدارية ليس بالأمر الهين خاصةً أنها فنُّ استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطرائقٍ مثلى من أجل تحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجهٍ ممكنٍ. (العبودي، ٢٠١٣، ص ١٤)

ومن ثمَّ فإنه من الضروري إلمام ومعرفة القيادي التعليمي باستراتيجيات التعليم والتعلم  
لأسباب الآتية: (عباس وحسين، ٢٠٠٣، ص ٤٢)

- إلمام القيادي بمعارف ومهاراتٍ حول كيفية تنظيم حجرة الدراسة وتنظيم العمل  
بالمؤسسة التعليمية - وتنظيم جلوس الطلاب بما يدعم فاعلية التعليم.
- التعرف على كيفية تصميم مواقف خبرة ذات معنى في حُجرات الدراسة.
- إلمام الإداري بمهارات التفكير الناقد.

### ٣- البحث الإجرائي:

إنَّ الخُطوة الأولى لمراجعة أداء المؤسسات الإدارية وجميع الأفراد والجماعات هي القيامُ  
ببحوثٍ عن مشكلاتٍ نجدها بشكلٍ مباشرٍ يحدث في الميدان، وتعدُّ البحوثُ الإجرائية التي  
يشارك فيها القياداتُ من أفضل أساليب التنمية المهنية الذاتية؛ لأنه من خلالها يكتسب  
القائمون بها المعارفَ والمهاراتَ التي تساعدهم على تجاوزِ المشكلات التي تظهر أثناء  
الممارسة، وتتطلب من مشكلاتٍ واقعيةٍ، ولها دورٌ أساسي في الإصلاح والعلاج.  
(العمرى، ٢٠١٠، ص ٢٥)

ونخلصُ مما سبق إلى أنَّ التنمية المهنية الذاتية تفيد في تطوير عدَّة أبعادٍ من أهمها:  
**المجال الشخصي:** من خلال اكتسابه مجموعةً من الخصائص الشخصية التي تساعده  
على أداء عمله بنجاح.

**المجال الإداري:** من خلال تنميته ووعيه القانوني والإداري، ومعرفته بحقوقه وواجباته  
ومسئوليته وأدواره وعلاقته مع العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور.

**المجال المهني:** من خلال اطلاعه على الجديد في الثقافة الإدارية والنفسية، وطرائق  
القواعد الإدارية، والمناهج وأساليب التقويم، واستراتيجيات التعليم الحديثة كالتعلم الذاتي  
والتعلم المستمر والتعلم التعاوني.

**المجال الأكاديمي التخصصي:** من خلال التحاقه بالدراسات العليا؛ حتى يواكب الجديد في  
مجال تخصصه.

**المجال الثقافي:** من خلال اكتساب ثقافةٍ عامةٍ وواسعةٍ تتيح له التعرف على ما يحيط به  
من متغيراتٍ وتطوراتٍ ومستجداتٍ في مجتمعه والعالم من حوله.

**المجال الاجتماعي:** من خلال تنمية المهارات والقيم الاجتماعية، وتنمية مهارات العمل الجماعي وروح الفريق والتعلم التعاوني وكيفية التعامل مع الزملاء بالمدرسة. يتضح مما سبق أنه تُوجدُ عدَّةُ مجالاتٍ متعدِّدةٍ للتنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية ينبغي أن تهدف إلى تحقيق نموِّ للقيادات التعليمية في كافة الجوانب سواءً في المجال الإداري أو المجال الشخصي أو المجال الاجتماعي أو المجال الثقافي، وبذلك تُعدُّ التنمية المهنية عمليةً شاملةً ومُتكاملةً.

#### سادساً:متطلبات التنمية المهنية الذاتية

إنَّ التنمية المهنية الذاتية التي نرجوها للقيادات الإدارية تتطلبُ منهم أن يكونوا راغبين في ذلك مُقبِلين عليه؛ حتى يكونوا قادرين على تنمية أنفسهم بأنفسهم من خلال فرص تنموية متنوعَةٍ قائمة على التأملِ والبحثيتمكنون من خلالها من إنتاج المعرفة بدلاً من تلقِّيها خاصةً أننا نتحدث عن عملية تنمية مهنية لا مجرد تدريب حرفيقتصر على إكساب بعض القيادات الإدارية بعض المهارات التي تجعلهم يؤدون عملهم بطريقةٍ آليَّةٍ (خزاعلة، ٢٠١٨، <http://naaimakhaz.blogspot.com>)

وقد أوضحت بعض الدراسات أبرزَ هذه المتطلبات على النحو التالي: (مصطفى،

٢٠١٣، صص ٧٣-٧٤)

- توفيرُ الوقت لجعلِ التنمية المهنية جزءاً من الحياة اليومية لتحقيق النمو المهني المستمر.
- ضرورة وجود المديرين داخل الفصول بعض الوقت للملاحظة، مما تجعلُ المديرين على وعي كبيرٍ بالاحتياجات والاستراتيجيات والتحديات.
- بناء نظام الحوافز والمحاسبة؛ لتحسين مهارات المديرين، وهي تؤكد على ضرورة توفيرِ مناخٍ مناسبٍ تعاوني في المدرسة، وتأتي أهمية تفويض المديرين جزءاً من السلطة والمسئولية للمعلمين؛ حتى يؤدوا عملهم بكفاءةٍ عالية.
- توفيرُ الموارد اللازمة لتنفيذ التنمية المهنية الذاتية.
- الرغبة والدافعية من قِبَلِ مديري المدارس؛ لتنمية مهاراتهم تنميةً مهنيةً ذاتيةً.

ويرى الباحث أنَّ التنمية المهنية الذاتية للمديرين بالمدارس تحتاج إلى متطلَّباتٍ يمكن أن تنقسم إلى شقينِ أساسيينِ هما:

**(أ) متطلَّباتٌ ذاتيةٌ مرتبطةٌ بالمديرين، وهي:**

- الرغبةُ الذاتيةُ نحو التغيير، والبحثُ عن كُلِّ ما هو جديدٌ في علم الإدارة.
- الاهتمامُ بتعلُّم التكنولوجيا الحديثة وطرائق استخدامها.
- ترتيبُ المدير لأولوياته وطرائق التغيير، وتحديدُه لاحتياجاته التنفيذية.
- وجودُ أهدافٍ واضحةٍ ومحدَّدةٍ لدى المدير من أجل التنمية الذاتية لنفسه.

**(ب) متطلَّباتٌ تُوفِّرها وزارةُ التربية والتعليم؛ كونها المؤسسةُ الكبرى التي ترعى العملية**

**التعليمية:**

- توفيرُ المنحِ التعليميةِ المجانيةِ للمديرين.
- دعمُ المديرين في دراستهم التكميليةِ ودراساتهم العليا.
- إعطاءُ حوافزٍ مميَّزةٍ ماليًا للمديرين المهتمين بتنمية أنفسهم ذاتيًا.
- إتاحةُ الوقتِ للمديرين للقدرة على تنمية أنفسهم ذاتيًا دون وجودِ عواقبٍ من قبيلِ الوزارة.
- ضرورةُ وجودِ أفضليةٍ للمديرين الذين حصلوا على تنميةٍ مهنيةٍ ذاتيةٍ في الترقيات.
- توفيرُ الوسائلِ التكنولوجيةِ الحديثةِ للمديرين؛ للقدرة على التعليم والتدريب عليها بما يساعدهم في تحقيق التنمية المهنية الذاتية.
- ضرورةُ وجودِ فرصٍ أكبرٍ من الإعارات الخارجية للمساعدة في إمكانية تبادل الخبرات للمديرين.
- جعلُ الأولوية في المناصب القيادية بالإدارات التعليمية والمديريات للسادة المديرين المهتمين بعمليات التنمية المهنية عامةً والتنمية المهنية الذاتية خاصةً؛ وذلك لتميزهم وحصولهم على دراساتٍ عليا في مجال تخصصهم وحصولهم على تنميةٍ شاملةٍ ومتجدِّدةٍ تُهيئهم لتولِّي تلك المناصب.

## سابعاً: أساليب التنمية المهنية الذاتية للقيادات التعليمية

يُعدُّ القائد الإداري في القرن الحادي والعشرين شخصاً شاملاً للتعلُّم يستطيع أن يتعامل مع كافة الأفراد من مختلف الوظائف والثقافات، وله نظرة موضوعية تساعد في عملية تطوير جهود الآخرين، فالمديرُ المسؤول الأول عن تحقيق رسالة المدرسة، وهذا لن يتم إلا إذا كان هذا المدير قادراً على التعلُّم الذاتي المستمر من خلال استخدام عددٍ من الأساليب والطرائق اللازمة لتنميته وتعلُّمه ذاتياً. (عايش، ٢٠٠٩، ص ١٧٠)

ومن أهم الأساليب وأكثرها شيوعاً وانتشاراً ما تمَّ حصْرُه من خلال الكتابات والأدبيات في مجال التنمية المهنية والتعلُّم الذاتي، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

### ١- الحصول على شهادات أو درجاتٍ علميةٍ أكاديميةٍ علياً:

إنَّ حصولَ الفرد أثناء عمله على درجاتٍ أو شهاداتٍ علميةٍ أكاديميةٍ علياً يُعدُّ نوعاً من التنمية المهنية الذاتية له، ولا سيما إذا كانت الدرجات العلمية ممَّا له صلةٌ بمجال العمل، فحصول الفرد على إحدى شهادات الدبلومات العالية المهنية أو درجتي الماجستير والدكتوراه في مجال تخصصه الوظيفي يفيد في إكساب الفرد معارف علمية ومهارات وظيفية تساعد على تحسين أدائه الوظيفي، وإذا كان البعض ينظر إليها على أنها ذات صبغةٍ أكاديميةٍ نظريةٍ أكثر منها علميةً تطبيقيةً خصوصاً في مجالات العلوم الإنسانية إلا أنها تفيد في إكساب الفرد مهارات معرفيةٍ علياً تفيد في تحسين أداء الفرد وقيامه بمهامِّ عمله بصورةٍ أفضل، وينبغي النظرُ إلى حصول الفرد على مثل هذه الشهادات أو الدرجات العلمية الأكاديمية على أنها ذات فائدةٍ للعمل والمؤسسة أو المنظمة، وليست ذات فائدةٍ شخصيةٍ للفرد فقط كما يعتقد البعض، ومن ثمَّ ينبغي تشجيع الأفراد على مواصلة دراستهم العليا أثناء عملهم وإتاحة الفرصة لهم لإنجاز مثل هذه الدراسات باعتبارها نوعاً من التنمية المهنية التي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي وتطويره. (علي، ٢٠١٦، ص ٧١)

### ٢- التعليم المبرمج (Programmed instruction):

يقوم التعليم المبرمج على فكر العالم سكنر Skinner، حيث يقوم المتعلِّم بتعليم نفسه بنفسه وفقاً لقدراته وسرعته في التعلُّم، ويتم تقسيم المادة التعليمية إلى أجزاءٍ صغيرةٍ نسبياً تُرتَّبُ بصورةٍ متسلسلةٍ وتقدَّمُ للمتعلِّم بالتتابع، وهي الطريقة التي يمكن بموجبها تقوم

بالتحكّم في الخبرات التعليمية التي يحصل عليها المتعلّم بكلّ عنايةٍ وتحديدٍها وترتيبٍ تتابعها، بحيث تجعل الفرد يتعلّم بنفسه ويكتشف أخطأه ويصحّحها؛ حتى يصل إلى الأداء المناسب، لذلك فإن النشاطات الإيجابية الذي يقوم به المتعلّم يؤدي إلى اكتساب الخبرة وتحقيق التعلّم وتعديل السلوك. (عفانة، ٢٠٠٨، ص ٢٧)

ويتميز هذا الأسلوبُ بأنه يُراعي الفروق الفردية ويلبي الاحتياجات، ويجعل المتعلّم إيجابياً نشطاً باستمرار، ويحفّز المتعلمين ويزوّدهم بالعلوم الحديثة، ويساعد على التعلّم الذاتي. (إبراهيم، ٢٠٠٢، ص ١١٢)

### ٣- القراءة الحرة Free Readings :

يُعدُّ اطلاع المدير على الجرائد والصحف العامة والمجلات العلمية المتخصصة في مجال التعليم وسيلةً من وسائل التنمية المهنية الذاتية، وتُعدُّ أقل الوسائل فاعليةً بالنسبة للمدير مقارنةً بالوسائل الأخرى؛ وذلك لأنها تتطلب منه مزيداً من الوقت والمال، ولكنها يمكن أن تساعد في تعديل سلوك المديرين واتجاهاتهم، وتبني أنماطاً قيادية معينة تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، كما أنها تساعد المديرين والقيادات في اتخاذ القرارات وجعل الطالب هو المحور الدائم في هذه القرارات. (عثمان، ٢٠١٤، ص ١٠٧)

كما أنّ القراءة الحرة تُمكن المدير من الاطلاع على أحدث الأساليب والتقنيات التكنولوجية المستخدمة في التعليم والتعرّف على الاتجاهات الإدارية الحديثة وكيفية تطبيقها في المدرسة، ممّا يساعد على رفع الكفاءة المهنية للمدير والقيام بأدواره المستقبلية التي فرضتها عليه التحولات العالمية المعاصرة. (عثمان، ٢٠١٤، ص ١٠٨)

#### ٤- الحقائق التعليمية:

تُعدُّ الحقائق التعليمية من أكثر أساليب التعلّم الذاتي مراعاةً لمبادئه، فهي تعتمد بشكلٍ فعالٍ على معالجة الفروق الفردية بين المتعلمين في قدراتهم واستعداداتهم وخلفياتهم المعرفية، وتقوم على مبدأ الاعتماد على النفس في التعلّم وإعطاء الحرية للمتعلّم في اختيار الأنشطة، وهي برنامجٌ تعليمي يجعل المتعلّم هو محور العملية التعليمية (عطية، ٢٠٠٨، ص ٧٢)

وقد أشارت العديدُ من الدراسات إلى أهمية وفاعلية أسلوب الحقايب التعليمية كأسلوبٍ للتنمية والتعلم الذاتي؛ وذلك كونه أسلوبًا يراعي الفروق الفردية لدى الأفراد ويحقق الأهداف المرجوة (Sorebo, Halvari, Vebjorn. & Kristiansen, 2009)

٥-الصديق الناقد:

هو شخصٌ شديدُ البراعة، ويكون محل ثقة المدير، ويقوم بعمليات نقدٍ صريحةٍ ومباشرةٍ، وله الحق في الاستفسار وطرح الأسئلة عن العمليات والإنجازات التي تمت في المدرسة التي توضح مدى إمكانية الاستفادة من الموارد المتاحة، كما أنه يقوم بعمليات النصح والتفاوض والاتصال الخارجي مع كافة الأطراف المعنية للحصول على البيانات والمعلومات التي يحتاجها؛ حتى يستطيع أن يفهم طبيعة البيئة الحالية للعمل والمخرجات المرجوة التي تعمل المدرسة على تحقيقها بمساعدة الجماعة المحيطة بها، ويمكن إبداء رأيه والقيام بالنقد البناء، وهو بذلك يستطيع أن يعمل على تحقيق التنمية المهنية للمدير.

(عايش، ٢٠٠٩، ص ١٧٠)

والصديق الناقد يكون محل ثقة المدير، ولكن هذه الثقة لا تقتصر فقط على الثقة المهنية، ولكن تعتمد على الثقة الشخصية؛ حتى يمكن الرجوع إليه من غير خجلٍ لمساعدته في التوصل إلى قراراتٍ مهمةٍ قد تساعده في عمليات التحسين داخل مدرسته، وتعدُّ هذه الطريقة من الطرائق المتعارف عليها في كل من إنجلترا وأمريكا.

(عثمان، ٢٠١٤، ص ١٠٧)

#### ٦-خبرات كليات التربية Education Faculties Experiences :

يمكن للمديرا لاستفادة من خبرات أساتذة كليات التربية عن طريق المؤتمرات والندوات التي يُعدها الأساتذة في هذه الكليات، وتساعد هذه الندوات على تبني رؤى مختلفة في التعليم، وتعمل على تحقيق الإنجاز الأكاديمي المطلوب للمجتمع التعليمي كمعلمين ومديرين وطلاب وأولياء أمور، فإن هذه الندوات لا تقتصر على المديرين فقط بل تشمل أولياء الأمور وأصحاب المؤسسات الأخرى، إذ تُعدُّ هذه المشاركة مصدرًا حقيقيًا لإمداد المديرين بالخبرة الحقيقية التي تساعدهم على النمو المهني المستمر.

(كاربنتر، ٢٠٠١، ص ٩٠)

## ٧- التعلُّم عن بُعدٍ Distance Learning :

هو أسلوبٌ يَتَّسِمُ بالعدالة؛ لتوفيره فُرْصَ التدريب أمام الجميع، ويتميز بانخفاض كُفَّته المالية وعدم الحاجة إلى تَرَكِ مكانِ العمل للتدريب، بل يمكن أن يتم التدريب على رأس العمل، وهو نوعٌ من التدريب المستمر غير المُكَلَّف، ويتمُّ خلاله الاعتمادُ على مصادرِ تعلُّمٍ عديدةٍ ومتنوعةٍ بسهولة، ويناسب هذا الأسلوبُ طبيعةَ التنوع العلمي والثقافي والاجتماعي بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم في المؤسسة. (مدبولي، ٢٠٠٢، ص ١٩٢)

من خلال عَرَضِ أساليب التنمية المهنية الذاتية يتضح أنَّ التنمية المهنية الذاتية تركز على مداخل التعلُّم الذاتي مثل: الحقايب التعليمية والقراءة الحرة والتعليم المبرمج والتعليم عن بُعد، بالإضافة إلى الحصول على الدرجات العلمية الأكاديمية وحضور الندوات في مجال التخصص، وفيما يتعلق بالقيادات التربوية يمكن استثمار جهود المؤسسات التربوية العاملة في الحقل التربوي في عملية التنمية المهنية الذاتية من خلال مشاركة القيادات في المؤتمرات والاطلاع على التقارير الدورية والمجلات التي تُصدرها الجامعات مُمثلة في كليات التربية ومراكز البحوث ومؤسسات المجتمع المدني.

**وخلص القول:** فقد تناول المحور الأول من البحث عرضًا لمفهوم التنمية المهنية وأهميتها وأهدافها ومجالاتها وأساليبها ومتطلباتها، وثمة مجموعة من العوامل يؤكد عليها الباحثُ كضرورة نجاح التنمية المهنية الذاتية، فمناخ المؤسسات التعليمية من العوامل المهمة لنجاح التنمية المهنية الذاتية، والمؤسسات التعليمية قائمة على أساس العلاقات الإنسانية وتفاعل الزملاء فيما بينهم، وعليه يمكن أن يتعلَّم كلُّ منهم من الآخر وأن يكون بينهم الصديق الناقد.

ويؤثر غياب العلاقات الإنسانية في عملية التنمية المهنية الذاتية، كما أنَّ الدعم الفعال الذي يقوم به مديرو المديرات والإدارات يُعدُّ أمرًا حيويًا لنجاح أيَّة جهود نحو التغيير والتطوير، وهذا يتطلب من تلك الفئات أن تُقدِّم الإرشادات المطلوبة الداعمة لقيادات الصف الثاني (مديرو وكلاء المدارس)، كما ينبغي الاهتمام بتوفير الوقت اللازم للقيام بعملية التنمية المهنية الذاتية.

## المحور الثاني: التغيرات العالمية، وأثرها على التنمية المهنية للقيادات

نظراً لوجود تحديات عالمية سائدة في العصر الحاضر و وجوب توافر سُبلِ مواجهتها كان من أهم التوجّهات التي أخذت بها بعضُ الدول في مجال التنمية المهنية للقيادات المدرسية الاستجابة لهذه التحديات ومواجهتها، ومن ثمّ كان يجب أن يتمّ التركيزُ خلالَ عملياتِ التنمية المهنية على هذه التحديات، ومن أهم هذه التغيّراتِ والتحدياتِ العولمةُ والثورةُ التكنولوجيةُ والثورةُ المعلوماتيةُ وتطوُّرُ النظريةِ التربويةِ والاقتصادُ الحرُّ.

### ١- العولمة:

لقد شهدَ العالمُ خلالَ العُقدَيْنِ الأخيرينِ تغيّراتٍ وتطوّراتٍ أصابت مختلفَ نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والتعليمية، وهذه التغيّراتُ ليست وليدةَ اليوم ولا الأمس، وإنما هي وليدةُ الصراعِ الذي شهدهُ المجتمعُ العالمي في مَطَلَعِ القرنِ العشرين. وأصبح من الواضح أن معظمَ التحوّلاتِ الاقتصادية والسياسية والثقافية التي يشهدها العالم هي إمّا بسببِ العولمةِ أو نتيجةً من نتائجها الضخمة، وللعولمةِ ملامحُها في العصر الحديث، كما أن لها آثارها وأخطارها إن لم يكنْ هناك إطارٌ معرفيٌّ مناسبٌ وأدواتٌ لفهمِ وفكِّ الحزَمِ المتشابهةِ من التغيّراتِ والعلاقاتِ والظواهر، وسيواجه عالمُ القرنِ الجديدِ المزيدَ من الصراعاتِ بين مناطقِ الوفرةِ والاستقرارِ من ناحيةٍ ومناطقِ الفقرِ والفوضى من ناحيةٍ أخرى، ولذلك كان من أهم توجّهاتِ التنمية المهنية للقيادات المدرسية لبعضِ الدول في هذا المجال أن تتمّ توعيةُ هذه القيادات من خلال برامجٍ تميّتهم مهنيًا بظاهرةِ العولمةِ مالها وما عليها، بحيث يكونون أكثرَ وعيًا بآثارها السلبية وأخطارها وتأثيراتها على سيرِ العملِ وتسييره؛ بسبب ما تُحدثُه من آثارٍ على النشءِ طلابًا ومعلمين ومديرين. (زغلول، ٢٠٠٢) و (برونز، ٢٠٠١)

وقد أدّى التقدّمُ العلمي والتكنولوجي إلى تحوُّلِ التربية من شأنٍ مجتمعي محدودٍ إلى قضيةٍ عالميةٍ كُليّةٍ على شأنٍ دولي، وأصبحتِ التربيةُ مطالبةً بإعدادِ إنسانٍ جديدٍ بمواصفاتٍ جديدةٍ، كما فرضَ هذا التقدّمُ على التعليم أن يكون تعليمًا من أجل الجودة خاصةً أنّ الثورةَ التكنولوجيةَ قلّلت من فُرصِ العملِ أمام الفردِ المتعلّمِ تعليمًا أقل جودة. (أمين وآخرون، ٢٠٠٥، ص ٧١٩)

إنَّ كُلَّ ذلكَ يفرض على القيادات التربوية ضرورةً مُسايرةً هذه التغيُّرات العالمية المتسارعة التي تتطورُ بصورةً مُطرَّدةٍ، ومع أهمية القيادات التربوية في العملية التعليمية فلا بُدَّ أن يكونَ القائدُ التربوي مواكبًا لهذه التغيُّرات ومتكيفًا معها، بحيث يكون على علمٍ ودرَايةٍ بكلِّ جديدٍ من المعلومات والخبرات والمعارف التكنولوجية والتربوية التي تحدثُ على كافة الأصعدَةِ، وكُلُّ ذلكَ يدفعنا على العمل على تنمية القيادات التربوية بشكل مستمر .

وبذلك فإنَّ القياداتِ التربويةَ في هذا العصر ينبغي أن تمتلئ لديها الرؤيةُ المستقبليةُ والتفكير الابتكاري والمُبدعُ؛ ليتمكنَ من استيعاب التغيُّراتِ السريعة المُعدَّة في عالم اليوم، ويتحقق ذلك من خلال إحداث تغيُّراتٍ في عملية التنمية المهنية للقيادات التربوية من حيث الأهداف والعمليات والاستراتيجيات والممارسات.

## ٢- الثورة التكنولوجية:

أحدثَ عصرُ التقدُّم العلمي والتكنولوجي السريع ثورةً اتصالاتٍ أخذت في الانتشار بكل أرجاء العالم، كما عمِلَ على إيجاد مجتمعٍ عالمي للمعلومات، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تُحدثُ الآن ثورةً في التعليم، وذلك بإلغاء المسافات وجعل المعرفة أيسرَ وصولًا إلى المجتمع، وسوف يقوم التعلُّم المعزَّز بالتكنولوجيا بأداء دورٍ حاسمٍ في تطوير ثقافة التعلُّم مدى الحياة، وستكون له القدرةُ على أن يُعينَ الدارسين بتزويدهم بطرائقٍ متعدِّدةٍ تُسدُّ احتياجاتهم التعليمية القائمة على التكنولوجيا على اتساع العالم. (بور، ١٩٩٩، ص ٢٩)

ومع هذه الثورة العلمية والتكنولوجية أصبح العالمُ قريةً واحدةً يستطيع فيها الفردُ الإلمامَ بكلِّ ما يحدثُ في كل أنحاء العالم، وبالتالي لا بُدَّ من تشجيعه على التكيف ومواكبة عصرِ التقدُّم التكنولوجي، ولعلَّ ذلك يُلقِي عبئًا كبيرًا على عاتق المؤسسات التعليمية وقادة التعليم، ومن المؤكَّد أنَّ هذا من أهم الأسباب التي دعت إلى ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية لقادة التعليم بشكل عام، ففي ظل هذا العصر يُقاسُ مدى تقدُّم الأمم بما تملكه من أفرادٍ مُدرَّبين على أحدث الأساليب التكنولوجية.

وليس القيادات التعليمية بمصرَ بمعزلٍ عن تلك التأثيرات، فجوهرُ الصراع العالمي هو سباقٌ في تطوير التعليم، وأن حقيقة التنافس الذي يجري في العالم هو تنافسٌ تعليمي، وفي ظلِّ عصرِ التطورِ المعرفي والثورة التكنولوجية من تسارعِ النمو في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات كان من المنطقي أن يزدادَ اهتمامُ المؤسسات التعليمية بالتنمية المهنية؛ لقدرتها على تطوير المستويات الوظيفية والنمو المهني للعاملين بتلك المؤسسات والنهوض بمستوى أداء القادة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى أفضل أداءٍ إداري وتربوي سعيًا إلى عائدٍ وفائدةٍ وهنا ينبغي تركيزُ التنمية المهنية للقيادات المدرسية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانفجار المعرفي وآثاره التي أحدثتها في عمليات التعليم والتعلم والتدريب في مختلف دول العالم، حيث أصبحت المعرفةُ أسرَّ وأسهلَ وصولًا للجميع.

### ٣- تطور النظريات التربوية:

لقد ظهرت خلال السنوات الأخيرة استراتيجيات وطرائق تعليم وتكوين أداء المتعلمين تفوق في عددها وتنوعها ودرجة تعقيدها تلك التي كانت موجودة من قبل ولم يحصل غالبية التربويين على فرصة تعلمها أثناء مرحلة إعدادهم أو تدريبهم أثناء الخدمة، وغالبًا ما تركزُ هذه الاستراتيجيات والطرائق الجديدة على نشاط المتعلم وإيجابيته في العملية التعليمية، ومن هذه الاستراتيجيات: التعلم الذاتي Self Learning، والتعلم عن بُعد Distance Learning، وتفريدُ التعلم Individualized Learning. (الشخصي، ٢٠٠٣، ١٥٤)

مما سبق تتضح أهمُّ التغيرات العالمية المعاصرة والمتمثلة في الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وما يتبعها من تطورات اجتماعية وثقافية وسياسية واقتصادية وكذلك تغيرٌ في وسائل الاتصال، وكان لكل تلك التغيرات العالمية أثرها البالغ على التعليم وعناصره المختلفة بما فيها الإدارة والتنمية المهنية للقيادات التربوية، وهو الأمر الذي يستدعي من القائد التربوي تحديث معارفه وتطوير ذاته واستمرارية نموه مهنيًا من خلال اطلاعه على كل جديدٍ من النظريات والفلسفات والنظريات الخاصة بالمستحدثات التربوية؛ لكي يستطيع مجابهة تلك التغيرات واستخدامها في مهامه القيادية وتحقيق أهدافه المنشودة.

## قائمة المراجع

إبراهيم، مجدي عزيز. (٢٠٠٢م). المنهج التربوي وتحديات العصر، ط(٢)، القاهرة، عالم الكتب.

أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٣ م). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، القاهرة، الدار الجامعية.

أمين، ماجدة محمد وآخرون. (٢٠٠٥م). الاعتماد وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي- دراسة تحليلية في ضوء الخبرات وتجارب بعض الدول-، ورقة بحثية مُقدّمة إلى المؤتمر الثالث عشر، ٢٤-٢٥ يناير ، ج (٣)، دار الفكر العربي، القاهرة.

برونز، خوسيه جواكين. (٢٠٠١م). العولمة والتعليم والثورة التكنولوجية، جنيف ، مركز مطبوعات اليونسكو، مجلة ( مستقبلات )، المجلد (٣١)، العدد(٢).

بن سعود، نعمت. (٢٠٠٣م). برامج التدريب التربوي تخطيطاً وتقويماً - ورقة بحثية مُقدّمة إلى مؤتمر التدريب " الواقع والآفاق "، ليبيا.

بور، كوان. (١٩٩٩م). التعليم الفني والمهني للقرن الحادي والعشرين، مجلة مستقبلات، مجلد(٢٩)، العدد(١).

حمدان، عماد جميل. (٢٠١٥م). برنامج مقترح للتنمية المهنية قائم على التعلم الذاتي لتحسين مهارات التدريس لدى معلمي العلوم بمرحلة التعليم الاساسي في غزة واتجاههم نحو المهنة، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة.

خزاعلة، نعيمة: التنمية المهنية، متاح على: <http://naaimakhaz.blogspot.com> ، تمّ الدخول في ١١/٥/٢٠١٨م.

خليل، شيماء. (٢٠١٠م). واقع برامج التنمية المهنية عن بُعد لمعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنيا.

خليل، إنعام هلال. (٢٠٠٩). أثرُ الحقائق التعليمية في تنمية مهارات الخطّ العربي لدى طالبات الصفّ التاسع الأساسي بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

زغول، خالد سعد. (٢٠٠٢م). العولمة والتحديات الاقتصادية وموقفُ الدول النامية، جامعة الكويت، مجلة كلية الحقوق، العدد (١).

الشقيفي، حمد بن محمد بن موسى. (٢٠٠٤م). دورُ مديرِ المدرسة في تنمية النمو المهني للمعلم بمحافظة القنفذة - دراسة ميدانية -، رسالة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الصوفي، عبدالله إسماعيل. (٢٠٠٢ م). التكنولوجيا الحديثة والتربية والتعليم، عمان، مؤسّسة البراق.

الطويل، عبد العزيز عبد الهادي. (٢٠٠٨م). التنمية المهنية المستمرة - دراسةً تقييميةً، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

عابش، احمد. (٢٠٠٩). اداة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عباس، السيد محمود، وحسين، أحمد. (٢٠٠٣م). أبعاد التنمية المهنية لمعلم القرن الحادي والعشرين في مجتمع الإمارات، بحثٌ مقدّمٌ إلى مؤتمر إعداد المعلم للألفية الثالثة، كلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة بالعين.

عبد الرحمن، شريفة جاسم. (٢٠١٧ م). تصوّرٌ مقترحٌ للتنمية المهنية لمعلمي الفئات الخاصة بدولة الكويت في ضوء الاتجاه العالمي نحو الدمج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ. (٢٠١٠م). إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، مسقط.

عبد الحميد، أحمد ربيع. (٢٠٠٠). التنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (٨٨).

العبودي، فاطمة محمد. (٢٠١٣م). استراتيجيات التعليم والتعلم، مشروع التأسيس للجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، كتيب رقم (٣).

عثمان، إبراهيم علي. (٢٠١٤). التنمية المهنية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

عطية، محسن. (٢٠٠٨م). مهارة الرسم الكتابي وقواعدها والضعف فيها - الأسباب والمعالجة -، عمان، الأردن، دار المناهج.

عفانة، عزو واللولو، فتيحة. (٢٠٠٨م). المنهاج المدرسي " أساسياته - واقعه - أساليب تطويره"، غزة، فلسطين، منشورات الجامعة الإسلامية.

علي، مريم حسين. (٢٠١٦ م). التنمية المهنية للقيادات المدرسية بمملكة البحرين - تصورٌ مقترحٌ للتطوير، جمهورية مصر العربية، رسائل دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية.

العمرى، عطية محمد. (٢٠١٠م). البحث الإجرائي - رؤيةٌ للتطوير والنمو المهني -، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، رام الله، فلسطين.

غباين، عمر محمود (٢٠٠١ م). التعلم الذاتي بالحقائب التعليمية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

كاربنتر، جون. (٢٠٠١م). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، القاهرة، ايتراك، ترجمة: عبدالله الشحات.

محسن، حماد دغيم. (٢٠١٦م). التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية - تصوّرٌ مقترحٌ -، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة.

محمد، رضا سلامة. (٢٠١١م). التنمية المهنية لمُربّيات رياض الأطفال بالأردن في ضوء معايير الجودة - تصوّرٌ مقترحٌ -، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

محمد، محمد جاسم. (٢٠٠٤م). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مدبولي، محمد عبدالخالق. (٢٠٠١م). نموذجٌ مقترحٌ للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، العدد (١٨).

مدبولي، محمد عبد الخالق. (٢٠٠٢م). التنمية المهنية للمعلمين " الاتجاهات المعاصرة - المداخل - الاستراتيجيات"، مكتبة دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.

مصطفى، عزة جلال. (٢٠٠٠) التجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء الإبداع الإداري.

المغربي، أحمد. (٢٠٠٧ م). التعلُّم الذاتي المستقبل، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.  
هانى، مرفت حامد محمد. (٢٠١٢م). برنامجٌ مقترحٌ قائمٌ على التعلُّم الذاتي لتنمية مفاهيم المعلوماتية الحيوية واتخاذ القرار لدى معلمي الأحياء بالمرحلة الثانوية، مجلة التربية العلمية، العدد الأول، المجلد الخامس عشر، مصر، جامعة المنصورة .

- Bolt, S.(2012) . **Professional Development: Then and Now** .International Association for Development. Madrid. Spain.
- Christian, O., Manfred, P. &Reinders, D. Improving Science and Mathematics Instruction: The Sinus Project as an Example for Reform as Teacher Professional Development. International Journal of Science Education .Vol.32.No.3. February 2010 .p303-327 .
- Cleste, S. (2012).Sustainable Professional Development. **Academy Management Journal**. Vol. 48. No.10. p38-59
- Encyclopedia of Educational Research. (1993). Learning to Rehabilitation. vol 3 .New York: Macmillan publishing Company.
- Greene, J., Bolick, C &Robertson, J. (2010). Fostering Historical Knowledge and Thinking Skills Using Hypemedia Learning Environments; The Role of Self-Regulated Learning. **Computers & Education Journal**. V.54 N.4.
- Manwaring, T. (1984). The Extended Intternallabour market. London: **Cambridge Journal of Economics**.Vol 8. 43- 42-Seminar of International School Leaders. (2010).Empowering School Leaders to Meet Present and Future. Ported Orleans in Paris. France.
- Sorebo, O., Halvari,G., Vebjorn F. & Kristiansen, R. (2009). The Role of Self Determin Theory in Explaining Teachers' Motivation to Continue to Use E-Learning Technology. **Computers &Education Journal**. V.53 N. 4.
- Vail. T. (2011). **Teachers' Professional Development Experiences: Implications for Teaching Practice**. PhD. University of Pacific. USA.