

دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير برامج التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية

إعداد

كريمة مصطفى عبد الفتاح

أ.م.د/ احمد محمد غانم

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية جامعة بني سويف

أ.د يوسف عبد المعطي مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية جامعة الفيوم

مستخلص البحث

لم تعد المدرسة هي المصدر الوحيد للمعرفة في ظل الانفجار المعرفي المتسارع لذا فإن قدرتها على البقاء والتميز في ظل مجتمع المعرفة أصبحت تقاس بقدرتها على التعلم الجيد، وعلى ذلك تغيرت النظرة التقليدية لها من كونها مكاناً يتعلم فيه الطلاب، ويدرس فيه المعلمون، ويقود فيه المديرون، إلى منظور أوسع وأشمل يهتم بتعلم كافة الأطراف المعنية من قادة ومعلمين وإداريين وطلاب إلى جانب الآباء وأفراد المجتمع المحلي، ومن ثم تحولت إلى ما يطلق عليه منظمة تعلم (Learning Organization) أو مجتمع تعلم (Learning Community).

تعتبر التنمية المهنية المستدامة للمعلمين عنصراً بالغ الأهمية ، فلا يمكن الإكتفاء بالمهارات المحدودة والتي تم إكتسابها خلال الفترة الجامعية خاصةً في ظل التغيرات المختلفة كما أن عصر التدفق المعلوماتي يفرض ضرورة الأهتمام بتطوير وتنمية القدرات، وتشير الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (٢٠٣٠) إلى ضرورة الإهتمام بتحسين وتأهيل أداء المعلمين ، ويهدف البحث الحالي تعرف الأسس النظرية لمجتمعات التعلم المهنية لتطوير برامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعلم الأساسي بمصر، وتوصل البحث إلى بعض النتائج أهمها: أن مجتمعات التعلم من التوجهات الحديثة في التنمية المهنية المستدامة كما تمثل أحد أهم الاتجاهات المعاصرة في تحسين وإصلاح المدارس، والتي طبقت في كثير من المجتمعات وحققت نجاحاً كبيراً في عمليات التحسين والتطوير ، كما يقدم مقترح لتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية وتأسيس لدورها في تغيير

فلسفة دراسة احتياجات المعلمين ، ومن ثم اقترح ضرورة السعى لبناء مجتمعات تعلم مهنية وربط التنمية المهنية بنتائج التحصيل ، وزيادة التحصيل التدريسي و الهدر في التنمية المهنية المقدمة ، تحسين الأداء .

الكلمات المفتاحية: تطوير برامج، التنمية المهنية، مجتمعات التعلم المهنية.

Summary

As the school is no longer the only source of knowledge in a rapidly exploding knowledge society, its ability to survive and be distinguished in a knowledge society has been measured by its ability to learn well. Traditional perceptions of it have changed from being a place for students to learn, teachers to learn, and managers to a broader perspective that includes an interest in the learning of all stakeholders: leaders, teachers, administrators, and students, as well as parents and community members, and from the Learning Organization to what is now a learning organization

It is considered a critical element to be satisfied with the limited skills that were written during the university period, especially in light of the various changes (Mohamed 2011 p. 4). The age of information flow dictates the need to pay attention to the development of capabilities. The strategic plan of the Ministry of Education (2030) indicates the need to pay attention to the improvement and qualification of teachers. One of the most important contemporary trends in the improvement and repair of fields, which has been implemented in many societies and has achieved great success in improving and improving. The proposal to transform schools into learning communities

المقدمة:

تتصف طبيعة العصر الحالي بالتغيرات المتلاحقة والتي تجعل من التنمية المهنية مطلب يؤكد عليه الجميع، من خلال كون المعلم المرجع الرئيس (الي جانب مصادر اخري) في بناء الأجيال، وهو المربي الذي يغرس القيم والمبادئ والأخلاق وهذا لن يتحقق ما لم يكن عنده الدافع للتجديد والإبداع والتغيير .

وتعتبر التنمية المهنية أثناء الخدمة ضرورة في جميع المهن والوظائف، وأشد إلحاحاً وأهمية في مجال التعليم، فالمعلم أصبح يواجه متطلبات التغييرات، وما يصحبها من تغييرات

ثقافية كنتيجة لتطور العلم وتراكم المعرفة، وحتمية التدريب أثناء الخدمة، حتى لا تزداد الفجوة بينه وبين طلابه (حاوي، ملهي حسين حسين ٢٠٢٠م، ص ٤٠٦)

ومن ثمّ فللمعلمين دور بالغ الأهمية في مواجهة هذه التحديات، من خلال توافر أبعاد مجتمعات التعلم، والتي تسهم في تحقيق هذه الأدوار ، وعليه فتطوير برامج التنمية أصبح من أساسيات تحسين التعلم، وتطوير الأداء ، وتطوير تعلم التلاميذ، وهي الوجهة المكمل لعملية الإعداد قبل وأثناء الخدمة، ورفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم من خلال تطوير كفاياتهم التعليمية بجانبها المعرفي والسلوكي. (محمددين، حشمت عبدالحكم ٢٠١٧م، ص ٢٣)

كما أن قدرة المدرسة على التحسين ودعمه تعتمد إلى حد كبير على قدرتها على بناء ودعم مجتمعات تعلم مهنية (Professional Learning Communities) أو مجتمعات الممارسة (Communities of Practice) ، ويقصد بها تلك المجتمعات التي يشارك فيها المعلمون في أنشطة القيادة وصنع القرار، كما يشاركون في العمل التعاوني ويتحملون مسؤولية مشتركة عن نتائج أعمالهم. (Daniel. M and Alm. H, 2015)

وتبرز مجتمعات التعلم كفلسفة تعليمية ومشروع إصلاح، يخطط له من داخل المدرسة، على ضوء رؤية ورسالة المدرسة ذاتها، وفق طبيعة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، من خلال العمل الجماعي، والتعاون المثمر بين الطلاب والمعلمين وإدارة المدرسة والمجتمع المحلي (Morrissey, 2000) كما لها أهمية بالغة جعلتها مطلباً ضرورياً للعديد من المستويات التعليمية والإشرافية، ومع وجود سياسات عالمية تسعى للتنمية المهنية وتعد عملية التعليم والتعلم عنصراً أساسياً في إحداث هذا التطور، ومن أهم الدعائم التي ركزت عليها مجتمعات التعلم، لذا يلقي البحث الضوء على دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير برامج التنمية المهنية لمديري بمدارس التعليم الأساسي

ثانياً: مشكلة البحث:

تتعاظم أهمية التنمية المهنية فلم تعد تختزل في رفع الكفاءة، بل أصبحت تتناول مجالات متعددة، مما يتطلب معه تطوير وسائل التنمية وبرامجها.

كما تعاني مدارس التعليم الأساسي من العديد من المشكلات التي كان لها الأثر البالغ في ضعف إنتاجيتها وتحول دون تحقيقها للأهداف المنشودة. (هندي، سعد الدين وإسماعيل،

السيد محمد ، ٢٠٢٠م، ص ١٧٨) ، وتشير العديد من الدراسات إلى وجود كثير من أوجه القصور في برامج التنمية المهنية، الأمر الذي يستدعي تضمين آلية جديدة كمجتمعات التعلم المهنية بإعتبارها مُدخل إصلاحٍ لمواجهة ضعف هذه البرامج المقدمة لمعلميها ، من أهم هذه المشكلات :قلة الاهتمام باستخدام التكنولوجيا في التنمية المهنية، و ضعف الإمكانيات المادية المخصصة للتنمية المهنية (البنان، السيد عاقل عبدالله ٢٠٢١م، ص ٢٥٣)، وعدم وجود متابعة لأثر التدريب في برامج التنمية المهنية، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الفائدة المرجوة من هذه البرامج سواء عن طريق المعلمين أو القائمين على هذه البرامج، فالمديرين لا يقومون بدورهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ، والقائمين على هذه البرامج يُهملون حضور التدريب أو الإطلاع على الاتجاهات الحديثة لإمدادهم وتزويدهم بها(خضر،عبدالرحمن محمد ٢٠٢١م،ص١٠٩)، خلو الممارسات القيادية على مستوى الواقع بهذه المدارس ، قلة دعم الرؤية والرسالة وإدراجها بالمدارس، وقلة ملاءمتها لواقع الرؤية والرسالة.(محمددين ،حشمت عبدالحكم،٢٠١٢م،ص٢٠٦)، ضعف الموارد المالية التي تُتيح المطلوبة في دعم الأنشطة المختلفة لدعم العملية التعليمية، قلة مشاركة المجتمع المحلي في تزويد بما تتطلبه برامج التنمية المهنية .(عمر، أحمد محمد الحادي،٢٠١٧م،ص٢١٢)

وعلى الرغم من التطور السريع في شتى مناحي الحياة، خاصةً في الجانب التقني، فما زالت طريقة التلقين هي المستخدمة في التدريس والتدريب على حدٍ سواء، ومازال المعلم معتمداً اعتماداً كلياً على الأساليب التقليدية في محاضراته، ويغفل الدور الحيوي الذي يمنحه للمتعلم من كونه باحثاً، ميسراً للمعرفة ومنتجاً لها، مما يجعل كثيراً من المعلمين غير قادرين على الارتقاء بالعملية التعليمية، إضافة إلى عدم رغبة بعض المعلمين في العمل بمهنة التدريس أصلاً أو الالتحاق ببرامج التنمية المهنية وعدم وجود ضوابط رادعه؛ ندرة الاستفادة من التكنولوجيا وتوظيفها التوظيف الصحيح، علاوة على قلة الاستفادة من برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين، هذا الأمر الذي بات عائقاً نحو أي تغيير أو إصلاحات تنموية، فكلما كان العنصر البشري ملماً بكل ما يدور حوله من تفاصيل كان أكثر تفاعلاً، وتحقيق

التوافق والتكامل مع الجميع؛ لذا كانت ضرورة تطوير برامج التنمية المهنية من خلال مجتمعات التعلم المهنية مطلبًا حتميًا.

ويحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن استخدام مجتمعات التعلم المهنية في تطوير برامج التنمية المهنية بمدارس التعليم الأساسي في مصر "دراسة ميدانية"

وينفرد من هذا التساؤل الرئيس عددٌ من الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار النظري مجتمعات التعلم المهنية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢. ما الخلفية النظرية لدور مجتمعات التعلم المهنية لتطوير برامج للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الأساسي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٣. ما واقع ممارسات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر؟

٤. ما المقترحات اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية المستدامة بمدارس التعليم الأساسي على ضوء مجتمعات التعلم المهنية؟

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

- تعرف الإطار النظري مجتمعات التعلم في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- تعرف الخلفية النظرية للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الأساسي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- الكشف عن واقع التنمية المهنية ل مديري مدارس التعليم الأساسي على ضوء مجتمعات التعلم.
- التوصل إلى بعض المقترحات اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية بمدارس التعليم الأساسي على ضوء مجتمعات التعلم.

رابعًا: أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

- يأتي البحث الحالي متزامن مع تأكيد المجتمع الدولي على حتمية الانتقال من النموذج التقليدي للتعليم إلى النموذج المؤسسي التربوي المستقبلي، وهذا يتطلب مديريين تقنيين، بإعتبارهم أحد أهم العناصر الرئيسة لحل المشكلات التي تواجه منظومة التعليم وتؤثر عليها.
- تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي لمجتمعات التعلم في مدارس التعليم الأساسي، كمدخل لتطوير أداء المعلمين، باعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة، وتقود إلى الإسهام في ترسيخ ثقافة التعلم الجماعي والاستقصائي للتطوير.

الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن يفيد هذا البحث في الوقوف على أهمية مجتمعات التعلم المهنية كأحد الاتجاهات الحديثة التي يؤدي تطبيقها إلى تحسين الأداء، والتعرف على أبعاد مجتمعات التعلم.
- تبصير متخذي القرار ومسؤولي التخطيط ووحدات الجودة في التربية والتعليم بالقدرات والمهارات ومستويات الأداء المطلوبة لتطوير الأداء الإداري والتدريسي

خامسًا: منهج البحث

في ضوء أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيرًا كمياً وكيفياً، (محمد، در ٢٠١٧م، ص ٣١٢) فلم يقتصر البحث على وصف الظاهرة فقط بل تعدى ذلك إلى تحليلها لمعرفة أسباب القصور في تحقيق التنمية المهنية المستدامة ودراسة العلاقة بين التنمية المهنية بمجتمعات التعلم المهنية، من خلال تحليل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم الأساسي، ومتطلبات تحقيقها لتطوير برامج التنمية المهنية المستدامة للوصول إلى استنتاجات لتحسين الواقع وتطويره.

سادساً: حدود البحث:

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحد البشري: يقتصر البحث الحالي على مديري مدارس التعليم الأساسي مستخدمة في ذلك تحليل الأدبيات التربوية التي اقتصر عليهم.

الحد الموضوعي: يقتصر البحث على مجتمعات التعلم المهنية، وتطويرها لبرامج التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الأساسي، من حيث أهدافها، وأهميتها، ومعوقات تطبيقها.

الحد الزمني: تم إعداد هذا البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢١م / ٢٠٢٢م).

سابعاً: مصطلحات البحث

من خلال عرض الدراسة لموضوع مجتمعات التعلم وتطويرها لبرامج التنمية المهنية بمدارس التعليم الأساسي سوف تتعرض الدراسة للمصطلحات الآتية:

تطوير (Development): تطوير: لغة (اسم) مصدر طَوَّرَ ومنها تَطْوِيرُ الصَّنَاعَةِ: تَعْدِيلُهَا وَتَحْسِينُهَا إِلَى مَا هُوَ أَفْضَلُ (مجمع اللغة العربية ٢٠١٠م المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، ٣٩٦)، كما تعرف بأنها إستراتيجية تتضمن استخداماً محدوداً للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، وإتاحة إمكانات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه. (ثروت مشهور، ٢٠١٠م، ص٤٧)

برامج التنمية المهنية (Professional development programs)

هي برامج ذات طبيعة محددة تشمل المعارف والمهارات التي يتطلبها مجال العمل لتجديد ما لدي المعلم من معارف وخبرات للارتقاء بمستوى أدائه وتحقيق مزيد من التقدم والنجاح

في مهنته. (Fatih, M. 2020,p58)

وتعرفها الدراسة إجرائياً: بأنها عملية مستمرة، ومخططة، ومنظمة قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى أداء معلمي مدارس التعليم الأساسي، من خلال إكسابهم المهارات اللازمة وتزويدهم بالمعلومات وتنمية اتجاهات إيجابية لتحسين مستوى التعلم استجابة للمتغيرات وحاجات المجتمع.

مجتمعات التعلم المهنية (professional Learning Community) تعرف بأنها "هي أعضاء المجتمع المدرسي، الذين ويقوموا بتوفير فرص تعلم حقيقية للطلاب بما يشعروهم بأنهم شركاء في عمليتي التعليم والتعلم، ويعملون على تحسين قوة المدرسة باستخدام المعرفة والتكنولوجيا من أجل تحسين الأداء والإصلاح المدرسي المستمر (هلل، ٢٠١٤، ص ٥).

ويعرفها البحث إجرائياً بأنها: المجتمع الذي يجمع معلمي المدرسة حول رؤية وأهداف مشتركة تركز على التعلم وتتحقق من خلال تنمية مهنية تعاونية تجمع بين التعليم والتعلم وتأخذ شكل دورة مستمرة من التقييم والتعلم القائم على البحث والتجريب.

ثامناً: الدراسات السابقة:

قام البحث بعرض الدراسات السابقة حول موضوع البحث، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين (دراسات عربية، ودراسات أجنبية) وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:
أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة عبد الصمد، أمل محمد وجدي (٢٠١٢م). هدفت الدراسة تعرف الوضع الراهن لنظام التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام في كل من مصر وفرنسا في ضوء الأوضاع الاجتماعية والثقافية لكل منهما، وسعت الدراسة إلى تشخيص مواطن القصور في نظام التنمية المهنية في مصر، والاستفادة من نظام التنمية المهنية في فرنسا، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقارن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، وجود أوجه قصور في نظام التنمية المهنية للمعلم في مصر، التمسك بالمركزية في إدارة التعليم ومنها مجال إدارة التنمية البشرية، ضعف الخبرات والكفاءات على المستوى اللامركزي في المدارس القادرة على النهوض بالتنمية المهنية للمعلمين، كما توصلت الدراسة إلى تقديم تصورًا مقترحًا يساهم في الارتقاء بالمعلم المصري في ضوء المستجدات التشريعية التي صدرت في السنوات الأخيرة في مصر، مثل إنشاء هيئة ضمان الجودة وكادر المعلمين وكذلك الأكاديمية المهنية للمعلمين.

٢- دراسة قنديل، فاطمة أحمد عبد القوي (٢٠١٤م) هدفت الدراسة تعرف أوجه التعاون الفعلية بين مؤسسات التنمية المهنية للمعلم في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، تحديد

آليات تفعيل التعاون بين مؤسسات التنمية المهنية للمعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: عقد كليات التربية دورات تدريبية لتدريب الخريجين على ما يستحدث في مجال إعداد المعلم، وأوصت الدراسة بضرورة التعاون مع موجهي المواد ومديري المدرسة في الكشف عن قدرات الخريجين ومدى الوفاء بمسئولياتهم التعليمية كاملة، التعاون بين إدارات التدريب وبين الجامعات في إعداد برامج لتدريب المعلمين حديثي التخرج على التعامل مع التقنيات الحديثة ومصادر المعرفة التكنولوجية، بأن تقوم إدارات التدريب بتزويد المديريات التعليمية بما تقترحه من البرامج لتنمية المعلم ووسائل تنفيذها في ضوء سياستها العامة.

٣-دراسة سعدون، دعاء محمد فتحي (٢٠١٨م) هدفت الدراسة وضع تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، الكشف عن واقع البرامج التدريبية، لإحداث النمو المهني لمعلمي التعليم الثانوي الصناعي بما يتوافق مع متطلبات العملية التعليمية، واستخدمت المنهج الوصفي ، وأوصت بضرورة الاهتمام بمؤسسات إعداد المعلم وتطويرها، وتزويدها بأحدث الأجهزة التكنولوجية، أن تتضمن برامج إعداد المعلم أهدافاً جديدة تتعلق بأدوار المعلم المتجددة والمتغيرة، وأن تركز برامج التنمية المهنية على الجوانب الثقافية والتكنولوجية.

٤-دراسة البنان ،السيد عاقل عبدالله (٢٠٢١م) هدفت الدراسة تعرف الأسس النظرية للتنمية المهنية للمعلم، الكشف عن واقع التنمية المهنية للمعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أهمية التنمية المهنية لمعلم المعاهد الابتدائية الأزهرية، تعدد المعوقات التي تواجه التنمية المهنية للمعلم، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من البحوث العلمية في تطوير برامج التنمية المهنية، تفعيل دور المشاركة المجتمعية ومجلس الآباء في تطوير برامج التنمية المهنية، إتاحة مبدأ تكافؤ الفرص بين المعلمين في المشاركة في برامج التنمية المهنية.

٥-دراسة هلال، شعبان أحمد محمد (٢٠١٣م) هدفت التعرف مقومات مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم العام، وإلى مدى توافر هذه المقومات حسب آراء أفراد العينة، ومن خلال الملاحظة الميدانية ،جاءت ضعيفة في كل المقومات بأبعادها المختلفة ،مما يستلزم

البحث عن سيناريو مستقبلي لتفعيل مثل هذه المجتمعات في مدارس التعليم العام ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: عدم وجود رؤية للمدرسة يلتف حولها الجميع، قلة اهتمام المدرسة بتوفير الموارد الداعمة والتجهيزات اللازمة، عدم وجود تواصل بين المعلمين والاداريين، وبين المدرسة وبين الإدارة من ناحية، وبينها وبين مديرية التربية والتعليم من ناحية أخرى، وأوصت بضرورة الاهتمام بتعديل الهيكل التنظيمي للمدارس بما يتناسب مجتمعات التعلم المهنية ، الحرص على مراعاة بناء مجتمعات التعلم في المدارس.

٦-دراسة توفيق (٢٠١٧ م) هدفت الدراسة لتقديم سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج بمصر، عن طريق تناول مفهوم مجتمعات التعلم، ودواعي تطبيقها ،ومجالات الاستفادة منها ،ثم محاولة معرفة متطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام ،ومعوقات هذا التطبيق من وجهة نظر العينة ،ومن ثم بناء السيناريو المستقبلي ،وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ،كما قامت بتطبيق الاستبانة لمعرفة رأي العينة في دواعي تفعيل مجتمعات التعلم ،ومتطلباتمعوقات تفعيلها ،وتمثلت عينة الدراسة في (٧٥٥ من معلمي ومعلمات التعليم العام بكافة مراحلها والعاملين في ثلاث إدارات :سوهاج،دار السلام ،المراغة وقد توصلت الدراسة لعدد من المعوقات ومنها قلة الدعم المالي ،غياب الحوار التأملي حول الممارسات المهنية للمعلمين ،كثافة المقررات الدراسية ،انشغال المعلمين في تنفيذ ما يطلب منهم بغض النظر عن الجودة ،وسيادة الثقافة الهرمية بدلا من التشاركية ،اتساع الفجوة بين رسالة المدرسة وواقعها الفعلي ،وقصور برامج التنمية المهنية عن تلبية الحاجات الفعلية للمعلمين ،وكذلك كثافة أعداد الطلاب في الفصول ،كما قدمت سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج بمصر

٧- المطيري (٢٠١٨م) هدفت الدراسة تعرف واقعمجتمعات التعلم المهنية لمعلمات العلوم في المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم ، ومعوقات تطبيقهاومتطلباتها من وجهة نظرهن ،والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آرائهن تعزى لمتغيرات(التخصص،المؤهل العلمي،عددسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي،وكانت العينة من معلمات العلوم الواتي يدرن في تطوير الثانوية في إدارة تعليم

القصيم وبلغ عددهم (٨٤) كما استخدمت الاستبانة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن واقع مجتمعات التعلم المهنية لمعلومات العلوم جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك معوقاتها، ومتطلبات تطبيقها، وكانت أكثر جوانب مجتمع التعلم المهني توافر من وجهة نظر العينة هي: سيادة الثقة والاحترام بين المعلمات، وإيمانهن بالمسئولية المشتركة تجاه تعلم الطالبات، كما جاءت أبرز المعوقات متمثلة في كثرة الأعباء التدريسية، وغير التدريسية، كثافة الفصول، ضعف الإمكانيات المادية، أما أبرز المتطلبات فقد كانت: قناعة المعلمات بأهمية مجتمعات التعلم المهنية وتطوير أدائهن، ولم تتوصل الدراسة لفروق تعزى لمتغيراتها، كما أوصت بضرورة التوسع في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية، وتطبيق القويم التكويني والبحث الإجرائي والتأمل، ونشر ثقافة مجتمع التعلم المهني .

ب- الدراسات الأجنبية:

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

٢- دراسة **Turner(2015)** هدفت الدراسة تعرف على أثر مجتمع التعلم المهني على التدريس عن طريق دراسة نوعية لحالة مدرسة متوسطة في جنوب ولاية أركانساس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تمثلت عينة الدراسة في ثمانية معلمين وقائد مدرسة وميسر Facilitator، حيث أجرى الباحث مقابلات مع قائد المدرسة والميسر، ثم لاحظ المعلمين أثناء اجتماعات مجتمع التعلم المهنية، كما درس سجلات الاجتماعات، وأجرى مقابلات مع المعلمين، لمعرفة وضع مجتمع التعلم المهني داخل المدرسة، وتناولت المقابلات خصائص مجتمع التعلم المهني وأثره في الممارسات التدريسية للمعلم، وأظهرت البيانات التي تم جمعها أن (الثقافة التعاونية للمدرسة، والقرارات المبنية على شواهد ومعلومات، والقيادة الداعمة) كان

لها التأثير الأكبر على كفاءة المعلم في التدريس ،كما بينت الدراسة أن أكبر تطبيقات مجتمع التعلم المهني تأثيراً في نمو المعلمين كان القراءة الجماعية الموجهة

٤-دراسة **Popp & Goddman, 2016** هدفت دراسة الحالة هذه إلى معرفة أثر الموضوع الذي يركز عليه المعلمون في اجتماعات التعلم المهنية على البناء المعرفي لهم ،حيث قام الباحثون بانقاء ثلاثة اجتماعات لكل فريق من ثلاث فرق معلمين في مدرسة Denver الابتدائية في الغرب الأوسط للولايات المتحدة الأمريكية ،بواقع تسعة اجتماعات ،وقاموا بتسجيل هذه اللقاءات صوتياً و تفرغها كتابياً وإخضاعها لتحليل المحتوى ،وتوصلت الى أن الاجتماعات التي كان محورها (تقييم الطلاب)كانت أجدى في البناء المعرفي للمعلمين من تلك اللقاءات التي كانت تناقش (عملية التدريس) ،وعزى الباحثون السبب إلى مناقشة عملية التدريس كانت تركز على أداء المعلمين أكثر من تعلم الطلاب ،وأنها كانت تتناول تعلم الطلاب بلغة عمومية ،أما اللقاءات التي كان موضوعها تقييم الطلاب ،فقد كانت تركز على أداء الطلاب وتستخدم لغة إجرائية تساعد على الاستقصاء المهني بشكل أفضل ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي .

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

التعليق العام على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي هدفت إلى معرفة دور مجتمعات التعلم المهنية على تطوير برامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي، و التحديات التي تواجه مديري المدارس، وأجمعت هذه الدراسات على أن هناك قصوراً بصفة عامة في برامج التنمية المهنية،كما تبين إتفاقها مع بعض الدراسات في تناولها لأهداف وتناولها لعلاقة مجتمع التعلم المهني بالتنمية المهنية ، اما بشكل نظري مثل (ضحايي وخاطر ،٢٠١٦)أو تطبيقي مثل **Popp &**

Goddman, 2016، Turner(2015)، وهناك من هدف لمعرفة واقعها مثل (هلل ٢٠١٣)، وأيضاً دراسة معوقات تفعيل مجتمع التعلم مثل (المطيري ٢٠١٨، توفيق ٢٠١٧)، إلا أن هذه الدراسة الحالية استهدفت دور مجتمعات التعلم في تطوير برامج التنمية المهنية .

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

أوجه التشابه: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لبرامج التنمية المهنية حيث تكاد تجمع معظم هذه الدراسات على أنه:

توجد بعض المعوقات التي تحد من فاعلية برامج التنمية المهنية مثل (دراسة قنديل، فاطمة أحمد عبد القوي (٢٠١٤م)، ضرورة الاهتمام بمؤسسات إعداد المعلم وتطويرها، وتزويدها بأحدث الأجهزة التكنولوجية. (دراسة سعدون، دعاء محمد فتحي، ٢٠١٨م) تفعيل دور المشاركة المجتمعية ومجلس الآباء في تطوير برامج التنمية المهنية. (دراسة البنان، السيد عاقل عبد الله، ٢٠٢١م).

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها بعداً آخر يختلف عن أبعاد الدراسات السابقة وهو دور مجتمعات التعلم في تطوير برامج التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الأساسي.

ومن ثم يمكن معرفة أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والتي تتصل بالدراسة الحالية في بعض جوانبها واستفادات منها الدراسة في كثير من الجوانب في الآتي:

- التأكيد على أهمية الدراسة ومواكبتها التطورات العالمية والتوجهات الحديثة.
- أن هذه الدراسات السابقة كانت منطلقاً للباحثة للدراسة النظرية لتحديد واقع برامج التنمية المهنية بمدارس التعليم الأساسي.
- أن هذه الدراسات أسهمت في إيضاح أهم العوامل المباشرة وغير المباشرة والتي لها أثر على برامج التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الأساسي.
- الاطلاع على الأطر النظرية المتصلة بالتنمية المهنية المستدامة.
- الاستفادة من نتائج البحوث السابقة والبناء عليها.

تاسعاً: خطوات البحث:

المحور الأول: تحديد الإطار العام لبحث والذي يتضمن عرض كل من (المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، المنهج، حدود البحث، المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة، خطوات السير للبحث)

المحور الثاني: عرض الإطار النظري لمجتمعات التعلم في الأدبيات التربوية المعاصرة.

المحور الثالث: تناول الخلفية النظرية للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الأساسي على ضوء مجتمعات التعلم المهنية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

المحور الرابع: عرض واقع التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الأساسي على ضوء مجتمعات التعلم المهنية

المحور الخامس: عرض المقترحات اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الأساسي على ضوء مجتمعات التعلم.

المحور الأول: الإطار النظري لمجتمعات التعلم المهنية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

في إطار التغيرات المتسارعة أخذت الأنشطة الحياتية التحول من الصور التقليدية والنمطية إلى أنشطة مبتكرة للاستفادة منها في مجال التنمية المهنية لتقليل الهدر في التدريب ولتحقيق الاستفادة المنشودة (عبد السلام، راندة محمد ٢٠٢٠م، ص ١٢١)

ومن ثم فإن ذلك يتطلب إعداد مدير فعال لديه القدرة على مواجهه هذا التطور، فالتعليم والتدريب استثمار للموارد البشرية وتنمية طاقات الإبداع والابتكار.

تعريف مجتمعات التعلم المهنية:

تُعرف مجتمعات التعلم: بأنها المدارس التي يتعاون فيها المعلمون القيادة الداعمة لإعادة اكتشاف أساليب التدريس من أجل تدعيم المشاركة في النمو المهني. (Stoll et al 2006)

كما حدد معجم المصطلحات الإدارية (٢٠٠٧م) تعريفاً لمجتمع التعلم المهني بأنه "الجو العام المحيط بالجماعة والذي يشارك فيه كل العاملين في المسؤولية تجاه تعليم بعضهم البعض وتحسين الأداء والمشاركة بشكل عملي في تحقيق ذلك" وتعرف الباحثة مجتمعات التعلم إجرائياً بأنها: مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم ومع العالم المحيط ،

ويعملون كفريق تحت رؤية مشتركة مشكلين شبكة من العلاقات و جميع مجالات النشاط التربوي والتعليمي للتفكير الإبداعي وحل المشكلات ويتصفون بالقدرة والدافعية للتعلم والانفتاح على الآخرين.

أهمية مجتمعات التعلم في العملية التعليمية.

أصبحت مجتمعات التعلم المهنية اتجاهاً عالمياً لإصلاح التعليم في تحقيق الجوانب الآتية: الفهم والادراك الحسي وتنمية المهارات، وتبادل الخبرات، فهي تسعى لضمان التعلم الفعال لطلابها والعاملين بها. (منال محمد إبراهيم ٢٠٢٠م، ص ٢٧)

وعلى هذا تتحدد أهمية مجتمعات التعلم المهنية فيما يلي:

- تعد مدخلاً من مداخل تطوير التعليم، وفي نفس الوقت أحد أهم الاتجاهات المعاصرة في تحسين وإصلاح المدارس.
- زيادة اهتمام المدرسة وقياداتها وكافة منسوبيها والعاملين بالعمل التعاوني المثمر بما يساعد في فهم أساليب العمل الناجح.
- توفر الوقت والجهد للقادة والمروسين. (نسمة عبدالرؤف حافظ محمود ٢٠٢١م، ص ٩).
- تحسن أفضل الممارسات القيادية داخل المؤسسات التعليمية، ومساعدتها على تطوير أفكار جديدة وتعزيز الابتكار داخلها. - Charles, A, 2017,,pp69 (71)
- كما تسهم في تطوير الكفاءات والمهارات، مثل التفكير النقدي والإبداعي وحل المشكلات والتواصل الاجتماعي لعناصر المنظومة التعليمية. (Hew KF, Tan) (CY 2016)

وتتضح أهميتها في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في توظيفها في جميع المجالات داخلها، حيث تسهل عميلة الاتصال التي تتم داخل المدرسة، من خلال اكتسابهم مهارات تؤثر على الاتجاهات وتطوير الأفكار.

وعلى هذا فإن الوسائل الحديثة في التدريب ومنها مجتمعات التعلم تسعى نحو تطوير المديرين بحيث يستطيع التكيف مع مختلف التحديات.

وعليه فإن أهمية مجتمعات التعلم تكمن في تبسيط الإجراءات والقضاء على البيروقراطية الإدارية وتحسين الممارسات القيادية داخلها، وتوسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا، بما يتوافق مع تحقيق الأهداف المنشودة في المدارس.

أ- أهداف مجتمعات التعلم

يعد تطبيق مجتمعات التعلم هدفاً متميزاً للنهوض بالأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي في مصر، بإعتبارها وسيلة لزيادة فعالية الإتصال، وتجويد وتطوير أدائها. (عامر، سامح عبد المطلب ٢٠١٨م، ص ٣٩٠)

كما تعتبر صورة من صور التدريب، الذي يتميز بإيصال التعليم والتدريب إلى جميع الأفراد باستخدام التعلم، والاستقصاء، وبالكفاءة المطلوبة باستخدام التكنولوجيا المبنية على المعلومات والاتصالات. (صديق، زينب محمد، ٢٠١٨م، ص ٦٥)

وكما تسعى مجتمعات التعلم إلى تحقيق العديد من الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد وتوفير القيادة المشجعة للارتقاء بكفاءة العمل ورفع مستوى الأداء عن طريق انجاز المهام بكفاءة وفاعلية، من خلال مايلي:

- التعلم الجماعي والبحث التعاوني والمستمر وبناء المعرفة. (إبراهيم، مصطفى محمود محمد ٢٠١٦م، ص ٢٥٩)

- استخدامها على نطاق واسع في تبادل المعلومات، والخبرات. Legal Status, (2020,p178-186).

- تحسين فرص التفكير العلمي والإنجاز الدراسي للمتعلمين. (أحمد، وفاء هلال ٢٠١٩م ص ٣٤١)

- إيجاد الظروف والقيادة الداعمة والمشاركة للبحث والتطوير.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين. (صديق، زينب محمد ٢٠١٨م ص ٦٥)

- إيجاد مجتمع تعلم قادر على التعامل مع المستحدثات العصرية. (العويهان، سارة محمد دخيل، ٢٠١٨، ص ٢٦٧)

-توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة قيادة إيجابية لدى كافة العاملين.
(خليل، نبيل سعد ٢٠١٤م، ص ص ١٠٧-١٠٨)

ويمكن اعتبار مجتمعات التعلم المهنية مُدخل وأسلوب من أساليب تطوير العملية التعليمية ، باعتبارها مُدخلا للتنمية المهنية واستراتيجية لتغيير وتطوير مدارس التعليم الأساسي، حيث أن المدرسة التي تعمل كمجتمع مهني للتعلم ، تشرك المجموعة المعنية في مجتمع داعم يقوم على التعلم الذاتي وتعاوني بغية تحسين الأداء والتخلص من الأعمال الروتينية وإتاحة قدر كبير من المشاركة في اتخاذ القرارات، من خلال إعادة تنظيم العمل الإداري، وتزويدهم بالتقنيات الحديثة والتدريب الجيد عليها والاستفادة من قدراتهم وإبداعاتهم للارتقاء إلى مستويات مهنية أعلى .

ما سبق يمكن القول، إن محصلة الأهداف الناجمة عن تطبيق مجتمعات التعلم تتمثل في دراسة الاحتياجات لتجاوز القصور، وتفادي المشكلات، والاستفادة منها في تطوير القدرات لبناء مجتمعات التعلم المهنية.

خصائص مجتمعات التعلم المهنية:

وتتمحور خصائص مجتمعات التعلم المهنية حول ثلاثة أبعاد رئيسة ذات تأثير متبادل فيما بينها وأولها: خاصية الثقافة المدرسية المعززة للثقافة المهنية، والمرتكزة على المعرفة والمعززة لفرص التعلم، وثانيها: دعم مجتمعات التعلم بالمدرسة لجوانب التواصل المجتمعي مع المجتمع المحلي، وثالثها: تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في مجتمعات التعلم المهنية، والتي تضم مجموعة من الأفراد تربطهم أهداف مشتركة. **DuFour, & Eaker, (2006, P4)** تشجيع التعلم الجماعي وأعتبره أساس فكر مجتمعات التعلم لرفع مستوى كل عضو والنهوض بالموسسة من خلال التواصل بين الأفراد للقيام بالأعمال بصورة جماعية. (سعودي، ٢٠١٨، ص ١٠٦) تركز على التعلم بدلا من التركيز على التعليم وتتبنى مفهوم التعاون بدلا عن العزلة المهنية وتشارك القيادة بدلا من التفرد في اتخاذ القرارات تركز على تحسين التعليم والمناهج الدراسية والتقييم سيؤدي إلى زيادة تعاون وتشارك المعلمين، وزيادة استخدام الممارسات التعليمية الفعالة في الفصول الدراسية، مما يؤدي إلى تحسين تحصيل الطلبة (Patricia Roy.K,2012K,4). تهيئة الظروف التنظيمية،

والهيكلية التي تسهم في إصلاح وتجويد أداء المدارس، من خلال ترسيخ نشر ثقافة التعاون المتبادل (محمد، ٢٠١٩، ص ١٢١)

وترى الباحثة أن تفعيل مجتمعات التعلم داخل المدرسة يعمل على توفير التطوير المهني اللازم للمديرين، على تصميم أدوات التقويم الذاتي المناسبة لتوفير تغذية راجعة؛ لتحسين الأداء مما ينعكس إيجاباً على مستوى المدرسة، ويصل بها إلى أن تصبح مجتمعاً للمعرفة، وهناك من يرى دواعي لتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهنية

ج- معوقات بناء مجتمعات التعلم

تتمثل أهم المعوقات بناء مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم الأساسي في الآتي:
*سلبية المناخ المدرسي حيث لا يسود فيه روح العمل بمنطق الفريق القائم على الرؤية المشتركة والتعلم الجماعي والعمل الجماعي الذي يتصف بخصائص الفريق إذ أن كل عضو في فريق المدرسة يكمل الآخر ويتعلم منه (عطية، ٢٠٠٤م).

*إن كثيراً من مديري المدارس ما زالوا يستخدمون الأنماط القيادية التقليدية، وهي السائدة داخل جميع المدارس، وغالباً ما يديرون مدارسهم باستخدام النمط الديكتاتوري (إيمان، سليمان ٢٠٠٩م)، أو الأوتوقراطي الذي يحد من تشجيع المديرين لإسهام المعلمين في صنع القرارات المدرسية (غادة، محمد ٢٠٠٩م).

*هيمنة مدير المدرسة على سلطة اتخاذ القرار ورفضه لنمط القيادة التشاركية وتمكين المعلمين، الأمر الذي يؤدي إلى انفراد القيادات المدرسية بصنع القرار دون مشاركة فعلية من قبل المعلمين (الحسيني، عزة وزغلول، إيمان ٢٠٠٥م)

يتبين مما سبق أن مجتمعات التعلم تتميز بعدة أبعاد تميزها عن غيرها منها: وجود الرؤية المشتركة، وتعزيز الإستقصاء والحوار التأملية والتفكري، والقيادة الداعمة والمشاركة، استخدام مداخل متنوعة للتقويم القائم على تحسين الأداء، المرونة وسعة الأفق، واستخدام التكنولوجيا بشكل وظيفي، وترى الباحثة أنه يمكن التفريق بين القيادة بالمعنى التقليدي، والقيادة في مجتمعات التعلم من حيث القيادة المشتركة، وطبيعة دور المتعلم، وطبيعة المناهج، والإدارة المدرسية، وطبيعة العلاقات بين فريق العمل، المدرسة بالمفهوم التقليدي، الذي ينظر للمدرسة على أنها مجرد مكان لحشو عقول المتعلمين بالمعارف الجافة، التي

ليس لها صلة باهتماماتهم وميولهم ، وبالتالي فهي لا تحقق النمو المتكامل في شخصيات المتعلمين ، ولا تساهم في تطبيق هذه المعارف في حياتهم العملية ، أما المدرسة في إطار مجتمعات التعلم فمفهومها مختلف تماماً ؛ حيث إنه يمكن من خلالها تحقيق الإصلاح المدرسي المنشود في المدارس المصرية ؛ على اعتبار أن مجتمعات التعلم تنظر إلى المدرسة على أنها بيئة تعليمية مفتوحة على العالم وأن جميع العاملين بها أسرة واحدة تسودها المودة والتعاون وروح الفريق ، كما أن القيادة المدرسية في هذه المجتمعات قيادة داعمة تتيح تيسير عمل المعلمين ومشاركتهم بدون سيطرة أو تحكم وتسعى إلى حل المشكلات بطرق إبداعية ، و مبتكرة

المحور الثاني: الخلفية النظرية للتنمية المهنية للمعلمين على ضوء مجتمعات التعلم المهنية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

يعد الأداء المهني وسيلة لبلوغ الغايات المنشودة، ولرفع مستوى الأداء بما يضمن تنفيذ برامج التعلم وفق ماخطط له.

١- تعريف التنمية المهنية: " هي عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ للارتقاء بمستوى الأداء وإكساب المهارات اللازمة وتنمية الاتجاهات الإيجابية (عثمان، إيمان محمود محمد، ٢٠٢٠م، ص ٣٦٦)

وهي " الحلقات الدراسية والدورات التدريبية التي يشترك فيها المعلم لزيادة معارفه ومعلوماته المهنية وتطوير قدراته لتحقيق التقدم المهني، فهي عملية منهجية ذات خطوات ومراحل محددة تساعد في زيادة النمو المهني لرفع الكفاءة المهنية والأكاديمية. (حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى، ٢٠١٨م، ص ٥٤٦)

وعلى الرغم من اختلاف برامج التنمية المهنية من حيث المضمون والأهداف المراد تحقيقها إلا أنها تشترك في هدف عام تسعى نحو تحقيقه، وهو تطوير الأداء وتحسين التعلم، والإعداد لوظائف أخرى غير الوظائف التدريسية والمتمثلة في الوظائف الإشرافية والإدارية، وتمكينه من الوقوف على التطورات الحديثة في تقنيات التعليم، وطرائق التدريس والمحتوى الدراسي، تلافياً لأوجه القصور في الأداء. (حسين، على أحمد على ، ٢٠٢٠م، ص ٧٩)

وترجع أهمية التنمية المهنية لما يلي:

- تنمية القدرة على تحسين الأداء، وتشجيع العمل الجماعي التعاوني.
- تطوير القدرات للمساهمة في تطوير القدرات الأكاديمية والإدارية للمدرسة ككل.
- تساعد على تقييم ومراجعة الأداء وتحديد القوة والضعف في الأداء.
- تبادل الخبرات القيادية. (عثمان، إيمان محمود محمد، ٢٠٢٠، ص ٢٧١)
- تشجع المعلمين على التعلم الذاتي المستمر والارتقاء بمهاراتهم المهنية.
- تضيف معارف مهنية جديدة للمعلمين ومتابعة الجديد في الأساليب التربوية.
- تحسن اتجاهات وصل موارثه وتزيد معارفه وقدرته على الإبداع والتجديد.
- ترتقي بالمستوى العملي والثقافي والمهني بما يحقق الطموح والرضى الوظيفي.
- (الأتربي هويدا محمود ٢٠١٩م، ص ٧٩.)
- تغير المعارف باستمرار الأمر الذي يتطلب من المعلم أن يكون على دراية تامة بكل ما يدور حوله من مستجدات خاصةً فيما يتعلق بالأساليب الإدارية الحديثة
- توفر الدعم المهني بغية علاج المشكلات التي تواجههم من خلال الممارسات القيادية الناجحة واستخدام المعارف المستحدثة.
- تنمي استعداد المعلم لتحمل المسؤوليات والأدوار الجديدة. Khan, M., & (Khan, A. (2017)
- تساعد المديرين على حل المشكلات التربوية التي تواجههم بصورة علمية. (Sobkin, V. & Adamchuk, D. 2015)
- تنمي الاتجاهات الايجابية نحو مهنتهم وتقديرهم للعمل التربوي، وتزويدهم بالمستجدات في المجال التقني والعلمي والنظريات التربوية.
- تنمي مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمتعلم بشكل فاعل.. (Giles, A. 2018.104-127)
- تطور كفايات ومهارات التقييم بأنواعها وخصوصًا مهارات التقييم الذاتي.
- تمكنهم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور.

- تساعد على ممارسة أدوارهم بكفاءة وزيادة ثقتهم بأنفسهم (عبد السلام أماني محمد شريف ٢٠١٩م، ص ١٧)

ومن خلال ماسبق فإن للتنمية المهنية ضرورة لازمة تقضيها المتطلبات المتغيرة لصقل المهارات، وتنمية القدرات، وزيادة المعارف للتوصل إلى أفكار جديدة وأساليب مبتكرة.

٢- مجالات التنمية المهنية المستدامة:

ترتبط التنمية المهنية المستدامة بعددٍ من المجالات: كالتطور المعرفي الذاتي، وتطوير الممارسات القيادية، والعمل التعاوني الجماعي، وما يسهم في التطور المهني. (simon & Campbell, 2012، حيث تمثلت هذه المجالات في:

أ- **المجال التربوي:** تركز التنمية المهنية الذاتية في المجال على الاستفادة من النظريات التربوية الحديثة والمستجدات التي توصلت إليها، وتوظيفها في تطوير وتحسين المهارات في التخطيط وسائل التعلم والتقييم. (حامد، نجلاء محمد، أسماء مراد صالح ٢٠٢٠م، ص ٢٣٧)

أ- **المجال التخصصي الأكاديمي:** فتمكين المديرين يأتي من رغبته في تنمية نفسه، ويساعده على تعديل سلوك فريق العمل واكتسابهم اتجاهات إيجابية، فسلوكه ينعكس عليهم وأي تنمية له تنعكس عليهم (الظاهر، رشيدة السيد أحمد ٢٠١٠، ص ٣٢)

ب- **المجال الإداري:**

تنمية المجال الإداري من العناصر الأساسية في عملية التنمية، في ظل الأدوار الجديدة التي تفرضها التحديات المعاصرة خاصةً التحديات المتسارعة مطالبًا، بما فرضته من متطلبات، تسوجب تنمية للمهارة والقدرات. (Jent soler, 2001.P.50.)
وعليه فهذا المجال يركز على إجراءات منها، وتنظيم وإدارة الوقت والتفاعل الإنساني، والتوجيه وأساليب القيادة التربوية، وتعزيز التعلم، التقييم والمتابعة.

ج- أساليب التنمية المهنية:

تتعدد أساليب التنمية المهنية المستدامة تبعًا للأهداف والخطط التنفيذية، كما أن لكلٍ منها شروط وضوابط، ليكون الأسلوب فاعلاً.

التدريب أثناء الخدمة: ويعمل على تحسين نوعية التعليم، سواء أكان هذا النمو في المهارات أو المفاهيم أو الاتجاهات، ويهدف إلى رفع المؤهلات المهنية للتكيف مع التغيرات، وتحسين أساليب التدريس، وتطوير المهارات اللازمة. (السعيد، إسلام محمد ٢٠٢٠م، ص ١٢١) وهناك أنواع مختلفة لبرامج التدريب أثناء الخدمة منها:

أ- **الاتجاه القائم على التدريب من بعد:** ويعد أحد الاتجاهات الحديثة في مجال التنمية المهنية لاستكمال القصور الذي يواجه نظم التعليم والتدريب التقليدية، ولما يسهم به في توصيل التدريب إلى أكثر شريحة من المتدربين (خليل، محمد إبراهيم طه، ٢٠١٧م، ص ١٣١)

١- **التدريب المصغر:** يعد أحد أهم أساليب التدريب، ويقوم على تقسيم العمل إلى مجموعة من المهارات الجزئية، وتقديم كل مهارة بما يسمح بإتقان تلك المهارة، ويمتاز بتقديم تغذية راجعة (شريف، السيد عبدالقادر ٢٠١٩م، ص ١٨٣)

٢- **الحلقات النقاشية وورش العمل:** وتتيح الفرص لتبادل الآراء والأفكار لتحقيق النتائج المرجوة، وتوفر الفرصة للابتكار والإبداع عن طريق الأسئلة المتميزة التي يطرحها المشاركون، فضلاً عن إنتاج مواد وأدوات تعليمية. ويمثل الهدف الرئيس منها اكتساب مهارات ومعلومات متعددة. (عثمان، إيمان محمود محمد، ٢٠٢٠م، ص ٢٧٣)

٣- **المؤتمرات:** وهي لقاءات علمية منظمة ومحدودة الهدف تسمح بعرض الأفكار والآراء الخاصة، ولكنها ترتبط بإمكانات الجهة المنظمة (مؤسسة مجتمعية، جامعة، وزارة التربية والتعليم) (الحو، إيهاب إبراهيم منجي، ٢٠١٨م، ص ٧١)

٤- **التدريب باستخدام الانترنت:** ويعتبر قفزة كبيرة في التدريب المعاصر، وهو أسلوب من أساليب التعلم الذاتي، ويقوم بخدمات متعددة منها: البحث عن المعلومات، التعلم عن بعد، التفاعل عن بعد، النشر الإلكتروني، التسوق عن بعد. (شعبان، لطيفة عبد الوهاب، ٢٠١٩م، ص ٤٨)

٥- **البعثات الخارجية:** وهي تعتمد على إيفاد المعلمين للتدريب خارج البلاد.

٦- **العصف الذهني:** يكثر استخدامه في المواقف المرتبطة بمشكلات حقيقية، حيث يقوم بالتشجيع على إنتاج عدد كبير من الأفكار، بهدف تنمية قدراتهم، ومن مميزاته إمكانية جمع المعلومات في وقت قليل بإجابات تلقائية حرة بمناقشة الاستجابة وتقييمها. (النجدي، أميرة أحمد أحمد، ٢٠١٨م، ص ٢٨٠)

ويمكن القول بأن أكثر الممارسات المهنية فعالية للمعلمين تمثلت في المؤتمرات وورش العمل، إذ تهدف لدعم التطوير المهني المستمر خاصة إذا كان مزود بالتقنية التكنولوجية، حيث ركزت جلسات التدريب على مراجعة المحتوى المقدم خلال ورش العمل، وتحديد الأهداف لتوفير التغذية الراجعة (State, M, Simonsen, B. Hirn, R & Wills, H.2019,p107)

وعليه فإن مديري مدارس التعليم الأساسي يمثلوا محور الارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية، وتحويل الأفكار والرؤى إلى نواتج تعليمية، وترسيخ مقومات تربوية جديدة.

المحور الثالث: واقع مجتمعات التعلم المهنية لتطوير برامج التنمية المهنية المستدامة

لمديري مدارس التعليم الأساسي على ضوء

تعد مجتمعات التعلم إحدى متطلبات هذا القرن، فهي تهدف إلى تحقيق استخدام أمثل للموارد، وإدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التوجيه والرقابة عن بعد. (خليل، نبيل سعد ٢٠١٤م، ص ١١٩)، ويتحقق ذلك بتطوير الإدارة بشكل عام لتطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع الكفاءة والإنتاجية وإيجاد جيل جديد من الكوادر الإدارية القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. (العطوي، صالح محمد ٢٠١٧م، ص ٣٦٨).

وتعد مجتمعات التعلم المدخل الجديد الذي يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم انجاز الأعمال التنفيذية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع الأداء وجودته وفعاليته، وبالتالي لا بد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة لإخراج مفهوم مجتمعات التعلم وتوظيفها في المدارس. (جبة، مها السيد السيد ٢٠٢١م، ص ٢٨١)

كما تلعب دورًا كبيرًا في العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من آليات الإصلاح التعليمي، في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية، بالإضافة إلى أنها إحدى الأساليب

الحديثة للتغلب على الصعوبات البيروقراطية. (أبو حبيب محمود صبري خميس ٢٠٢٠م ص ١٢١).

ويمكن في ظل الحاجة لتطوير برامج التنمية المهنية، والتعلم التعاوني من خلال مجتمعات التعلم في والتدريب وتبادل الخبرات في مجالات الع.٣لوم المختلفة، فهي نظام تعليمي كامل يستثمر كل ماهر جديد ومستحدث، بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات. (سيفين، عماد شوقي ٢٠١٨م، ص ١٤٧).٣

وعلى هذا تمتلك مجتمعات التعلم العديد من المقومات والمميزات تجعلها محور النظام السائد؛ لذا فمن المهم أن تمتلك المؤسّسات التعليمية صورة واضحة لتطبيقها وتفعيلها في لتطوير برامج التنمية المهنية المستدامة.

المحور الرابع: النتائج والمقترحات اللازمة لتطوير برامج التنمية المهنية بمدارس التعليم الأساسي.

نتائج البحث: من خلال عرض وتحليل الأدبيات والواقع يمكن استخلاص أهم النتائج كما يلي:

أ- نتائج تتعلق بالإطار النظري.

-تلعب مجتمعات التعلم دورًا هامًا في إنجاز تحسين الأداء والعمل الجماعي والإبداعي
-تساهم في توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل أفضل مما يساعد على تطوير الأداء
-تعكس مدى الحرص على التنمية والتطوير في إطار نظام تربوي يحفز على التواصل الدائم.

-أكثر برامج التنمية المهنية فعالية تمثلت في المؤتمرات وورش العمل.

-تعد من أحسن مداخل الإصلاح التي تساعد على رفع برامج التنمية ونزید من كفاءتها

ب- نتائج تتعلق بتحليل الواقع وثائقيا:

على الرغم من مزايا مجتمعات التعلم وأهميتها كمدخل للإصلاح التعليمي إلا أنّ مدارس التعليم الأساسي بمصر تعاني من وجود مشكلات حقيقية في توافر مقومات بناءها في المدارس كما أشارت العديد من نتائج الدراسات التالية:

-ضعف الموارد الماليّة التي تُتيح للمعهد استحداث وسائل تكنولوجيّة مناسبة لاستخدامها في العمليّة التعليميّة، قلة مساهمة المجتمع المحلي في تزويد المدارس التجهيزات والموارد اللازمة. (محمد أحمد محمد الحداد، ٢٠١٧م، ص ١٠)

-ضعف إجادة الغالبية العظمى من المهارات القيادة الداعمة. (أحمد محمد الحادي عمر ٢٠١٧م، ص ٢١٢)

-ضعف تطبيق الديمقراطية والقيادة المشتركة.

-خلو الممارسات القياديّة على مستوى الواقع بمدارس التعليم الأساسي في مصر.

-قلة دعم الرؤية والرسالة والقيم المشتركة.

-عدم توفر الظروف الداعمة لبناء مجتمعات التعلم داخل المدارس. (وفاء جمال علم الدين ٢٠١٨م، ص ١٩٤)

-تعدد المعوقات التي تواجه التنمية المهنية للمعلم، استخدام الأساليب الإداريّة التقليديّة في البرامج التدريبيّة، وقلة الاهتمام باستخدام المستحدثات التكنولوجيّة في التنمية المهنية، ضعف الإمكانيات الماديّة المخصصة للتنمية المهنية (السيد عاقل عبد الله البنان، ٢٠٢١م، ص ٢٥٣)

وبناء على النتائج التي توصل إليها البحث يُقترح مايلي:

-وضع الخطط والبرامج والآليات اللازمة للحد من مقاومة التغيير، وتعبئتهم للتحويل إلى مدارس ذات مجتمعات تعلم مهني من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يظهرها البعض لعملية التغيير.

-التوسع في نشر الأسس والمتطلبات اللازمة لمجتمعات التعلم وإدخالها في العملية التربوية لتطوير عملية التواصل والاتصال والتعلم، والاستفادة من هذه الإمكانيات.

-التغلب على معوقات بناء مجتمعات التعلم، كالمعوقات الماديّة والبشريّة.

-التدريب على برامج مجتمعات التعلم بهدف تحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم مهني

- إعطاء مهارات حل المشكلات التي تعترضهم جانب أكبر من الاهتمام.

- تطوير دور فريق مجتمعات التعلم في التنمية المهنية بما يتلاءم مع طبيعة عمله وحسب الظروف والإمكانيات المتوفرة لديه.

- تنمية الجوانب التكنولوجية وأدوات التواصل وأساليب التعليم عن بعد وذلك بتدريب عليها كي تصبح هذ الوسائل داعمة للتعلم وفاعلة.
- عقد الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات واللقاءات التربوية وحثهم على البحث الجماعي والتعاوني بشكل مستمر وبما يتناسب مع التطور والتقدم المعرفي والتكنولوجي.
- توفير المخصصات التي تواكب متطلبات العصر وتوفير المناخ المدرسي الملائم.

المراجع

أحمد محمد الحادي عمر (٢٠١٧م) المشكلات الإدارية بالمعاهد الابتدائية الأزهرية في محافظة البحر الأحمر في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة وكيفية التغلب عليها، (رسالة ماجستير، غير منشورة)، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

إسلام محمد السعيد (٢٠٢٠م): برامج التنمية المهنية للمعلم في بيئات الطوارئ، آفاق جديدة في تعليم الكبار، جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار، ع٢٨.

السيد عبد القادر شريف (٢٠١٩م) " ضرورات التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال في عالم متغير"، المؤتمر الدولي الثاني: بناء طفل الجيل الرابع في ضوء رؤية التعليم ٢٠٣٠، جامعة أسيوط، كلية رياض الأطفال، رقم المؤتمر ٢.

السيد عاقل عبد الله (٢٠٢١م). معوقات التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الابتدائية الأزهرية وسبل التغلب عليها، مجلة كلية التربية بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، كلية التربية بالإسماعلية، ع٤٩.

أمانى محمد شريف عبد السلام (٢٠١٩م): تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية بالأكاديمية المهنية للمعلم لتلبية متطلبات الترخيص في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، مج٣٥، ع٢٤.

أمل محمد وجدي عبد الصمد (٢٠١٢م): "تطوير التنمية المهنية المستدامة لمعلمي التعليم العام في مصر في ضوء الخبرة الفرنسية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.

أميرة أحمد أحمد النجدي (٢٠١٨م). التنمية المهنية للمعلم في جمهورية مصر العربية،
مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، مج ١٨، ع ٢.

إيمان أحمد عبدالغني بدر (٢٠١٨م) "تطوير الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد
الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل القيادة الإبداعية" (رسالة ماجستير، غير
منشورة)، جامعة الأزهر، كلية الدراسات الإنسانية،

إيمان محمود محمد عثمان (٢٠٢٠م) إمكانية الإفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية
في تطوير برامج النمو المهني لمعلمي التعليم الصناعي بمصر، مجلة كلية
التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، كلية التربية بالإسماعيلية، ع ٤٦.

إيهاب إبراهيم منجي الحو (٢٠١٨م). تصور مقترح لتطوير برامج الأكاديمية المهنية
للمعلمين بجمهورية مصر العربية في ضوء الخبرة اليابانية، مجلة كلية التربية
بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، كلية التربية بالإسماعيلية، ع ٤١.

توفيق فيفي أحمد (٢٠١٧): سيناريو مستقبلي لتفعيل مجتمعات التعلم المهنية بمدارس
التعليم العام بمحافظة سوهاج ص ٢٣٨

ثروت مشهور (٢٠١٠م): استراتيجيات التطوير الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
حشمت عبدالحكم محمددين (٢٠١٧م) "متطلبات تطبيق مجتمعات التعلم بالمعاهد
الأزهرية من وجهة نظر المعلمين" مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية،
ع ١٧٢٤، ج ١.

حشمت عبدالحكم محمددين (٢٠١٢م). "التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية لدى المعاهد
الأزهرية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، الجمعية المصرية
للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٥، ع ٣٨.

در محمد (٢٠١٧م): أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات
التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع ٩٤.

دعاء محمد فتحي محمد سعدون (٢٠١٨م). تصور مقترح للتنمية المهنية لمعلمي التعليم
الثانوي الصناعي في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، دراسات في التعليم
الجامعي، جامعة عين شمس، كلية التربية، مركز تطوير التعليم الجامعي، ع ٣٨.

راضي عبد المجيد طه (٢٠١٤م). "الإدارة المدرسية في عصر العولمة"، (القاهرة، دار الفكر العربي).

رائدة محمد عبد السلام (٢٠٢٠م) "آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة أسيوط"، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغردقة، مج ٣

رشيدة السيد أحمد الطاهر (٢٠١٠م): التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "تحديات وطموحات"، القاهرة، دار الجامعة الجديدة.

زينب محمد صديق (٢٠١٨م). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الفنية الصناعية: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بقنا، ع ٣٤٤.

سارة محمد عبد السميع رزيقي (٢٠٢١م) "دور معلم التعليم الابتدائي في تنمية الوعي السياحي للتلاميذ في ضوء التنمية المهنية له"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ج ٨٢.

سارة محمد دخيل العويهان (٢٠١٨م). الإدارة الإلكترونية مدخلاً لتطوير منظومة الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، مج ٢٩، ع ١١٥.

سامح عبد المطلب إبراهيم عامر (٢٠١٨م). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية، العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، مج س ٢٦، ع ٤٤.

عبد الرحمن محمد خضر (٢٠٢١م). "المرونة النفسية وعلاقتها بمواجهة الضغوط المهنية لمعلمي المعاهد الأزهرية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية مج ٥، ع ٢٢.

علاء الدين حسن سعودي: " برنامج قائم على مدخل مجتمعات التعلم المهنية لتنمية مهارات تدريس القواعد والاتجاه نحوها لدى معلمى المرحلة الإعدادية، مجلة

- الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، يناير ٢٠١٨ م، ص ١٠٦
- عزة محمد عبد الواحد (٢٠٢٠م). "التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، مج ٣٠، ٢٤.
- عماد شوقي سيفين (٢٠١٨م). "كفايات معلم الكفاءات في عصر التكنولوجيا والمعلومات"، (القاهرة، عالم الكتب).
- على أحمد على حسين (٢٠٢٠م) "دور الدراسات العليا التربوية في التنمية المهنية للمعلم"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، كلية التربية، مركز تعليم الكبار، مج ٢، ٤٤.
- فاطمة أحمد عبد القوي قنديل (٢٠١٤م): تفعيل التعاون بين مؤسسات التنمية المهنية للمعلم في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة، (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم، كلية التربية).
- لطيفة عبد الوهاب شعبان (٢٠١٩م). واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية جامعة الفيوم، كلية التربية، ١٢٤، ج ٣.
- مجمع اللغة العربية (٢٠١٠م): المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.
- محمد إبراهيم طه خليل (٢٠١٧م). رؤية مقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة في ضوء مفهومي الجودة والتدريب عن بعد، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب،
- محمد مصطفى محمد مصطفى حمد (٢٠١٨). "معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر كمدارس للتنمية المهنية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، مج ٣٤، ١٢٤.
- محمد فتحي حسن سليم (٢٠٢١م). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مواجهة الأزمات والكوارث في المجتمع المحلي، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، دراسات وبحوث تطبيقية، جامعة أسيوط، كلية الخدمة الاجتماعية، ١٣٤، مج ١.

- مصطفى محمود محمود (٢٠١٦م). الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع ٥٥.
- ملهي حسين حسين حاوي (٢٠٢٠م): "تقويم البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي التعليم العام في ضوء معايير الجودة في التدريب"، العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا، مج ٢٨، ع ٣.
- منال محمد إبراهيم (٢٠٢٠م) "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتكنولوجيا إدارة الصف"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٥.
- مها السيد السيد جبة (٢٠٢١م) "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة التعليمية، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س ٢٠، ع ١٥٢.
- نجلاء محمد حامد، أسماء مراد صالح (٢٠٢٠م) "التنمية المهنية الذاتية لمعلمي التعليم الأساسي في مصر على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة (تصور مقترح)"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، كلية التربية، ع ١٤٤، ج ٥، ص ٢٣٧.
- نبيل سعد خليل (٢٠١٤م). "إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة"، القاهرة، دار الفجر للتوزيع والنشر.
- نسمة عبدالرؤف حافظ محمود (٢٠٢١م). "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة سوهاج في ظل جائحة كورونا"، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، جامعة سوهاج، كلية التربية، ع ١.
- هلل، شعبان أحمد محمد (٢٠١٣م): مجتمعات التعلم بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة تحلي، رسالة دكتوراة كلية التربية، جامعة دمنهور.
- هويدا محمود الأتربي (٢٠١٩م) "المتطلبات التربوية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، مج ٧٤، ع ٢٤.
- وفاء هلال أحمد (٢٠١٩م): "تصور مقترح لبرنامج تنمية مهنية إلكترونية لمعلمات الروضة في ضوء المجتمع المعرفي"، مجلة الطفولة والتربية، مج ١١، ع ٤٠.

- 44- Charles, A,(2017). Teacher Learning in Online Communities of Practice, **Ph. D.**, Grand Canyon University, Arizona, pp. 64-71.
- ()Rizky,P& Karunia,A (2021)."45-THE USE OF TECHNOLOGY IN ENGLISH TEACHING& LEARNING PROCESS", **Jurnal Riset dan Inovasi Pembelajaran**, ISSN 2776-8872.
- 46- Daniel, Carpenter: School culture and leadership of professional. Learning communities, International, Journa ofc Educational, Management,29 (5)2015, (682-6894)-68
- 47-Richard DuFour, Rebecca DuFour, Robert Eaker, and Thomas Many , Leading by Doing : A handbook for building professional learning communities, Blooming: Copyright, Solution Tree Press, 2006,
- 48- Patricia Roy.: **It's Everywhere, but What Is It? Professional Learning Communities**, Principal's Research Review Vol. 7, ISSUE 4.... July 2012, p4
- 49- Fatih, M. (2021). School Principal Support in Teacher Professional Development. **International Journal of Educational Leadership and Management**. Vol 9, No 1,p58.
- 50-Gheith, E., & Aljaberi, N. (2018). Reflective Teaching Practices in Teachers and Their Attitudes toward Professional Self-Development. **International journal of progressive education**, 14(3), 160- 179
- 51-Giles, A. (2018). Navigating the Contradictions: An ESL Teacher's Professional Self-Development in Collaborative Activity. **TESL Canada Journal**, 35(2), 104-127.

- 52-Gilbert. K(2017) Rural School Math and Science Teachers' Technology Integration Familiarization", **International Journal of Educational Technology**, v4 N1 p17-26.
- 53-Hew KF, Tan CY (2016) Predictors of Information Technology Integration in Secondary Schools: Evidence from a Large Scale Study of More than 30,000 Students. PLoS ONE 11(12): Integration in Secondary Schools: Evidence from a Large Scale Study of More than 30,000 Students. **PLoS ONE 11(12)**:
- 54-Jabir, M.& Abdullah; K.(2017). The Impact of using information system in E-Management of Higher Education Organaization, **International Journal of Science and Research**, 6(1).
- 56-Khan, M., & Khan, A. (2017). "Professional Development of Teachers and itsFutureNeeds".**Dialogue** (1819-6462), 12(2), 211-228. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=124406914&site=ehostlive>.
- 57-Legal Status, , (2020) Role and Features of Electronic Document Management Estado legal, función y características de la gestión de documentos electronic. **Utopía y Praxis Latinoamericana**, vol. 25, no. Esp.12, pp. 178-186
- 58-Rizky P& Karunia, (2021) The use of technology in English teaching& learning process", **Jurnal Riset dan Inovasi Pembelajaran**, ISSN 2776-8872.

- 59-Simon, shirey, Campbell, Sandra (2012). Teacher learning and professional development in science education in Fraser, Barry j, Tobin, Kenneth g., Mcrobbie, campbel j. (Eds). Second intenatonal handbook of science education: springer mtenational handbooks. (24, 295-306). **London New York:** Springer
- 60-Suarez, L. (2012) . Influence of Technology on the Leadership of 21st century Career and Technical Education inistrators Dissertation Doctor of Education Division OF Educational leadership administration, **policy department, Fordham, University**
- 61-State, M., Simonsen, B., Hirn, R., & Wills, H. (2019). "Bridging the Research-to-Practice Gap Through Effective Professional Development for Teachers Working with Students with Emotional and Behavioral Disorders". **Behavioral Disorders**, 44(2): p107-116. <https://doi.org/10.1177/0198742918816447>.
- 62-Sobkin, V. & Adamchuk, D. (2015). "On Teacher Professional Development: **Improving Professional Qualifications and Membership in Professional Teacher Communities**". Russian Education & Society, 57(11): 991-1017, <https://doi.org/10.1080/10609393.2015.1187012>.