

## رؤى التغيير في إدارة رياض الأطفال في العالم العربي في ضوء التنمية المستدامة

بجاء مقدم الى مؤتمر

التنمية المستدامة للطفل العربي كمرتكزات للتغيير

في الألفية الثالثة الواقع والتحديات

كلية رياض الأطفال - جامعة المنصورة

الأحد ٢٣ أبريل ٢٠١٧

إعداد

د/ راندة أحمد حافظ شاهين

رئيس الإدارة المركزية لرياض الأطفال والتعليم الأساسي

وزارة التربية والتعليم المصرية



## رؤى التغيير في إدارة رياض الأطفال في العالم العربي في ضوء التنمية المستدامة

د/رائدة أحمد حافظ شاهين \*

### الفصل الأول : الإطار العام للبحث

#### المقدمة :

إن المنظومة التربوية في سعيها المتواصل لمسايرة التطورات الراهنة في مجالات الإقتصاد وتقنيات الإتصال والشبكات الإلكترونية إنما تنشأ العمل على تطوير العنصر البشري وإعداده لمواجهة متغيرات العالم من حوله وتأهيله للمستقبل ، وتعد الجهود التي يبذلها الوطن العربي في هذا الإتجاه على وجه العموم وفي مجال الطفولة المبكرة على وجه الخصوص ما زالت مستمرة من خلال إدخال مشاريع تساهم في تطويرها ، وتركز الجهود على تبني مقومات نهوض تطويرية كبرى في مختلف المراحل التعليمية ، وخاصة مرحلة رياض الأطفال ، والبحث عن كل ما من شأنه الإرتقاء بمستوى الأداء والإنجاز الفائق الجودة لمختلف أطرافها ، وهو مطلب طموح يسعى إليه جميع التربويين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والإتقان التربوي المتميز في مخرجات رياض الأطفال ، وعليه فإن تعميق المهنة وتطويرها في العمل التعليمي تستدعي الحوار العلمي الجاد حول تكوين القيادة المهنية وعناصر العملية التعليمية والتعلمية بجميع عناصرها من موجهين ومعلمين ومديرين ومتعلمين وسائر العاملين في حقل التعليم

\* رئيس الإدارة المركزية لرياض الأطفال والتعليم الأساسي - بوزارة التربية والتعليم المصرية.

وإعدادهم إعداداً جيداً من النواحي الأكاديمية والمهنية والثقافية داخل مؤسسات الإعداد قبل الخدمة وتدريبهم وتنميتهم مهنيًا أثناء الخدمة بحيث تعكس برامج الإعداد قبل الخدمة وأثنائها خبرات تربوية تضمن مستوى رفيع من الأداء ، ومن هنا تأتي أهمية التنمية المستدامة للقيادة المهنية وجميع عناصر العملية التعليمية والتعليمية لكي يكتسبوا قدرات تمكنهم من تحقيق أهداف التعليم برياض الأطفال ، كما تمكنهم من التفاعل الجاد المبدع من مختلف معطيات عصر تقنية المعلومات وتطوير أدائه بما يؤدي إلى توظيف هذه المعطيات بما يحقق أهداف العملية التربوية برياض الأطفال.

إن منهاج التربية المهنية المستدامة بما يشتمل عليه من معارف ومهارات وإتجاهات يكفل تحقيق هذا البناء المتكامل للشخصية في هذا العصر الذي ينظر للفرد فيه نظرة شمولية تهتم بعقل المتعلم وبحسه ووجدانه ، فهي بذلك تبني الإنسان عقلاً ومهارة وسلوكاً .

وعليه فإن التنمية المهنية للقيادة المهنية ولجميع عناصر العملية التعليمية والتعليمية برياض الأطفال أثناء الخدمة لا تقل أهمية عن إعداد ما قبل الخدمة ، حيث أن إكتفائهم بما حصلوه في سنوات إعدادهم قبل الخدمة أصبح أمراً غير كاف وأصبح تزويدهم بالجديد طوال فترة خدمتهم عامل حاسم في تحسين أدائهم للمهام الموكولة إليهم ، ومن هنا ينبغي إعتبار ما يتلقوه من إعداد قبل الخدمة ما هو إلا مقدمة لسلسلة متلاحقة من فعاليات وأنشطة التنمية المهنية التي لا بد أن تستمر معها مادامت الحياة وما دام هناك معارف وتقنيات جديدة .

وإنطلاقاً من ذلك تحرص وزارة التربية والتعليم على تنظيم برامج وأنشطة التنمية المهنية بإستمرار لجميع القيادات المهنية باختلاف مستوياتهم

المهنية وتخصصاتهم ، من خلال مراكز التدريب المنتشرة في معظم المديرية التعليمية .

### مشكلة البحث :

تعتبر التنمية المهنية مدخلاً مهماً وأساسياً من مدخلات العملية التربوية ، حيث تُعنى بتحسين أداء كلاً من المعلم والموجه والقيادات التعليمية وهيئات التوجيه والإشراف والإدارة مما يجعلهم قادرين على القيام بأدوارهم ومتطلبات عملهم بكفاءة وفاعلية وجودة.

ويشير مفهوم التنمية المهنية المستدامة إلى :

مجموعة من الخبرات والبرامج والأنشطة المهنية التي يزود بها القيادة المهنية وعناصر العملية التعليمية والتعلمية طوال فترة خدمتهم بهدف رفع وتحسين أدائهم نظرياً وعملياً بحيث يصبحوا أكثر فاعلية وقدرة على تحقيق الأهداف المرجوة .

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها الميداني والإداري :

• أن الترقى للوظائف الأعلى وفقاً (لقانون الكادر رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٨) يعتمد على المدة البيئية والتقارير السنوية، وغالبية التقارير يحصل فيها عناصر العملية التعليمية والتعلمية والقيادة المهنية على أكثر من ٩٠% وبالتالي لا يوجد محك حقيقي للترقية يعتمد على التنمية المهنية وقياس القدرات.

• العجز في أعداد معلمات رياض الأطفال والذي يؤدي إلى عجز في القيادات المهنية في مجال التخصص مما يسبب فجوة علمية ومهنية .

- عدم إستجابة بعض القيادات المهنية لآراء المعلمات حديثي التخرج وكيفية تنظيم العمل المتبع مع الأطفال ظناً منهم بأن المعلمة لا بد أن تسمع وتتفد تعليمات القيادات أياً كانت طبيعتها .

### تساؤلات البحث :

- ١- ما واقع مستوى الأداء المهني لجميع عناصر العملية التعليمية والتعلمية و القيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال ؟
- ٢- ما المعوقات التي تعترض سبل التنمية المهنية المستدامة في تطوير الأداء المهني لدى جميع عناصر العملية التعليمية والتعلمية و القيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال ؟
- ٣- ما التصور المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقائمين على تخطيط سياسة تربية الطفل ؟

### أهداف البحث :

- ١- تحديد أهم معالم فلسفة تنمية القيادة المهنية لرياض الأطفال مهنيًا .
- ٢- رصد الواقع الفعلي للتنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية برياض الأطفال.
- ٣- وضع تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية برياض الأطفال .

### أهمية البحث :

- ١- أهمية الفئة المستهدفة بالبحث وهي القيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال ،

فهي المسئولة الأولى عن تحقيق الجزء الأكبر من أهداف مؤسسات رياض الأطفال .

٢- تحديد أهم ملامح الوضع الحالي للتنمية المهنية المستدامة للقيادات المهنية بمرحلة رياض الأطفال يمكننا من التعرف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف الموجودة فيه وعلاجها ، ومن ثم عمل التطوير اللازم في هذا الصدد .

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج البحثي الملائم لطبيعة هذا البحث للتعرف على أهم ملامح الوضع الحالي للتنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية برياض الأطفال ، وتحليل البيانات والمعلومات للتعرف على نواحي القوة وكذلك نواحي الضعف .

### أدوات البحث :

١- إستبيان موجه إلى القيادة المهنية لرصد الواقع الراهن حول برامج التنمية المهنية المستدامة بمرحلة رياض الأطفال.

٢- إستبيان موجه إلى القيادة المهنية لرصد الواقع الراهن حول المعوقات التي تعترض سبل التنمية المهنية المستدامة في تطوير الأداء المهني لدى جميع عناصر العملية التعليمية والتعلمية و القيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال.

٣- التصور المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال

## عينة البحث :

معلمات وموجهات ومديري رياض الأطفال بدءاً من الإدارة التعليمية والمديرية وإنهاءً بديوان الوزارة.

## إجراءات البحث :

أولاً : تحديد الإطار النظري للبحث بحيث يشتمل على :

- ١- مفهوم رياض الأطفال .
- ٢- الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية المستدامة.
- ٣- عرض وتحليل لواقع التنمية المهنية المستدامة .
- ٤- عرض وتحليل لمعوقات التنمية المهنية المستدامة .

ثانياً : تحديد الإجراءات الميدانية للبحث :

- تحديد العينة
- إعداد وتطبيق أدوات البحث
- الوصول إلى نتائج البحث

ثالثاً : نتائج البحث :الإجابة على تساؤلات البحث .

رابعاً : تفسير نتائج البحث في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ، ووضع تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال .



## خامسا : التوصيات

### الفصل الثاني :الإطار النظري والدراسات السابقة

إن تربية الطفل في مجال التنمية المستدامة تشمل تعلم دقيق يتضمن الملاحظة والتحليل والتقييم والتصميم من خلال العمليات الإبداعية التعاونية مع المتخصصين، ويعد التعليم من أجل التنمية المستدامة هو جزء من مهمة التعليم لتحقيق متطلبات الأجيال وتمكينها من ظروف معيشية مناسبة (Rauch, 2004)

### أولا : رياض الأطفال:

أضحت مرحلة رياض الأطفال مرحلة تربوية مهمة في السلم التعليمي المعاصر فهي مرتبطة بمرحلة الطفولة المبكرة والتي تتشكل فيها الصفات الأولى لشخصية الطفل، وتتحدد اتجاهاته، وميوله، وتتكون من خلالها الأسس الأولية للمفاهيم التي تتطور مع تطور حياته. (سلامة، ٢٠٠٢، ص: ٧)

ولمرحلة رياض الأطفال خصوصيتها التي تميزها عن مراحل التعليم قبل الجامعي، من حيث أهميتها، أهدافها، طبيعة المتعلمين بها، محتوى البرنامج التعليمي، أنشطتها، أساليب التعليم والتعلم. فهي اللبنة الأساسية الأولى للاهتمام بالنمو الإنساني (فكرياً، جسمياً، وجدانياً، اجتماعياً) فضلاً عن تنمية استعداد هؤلاء الأطفال للتعلم في المراحل التعليمية اللاحقة .

### مفهوم رياض الأطفال:

وقد عرفت على أنها مؤسسات تعليمية وتربوية تقوم على مناهج التربية والتعليم للطفل من عمر الأربع سنوات والخمس سنوات تقوم بتعليم الطفل وتأهيله حتى يخرج للعالم الآخر بعيداً عن محيط المنزل الذي لا يعرف غيره

حيث أن مرحلة رياض الأطفال تعتبر مكملاً لنمط الحياة المنزلية التي يعيشها الطفل حتى يتسنى له الانتقال إلى المرحلة الابتدائية بدون الإحساس بالانتقال المفاجئ من بيئته المنزلية إلى بيئة المدرسة فرياض الأطفال بيئة تمهيدية للمرحلة الابتدائية ولكنها أكثر تنظيماً من البيئة المنزلية.

### أهداف رياض الأطفال:

اهتمت سياسة التعليم اهتماماً بالغاً بمرحلة الطفولة الأولى، وقد حددت وثيقة التعليم أهداف دور رياض الأطفال فيما يلي:

١. المحافظة على فطرة الطفل، ورعاية نموه الخلقى والجسمي والعقلي في ظروف متجاوبة مع مقتضيات الإسلام وطبيعة الجو الأسري الذي يعيش فيه الطفل.

٢. تكوين اتجاه ديني قائم على التوحيد، مطابق للفطرة.

٣. تنشئة الطفل على الفضائل، والاتجاهات الصالحة بوجود الأسوة الحسنة، والقوة المحببة أمامه.

٤. تهيئة الطفل للحياة المدرسية، ونقله للحياة الاجتماعية المشتركة مع أترابه.

٥. تزويد الطفل بالمعلومات الميسرة، والتعابير الصحيحة المناسبة لعمره، والمرتبطة بما يحيط به، وتعويد الطفل على العادات الصحية، وتدريبه على المهارات الحركية، مع تربية حواسه وتمرينه على حسن استخدامها.

٦. تشجيع النشاط الابتكاري للطفل، وإتاحة الفرصة لحيويته (علي خليل، ٢٠٠٤).

وإنطلاقاً من أهمية مرحلة رياض الأطفال وضرورة توافر قيادة تعليمية ومهنية ذات كفاءة تربوية عالية ، فإن الأمر يتطلب ضرورة الإهتمام ببرامج إعدادهم وتدريبهم بصفة مستمرة خاصة وأن العقود الثلاثة الماضية قد شهدت مجموعة من العوامل والتحديات جعلت من وجود برامج التنمية المهنية لهذه القيادة ضرورة ملحة للمحافظة على مستويات مقبولة من الأداء ، ويأتي في مقدمة تلك العوامل التوسع المستمر في مؤسسات رياض الأطفال ، مما يستدعي التجديد المستمر والدائم لمعارف ومهارات وإستعدادات القيادة المهنية لتمكينهم من تلبية هؤلاء الأطفال المختلفين في قدراتهم وإستعداداتهم وحاجاتهم . (إيناس سعيد عبد الحميد، ٢٠١٠، ٤)

### ثانياً : مفهوم التنمية المهنية المستدامة :

تتعلق النظرة الفلسفية للتنمية المهنية المستدامة من مسلمة أساسية تؤكد على أن التغيير عملية مستمرة ومتسارعة ، ومبنية على مبادئ وأسس تركز على أن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة بما يحقق للتربية والتعليم المرونة ، والتكامل ، والوظيفية . (إيهاب إمام، ٢٠٠٨، ١١)

وقد قدم كثير من الباحثين العديد من التعريفات للتنمية المهنية المستدامة :

فيعرفها **أحمد ربيع** بأنها : عملية مستمرة على مدى سنوات الخدمة بحيث تشمل مجموعة من الخبرات والأنشطة التي تمكن المعلمين من تحسين كفاءتهم المهنية وتأهيلهم لمواجهة ما يستحدث من تطورات تربوية وعملية، وذلك من خلال التخطيط العلمي والتقويم المستمر (أحمد ربيع عبد الحميد، ٢٠٠٠، ١٧)

ويعرفها **عبد العزيز الطويل** بأنها : كل خبرات التعلم التي يزود بها المعلم بصفة مستمرة ومستحدثة في إطار مجموعة من البرامج والدورات

والخبرات ، تهدف إلى رفع وتحسين وتجديد كفاياته من خلال تزويده بالمعارف والمفاهيم والمهارات ومساعدته على التقدم والنمو المهني وإحداث تغيير في سلوكه يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة التعليمية (عبد العزيز الطويل، ٢٠٠٣، ٢٨)

كما يعرفها (Harris & Muijs,2005,58) بأنها : عبارة عن عملية من التعليم المستمر والتي تتمثل في مجموعة من المبادرات التعليمية والتدريبية التي يتم توفيرها للمعلم نتيجة لبعض الظروف والتحديات التي تواجهه في العمل.

كما عرفها (Alan Mc Lean) بأنها: تعني إكساب المعلم المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات المهنية التي تؤهله للتعامل مع المستجدات في العمل التربوي والمهني والإرتقاء بأدائه من الناحيتين النظرية والعملية، أو تجويد ما يتوفر لديه من خبرات بتجديدها وإثرائها وإكسابه سلوكيات الإعتقاد على النفس في صناعة القرار وإتخاذه في إطار العمل اليومي للمعلمين ( نقلًا عن: رضا سلامه، ٢٠١١ : ٥٠)

وعرفها المسح الدولي للتدريس والتعليم **Teaching and Learning International Survey (TALIS)** بأنها : مجموعة الأنشطة المنظمة لإعداد المعلمين لوظائفهم والتي تشمل التدريب المبدئي والتدريب أثناء الخدمة وذلك لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم وتنمية خصائص أخرى لديهم يحتاجونها كمعلمين .

(Education and Culture DG, & OECD, 2013: 19)

ويعرف سباركس ولوكس وهورسلي (Sparks, D., & Loucks-Horsley, S. 2013: 34) التنمية المستدامة بأنها : عملية تحسين مستدامة للمعرفة والمهارات والمواقف المرتبطة بمهنة التوجيه التربوي .

ويتضح مما سبق أن كافة الآراء التي تناولت مفهوم التنمية المهنية تؤكد ضرورة إستمراريتها وتجدها طوال فترة الخدمة، وذلك لمواجهة التحديات المتسارعة التي تتعرض لها القيادة المهنية برياض الأطفال .

#### أهداف التربية المهنية المستدامة

حددت مجموعة من البحوث التي أجراها هوسب (Hosp, J. December, 2010:19) الأهداف الخاصة بالتنمية المستدامة بمرحلة رياض الأطفال كما يلي :

- تحسين الثقافة المهنية
- تحسين مستوى أداء المعلمات وجميع العاملين مع الأطفال الصغار
- تحسين فرص النمو والتعلم والإنجاز للأطفال
- رفع الكفاءة الإنتاجية لمؤسسات رياض الأطفال ومراكز رعاية الطفولة المبكرة
- زيادة إيجابية سلوك وإتجاهات المعلمات بمرحلة رياض الأطفال
- إتاحة الفرص أمام المعلمات المتميزات للتدرج والترقي الوظيفي
- ترسيخ مبدأ التعلم الذاتي والمستمر لضمان إستمرار التطوير
- تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمات

- ويذهب (محمد السكران) إلى أن من أهم أهداف التنمية المهنية ما يلي :
- تنمية وعي العاملين بمتغيرات السياق التربوي محليا وعالميا
- تنمية مهارات استخدام تكنولوجيا التعليم والإتصال والمعلومات الحديثة وتوظيفها في إثراء بيئة التعلم
- تحسين وتحديث المعارف الأكاديمية والمهارات التوجيهية
- إكساب الموجه نظاما من القيم يلائم طبيعة المهنة وطبيعة الفئة التي يتعامل معها
- إعادة تأهيله أثناء الخدمة كي يظل مواكبا للتطورات والإتجاهات التربوية الحديثة (محمد السكران، ٢٠٠١: ٦٩)
- ويشير إيهاب إمام إلى أن أهداف التنمية المهنية المستدامة للمعلم تتمثل في:
- إحداث تعديلات وتغييرات في أداء المعلم تتفق مع متغيرات ومتطلبات العصر .
- إكساب المعلم المزيد من من الخبرات والمهارات والمعارف والمعلومات التي تسهم في رفع مستواه الفكري والثقافي والمهني وتنمية إستعداده للإضطلاع بأدوار جديدة .
- تنمية المهارات الإدارية سواء إكساب مهارات إتخاذ القرار في العمل الأكاديمي أو الإداري أو إكساب المهارات المتعددة مثل العمل في فريق .
- تبصير المعلم ببرامج وخطط الدولة لتطوير التعليم ، وتحديد أهداف المجتمع ومشكلاته وواقعه ومستقبله .

- إكساب المعلم للإتجاهات والقيم الملائمة لطبيعة مهنته وأدواره الحالية والمستقبلية . (إيهاب إمام ، ٢٠٠٨ ، ١٢)
- وفي دراستهم حول معايير التنمية المهنية المستدامة لموجهات رياض الأطفال بالهند ، حدد كادوشين وجول (Kadushin, A.&Jole, H., 2011:7) أهداف التنمية المستدامة على النحو التالي :
- تحسين أساليب التعليم والتعلم برياض الأطفال
- توفير مناخ مادي وإجتماعي ونفسي لصالح نمو وتعلم الطفل
- العمل على تنسيق وتكامل كافة الجهود والعمل لضمان واستمرارية نجاح المعلمات في رسالتهن .
- وبناء على ما سبق إستطاعت الباحثة أن تحدد اهداف التنمية المهنية المستدامة كما يلي :
- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية، والعملية المستحدثة في ميدان عمله.
- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
- تعميق الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم و تقديره لقيمة عمله، وأهميته.
- تقليل الحاجة للإشراف، والمتابعة، ورقابة الأداء من السلطة العليا.
- تنمية الإتجاهات السلمية نحو المهنة، وفهم أهميتها الاجتماعية.

- تجديد المعلومات، ومواكبة التطورات، والتقنيات الحديثة ، وصقل مهاراتهم.
  - ترسيخ مبدأ التعلم المستمر والاعتماد علي أساليب التعلم الذاتي .
  - الربط بين النظرية والتطبيق في المجالات التعليمية.
  - تنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة واستخدامها في إيصال المعلومة للمتعلم بشكل فاعل.
  - تمكين المعلم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور.
  - المساهمة في تكوين مجتمعات تعلم متطورة تقدم خدمات فاعلة للمجتمع.
  - المساهمة بشكل فاعل في معالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي.
  - تطوير كفايات ومهارات التقدير.
- أسس ومبادئ التنمية المهنية المستدامة :**

تقوم عملية التنمية المهنية المستدامة على مجموعة من الأسس والمبادئ ينبغي مراعاتها عند ممارسة عملية التنمية ، وذلك حتى تتحقق فعالية التنمية المهنية ، وتتحقق النتائج المرجوة منها ، وفيما يلي توضيح لأهم المبادئ والأسس :

- ١- أن تكون عملية مقصودة ، فالتنمية المهنية عملية مقصودة تتم من خلال خطوات أساسية هي :
- تحديد الأهداف المرجوة من التنمية المهنية بوضوح



- التأكد من التنمية المهنية ذات قيمة للمعلم
  - تحديد الطرق التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المحيطة المتوقعة .
  - ٢- أن تكون عملية مستمرة ، فالتنمية المهنية لا يمكن تحقيقها في فترة وجيزة ولكنها عملية مستمرة تستمر خلال الحياة المهنية للمعلم ، حيث أنها تقدم كل يوم فرصا للتعلم لتستجيب للمستجدات التربوية والإكتشافات العلمية .
  - ٣- أن تكون عملية منهجية (نظامية)، فالتنمية المهنية تتم من خلال أنشطة وعمليات منظمة
  - ٤- الواقعية، يعنى الإنطلاق من الإحتياجات التدريبية الفعلية كمدخل لتخطيط برامج التنمية المهنية على أن تتوافق هذه البرامج مع الإحتياجات التدريبية لمعلمي الأطفال المعاقين عقليا .
  - ٥- التنوع، بمعنى تنوع الأشكال والأساليب والإجراءات والأنشطة المتبعة في عملية التنمية المهنية لتلائم الفئات المستهدفة وحاجاتها التدريبية المتباينة من وقت لآخر .
  - ٦- المتابعة ، بمعنى متابعة أداء المتدربين لتحقيق التغذية الراجعة والتطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية .
  - ٧- الدمج ، بمعنى دمج التكنولوجيا المتقدمة في عملية التنمية المهنية .  
(عزه جلال، ٢٠١٠، ٧٢) ، (سالم العلواني، ٢٠١٠، ٦٧)
- وترى الباحثة أن التنمية المهنية لابد وان تكون منظمة ومخططة ومستندة على أسس تربوية وتكون مستمرة ومتنوعة ومتغيرة وفقا للتغيرات التي تلاحق مجتمعاتنا كي تكون القيادة المهنية مساهمة لمتغيرات وثقافات المجتمع .

## الدراسات السابقة :

أكدت دراسة (Andrews, 2013) بعنوان " دور التنمية المهنية المستدامة في تحسين الأداء المهني لمعلمات الطفولة المبكرة " ، على أهمية وضرة وفاعلية برامج التنمية المستدامة في رفع كفاءة معلمات رياض الأطفال ، حيث هدفنا لدراسة إلى فحص العلاقة بين التنمية المهنية المستدامة والأداء المهني لمعلمات الطفولة المبكرة ، وتوصلت إلى وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠،٠٥ بين إستجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة ومعايير التعليم الفعال بمرحلة رياض الأطفال ، كما أظهرت علاقة إرتباط موجبة لأفراد العينة للتنمية المهنية المستدامة وتحسين الأداء المهني لمعلمات رياض الأطفال .

وإنفقت معها دراسة (Thomas, Jordan, 2013) بعنوان " التوجيه لمعلمات رياض الأطفال المبتدئات : دور برامج التنمية المهنية المستدامة في تحسين أداء الموجهين " ، وهدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين أدوار موجهات رياض الأطفال المهنية والمتغيرات التالية : خصائص التطوير المهني والإعتماد للمعلمات المبتدئات، والرضا المهني للمعلمات، وظروف عمل المعلمات في ضوء التنمية المهنية المستدامة .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى ٠،٠٥ بين أدوار التوجيه التربوي والتنمية المهنية المستدامة ودافعية المعلمات وتحسن ظروف العمل بالنسبة لهم .

وإنفقت مع نتائج هذه الدراسة دراسة (Mao,2009) التي توصلت إلى أن برامج التنمية المهنية قد أسهمت في التطوير الفعال والمتواصل في سلوكيات

المعلمين ومعتقداتهم وتوجهاتهم فضلا عن إقتناعهم بضرورة السعي نحو تطوير مستويات أدائهم إلى الأفضل وصولا إلى تطوير مستويات الأداء العام للمؤسسة التعليمية ككل .

كما توصلت دراسة محمد توفيق سلام ، وعبد الخالق يوسف ( ٢٠٠٣ ) ، بعنوان " الإتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة " إلى التعرف على دواعي التدريب ومجالاته ودوره في تحقيق التنمية المستدامة " كذلك رصد الإتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين للإفادة منها في برامج التدريب في مصر ووضع تصور مقترح لتحديثه ، وكانت عينة الدراسة مكونة من ٦٣ معلم وموجه من الذين تم إيفادهم للخارج واستخدم الباحثان استمارة مقابلة تم تصميمها للمعلمين والموجهين الذين أوفدوا للتدريب بالخارج لمعرفة أهم الإتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين خارج البلاد ، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة للتدريب، وزيادة مدة البرامج التدريبية لتحقيق أكبر فائدو ممكنة ، وإيجاد آلية لربط العائدين من البعثات بمراكز التدريب وإداراته وإضافة ورش العمل والتطبيق العملي للعمليات التدريبية .

وأشارت دراسة (حسام سمير عمر، ٢٠٠٨) بعنوان " التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية " إلى أهمية التنمية المهنية المستدامة .

وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلمة رياض أطفال ، و (٥٠) من أعضاء التدريس بالجامعات المصرية ، وإشتملت أدوات الدراسة على :

• استبيان موجه إلى معلمات رياض الأطفال لرصد الواقع الراهن حول

برامج التنمية المهنية الموجهة لهن في مصر .

- استبيان موجه للسادة خبراء تربية الطفل في كليات رياض الأطفال وكليات التربية ، للتعرف على الآليات التي يمكن من خلالها تطوير برامج التنمية المهنية لمعلمة رياض الأطفال في مصر .

وأسفرت أهم نتائج الدراسة عما يلي :

لا تتميز برامج التنمية المهنية المقدمة لمعلمات رياض الأطفال بأن لها سياسة واضحة، وتتغاضى البرامج الحالية عن الإحتياجات الفعلية للمعلمات المتدربات، كما أسفرت الدراسة عن مجموعة من المقترحات لزيادة فعالية التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال بمصر من أهمها : التخطيط الجيد لهذه البرامج من حيث مواعيدها وموضوعاتها ، وحسن إختيار مدربين أكفاء لتلك البرامج ، وربط المعلومات النظرية بالجوانب العملية فبي برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمة ، ومتابعة المعلمات في الروضات بعد الإنتهاء من البرامج التدريبية ، ومواكبة برامج التدريب للتطورات العلمية وعمليات تطوير المناهج والمعايير العالمية المختلفة المطبقة في رياض الأطفال ، وقد تم الإستعانة بهذه الدراسة لقربها من الدراسة الحالية .

بناء على ما سبق تخلص الدراسة إلى أن الحاجة للتنمية المهنية هي حاجة حتمية لاغنى عنها تربويا وثقافيا واجتماعيا واقتصاديا ومعرفيا، فالتنمية المهنية هي المسار الهم في معالجة القصور الذي تعاني منه النظم التعليمية المختلفة، فالمعلم الكفاء هو معلم قادر على إحداث التغييرات المنشودة في كل مكونات بيئة التعلم ومعالجة كافة مشكلاتها بفاعلية وصولا بالعملية التعليمية إلى مراميها ولا يكون ذلك عشوائيا ولكن وفق أسس ومبادئ محددة سلفا .

## الفصل الثالث: إجراءات البحث الميدانية

يعرض في هذا الفصل الدراسة الميدانية وتشتمل على :

أولا : عينة البحث

ثانيا : أدوات البحث

أولا : منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج البحثي الملائم لطبيعة هذا البحث للتعرف على أهم ملامح الوضع الحالي للتنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية برياض الأطفال ، وتحليل البيانات والمعلومات للتعرف على نواحي القوة وكذلك نواحي الضعف .

ثانيا: إختيار عينة البحث :

١- تم إختيار عينة الدراسة من موجّهات ومديرات ومعلمات رياض الأطفال بمحافظة (القاهرة - الجيزة) وبلغ عددهن ١٠٠ موجهة ومعلمة وجميعهن متخصصات ، وتم إختيارهن بشكل عشوائي ، من خلال وجودهن في لقاءات الفيديو كونفرانس والإجتماعات الشهرية .

ثالثا : أدوات البحث:

تم إستخدام الأدوات البحثية التالية :

١- إستبيان موجه إلى القيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال (معلمة موجهة- مديرة) لرصد الواقع الراهن حول برامج التنمية المستدامة الموجهة لهم (ملحق رقم ١).

٢- تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال .

وفيما يلي عرض للإجراءات الخاصة ببناء الإستبانة :

الهدف من الإستبانة :

إستهدفت الإستبانة رصد الواقع الفعلي للتنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال .

خطوات بناء الإستبانة :

• الإطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات المشابهة وبعض التجارب العالمية وفحص بعض الأدوات المشابهة وذلك بهدف تحديد المشكلة ورصد الواقع الفعلي للتنمية المهنية .

• إعداد الصورة الأولية للإستبانة

• عمل مقياس ثلاثي لقياس إستجابات القيادة المهنية ، (أوافق -إلى حد ما - لا أوافق)

• عمل قائمة بالإرشادات والبيانات اللازمة لإستخدام الإستبانة .

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء الهدف من الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة ثم يختم هذا الفصل بعرض توصيات الدراسة والبحوث المقترحة .

نتائج الإجابة على التساؤل الأول :

❖ ما واقع مستوى الأداء المهني لجميع عناصر العملية التعليمية والتعليمية و القيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال ؟

تعاني مرحلة رياض الأطفال من ارتفاع في كثافات الفصول ، كما تشير الإحصاءات إلى وجود عجز في أعداد المعلمات المتخصصات في مجال رياض الأطفال والمؤهلات تأهيلا عاليا ، ونقص في أعداد الموجهين ، كما تفتقر غالبية رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الإبتدائية إلى مديرة متخصصة في الطفولة مما يعوق الروضة عن أداء دورها الإداري ، وكذلك مازالت مرحلة رياض الأطفال خارج السلم التعليمي فهي مرحلة إختيارية وليست إجبارية ، كما أن الترقى في مرحلة رياض الأطفال أحيانا لا يعتمد على ما أحرزته القيادة المهنية من خبرات وتنمية مهنية ذاتية ، بل الترقى من مرحلة إلى أخرى يعتمد على ما يُسمى ( بتقرير الكفاية ) ، كما قامت أكاديمية إعداد المعلم بعمل إستمارة ملاحظة لتقييم المعلمة وفقا لعدة بنود ، وبالرغم من ذلك لم تفعل وما زال التقييم وفقا لتقارير الكفاية .

لذلك ترى الباحثة من خلال وجودها في الواقع الميداني ونتائج الإجابة على بنود الإستبيان عن واقع التنمية المهنية للقيادة المهنية لمرحلة رياض الأطفال ما يلي :

- ١- إعادة تشغيل قاعات رياض الأطفال المستخدمة في غير أغراض العملية التعليمية بما يسهم في الإقلال من كثافة الفصول المرتفعة .
- ٢- لابد من تفعيل تطبيق استمارة التقييم السنوية التي تقيس ما أحرزه عضو القيادة المهنية من تقدم في (دورات تدريبية - تنمية مهنية - دراسات عليا ( ..... )

٣- يراعى أن يكون التقدم لوظائف التوجيه يقاس بمدى التقدم والتميز ولا يتم بشكل دوري .

٤- الإطلاع على أحدث نتائج الدراسات والبحوث حول تنمية المعلمين والموجهين والمديرين مهنيا

٥- تحديد أولويات العمل المستقبلي مع القيادة المهنية .

وإنفقت دراسة Condie, Rae & Seagraves, Liz & Fee, J. & (2011) مع Henry, Jacqueline, مع التساؤل الأول للدراسة في تقييم واقع التنمية المهنية المستدامة لموجهات رياض الأطفال في البرتغال ، ووضع مقترحات لتطوير الأداء المهني والتدريبي للموجهات ، وتم تجميع البيانات باستخدام استبانة واقع التنمية المهنية في رفع كفايات موجهات رياض الأطفال ، وكذلك باستخدام المقابلات التي تمت مع الموجهات عينة البحث ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه ظهر إتفاق بنسبة ٨٣% بين افراد العينة على فاعلية برنامج التنمية المهنية المستدامة في رفع كفاءة الموجهات لمرحلة رياض الأطفال ، وشملت أبرز معايير الكفاية المهنية المنفق عليها بين الموجهات كل من : المعرفة المهنية والفهم الجيد ثم المهارات الأشرافية الجيدة ثم القيم والمبادئ واخيرا تنظيم البيئة التعليمية .

كما بين فولان (Fullan,2010) أن التنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال ليست مجرد ورش عمل ودورات تدريبية ، بل هي تطوير طرق أكثر قوة للتعلم تزداد يوماً تلو الآخر، وأيضاً تتضمن التنمية المستدامة الحديثة للقيادة المهنية الحرص على التعليم والتطوير



الذاتي ، وأن هذا التطوير لا يتوقف بسبب التغيير المستمر في الاحتياجات التعليمية .

نتائج الإجابة على التساؤل الثاني :

❖ ما المعوقات التي تعترض سبل التنمية المهنية المستدامة في تطوير الأداء المهني لدى جميع عناصر العملية التعليمية والتعلمية و القيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال ؟

قد تتباين معوقات التنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية في مرحلة رياض الأطفال ، فقد أوضح كلا من ماكنزي وستانلي (٢٠١٥) معوقات التنمية المهنية للقيادة المهنية كما يلي :

- غياب السياسات الواضحة في بعض الدول لعملية التنمية المهنية المستدامة
- زيادة الأعباء والمهام الإدارية والإشرافية على القيادة المهنية .
- إنخفاض المخصصات المالية للتنمية المهنية للقيادة المهنية .
- التغييرات السريعة في أولويات التنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية .
- ضعف جودة برامج التنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية .(ماكنزي وستانلي، ٢٠١٥:٤)

وهذا ما يتفق مع نتائج تطبيق الإستبيان على القيادة المهنية لمرحلة رياض الأطفال ، فلا يوجد وعي بأهمية التنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال .

وأشار (بيسانوس وأليسون، ٢٠١٣:١٩) أن من بين معوقات النماذج التقليدية للتنمية المهنية المستدامة أن القيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال

يمارسون دوراً سلبياً فيها فقط ، حيث يجدون صعوبة في تطبيق الأفكار عملياً لأنهم لا يجدونها مناسبة لأساليبهم المهنية ، بالإضافة إلى غياب فرصة العمل التعاوني مع باقي عناصر العملية التعليمية ذوي الخبرات الأعلى .

وتأخذ عملية التنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال في بعض الأحيان صورة البرامج الثابتة التي تستهدف تنمية مهارات ومعارف معينة تعتبر ضرورية للأداء المهني الفعال ، ويتم تصميم هذه البرامج بمنأى عن مواقف العمل والممارسة المهنية ، وبذلك يكون تأثيرها محدود على القيادة المهنية .

هذه المعوقات وغيرها قللت من فاعلية تلك البرامج وتمثلت مظاهر ذلك في عزوف المتدربين عن الإلتحاق بتلك البرامج ، وعدم الرضا عنها ، بل ومقاومتهم للعمليات التدريبية والحضور الشكلي بعيداً عن الإيجابية والتفاعل مع تلك البرامج .

وتوصلت الباحثة من خلال نتائج الإجابة على التطبيق الميداني أن هناك عدة معوقات تعترض القيادة المهنية وتؤثر على مسيرتها وعلى تحقيق أهدافها ، الأمر الذي يدعو القائمين على العملية التربوية ومتخذي القرار إلى التنبيه إليها والعمل على تذليلها قدر المستطاع ، ومن أهم هذه المعوقات :

- عمومية بعض البرامج التدريبية وعدم مراعاتها لإحتياجات المتدربين .
- عدم المرونة في تخطيط تلك البرامج كبعد أماكن التدريب عن محل إقامة المدرب والمتدربين
- كثرة الأعباء الادارية التي يكلف بها القيادة المهنية .
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية للمتدربين .

- عدم تنفيذ أساليب التقويم المتنوعة ومنها التقويم الذاتي المستمر للقيادة المهنية لقياس مدى قدرتها على تطوير أدائها وتمييزها مهنيًا والمساهمة في إعداد البرامج التدريبية المناسبة للقيادة المهنية في التنمية المهنية المستدامة.

ومن العرض السابق ترى الباحثة أنه لتقليل المعوقات التي تعترض سبل التنمية المهنية المستدامة يجب أن يتم الآتي :

- لا بد أن تتضمن البرامج التدريبية للتنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال مجموعة من الاحتياجات ومنها (الإحتياجات المهنية الأدائية – الإحتياجات الإدارية )

- تحسين دافعية القيادة المهنية نحو التدريب المستمر أثناء الخدمة من خلال توفير نظام حوافز مادية وأدبية شامل يكافئ المعلم الملتزم بالاندماج في برامجها، والتميز في إنجاز متطلباتها وأنشطتها.

- تعزيز القيادات المهنية المبدعة في مجال تنمية تطوير النمو المهني لمعلميهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم .

- تنوع أساليب وأنشطة التدريب لتتناسب مع الفئات المستهدفة واختلاف احتياجاتها التدريبية وتخصصاتها ومستوياتها .

- عقد إمتحان في نهاية كل دورة تدريبية لقياس مدى إستفادة المتدربين .

- متابعة أداء المتدربين في الميدان ليتم تقويم البرامج التدريبية علي أساس مدى تأثيرها علي فعالية أداء المعلمين وتطوير ممارساتهم وارتفاع مستوي تعلم التلاميذ.

- رفع معدل معلمة / فصل إلى ٢ معلمة / فصل تزيد كثافته عن ٣٠ طفل .

### نتائج الإجابة على التساؤل الثالث :

❖ ما التصور المقترح للتنمية المهنية المستدامة للقائمين على تخطيط

سياسة تربية الطفل بالعالم العربي ؟

١- رسم سياسة عامة ووضع برامج عملية على المستويين القطري والقومي

تنبثق عن فهم كامل لأوضاع الطفولة في الوطن العربي ، وتكفل مواجهة

التحديات والمشكلات القائمة

٢- إنشاء مجالس عليا للطفولة في كل قطر عربي مهمتها تنفيذ خطط وبرامج

تنمية الطفولة وفق الأهداف التي وردت في ميثاق حقوق الطفل العربي .

٣- تحويل محتوى البرنامج التدريبي "نشر ثقافة المعايير القومية لمرحلة

رياض الأطفال في مصر" إلى الشكل الإلكتروني والإستفادة من الإنترنت

في توصيله إلى كل عضو من أعضاء القيادة المهنية بالعالم العربي مهما

كان موقعه .

٤- إعداد برامج تدريبية شاملة ومستمرة ومتجددة تساعد على تنمية القيادة

المهنية بمرحلة رياض الأطفال بما يساير التطورات والمتغيرات العصرية

أولا باول وبشكل مستمر ، ويساعدهم على مسايرة التقدم العلمي وتحقيق

الجودة في مؤسسات رياض الأطفال .

٥- تفعيل دور المجلس العربي للطفولة والتنمية بإعتباره مظلة قومية تسعى

إلى التنسيق والترابط والتكامل بين المجالس العليا للطفولة في أقطار

الوطن العربي .

- ٦- وضع وتطبيق نظم لتشبيك المدارس في تجمعات للمشاركة في التنمية المهنية وتبادل الخبرات لتعميم نجاحات الإصلاح .
- ٧- تحديث منظومة توجيهه وتقييم وتحفيز وإختيار وإنتقاء برامج التنمية المهنية للمعلمين بناء على معايير جودة المعلم .
- ٨- شمولية وتنوع برامج التنمية المهنية المستدامة للقيادة المهنية للجوانب الشخصية (الذاتية ، الأكاديمية ، الإدارية ، ... إلخ )
- ٩- توفير برامج تدريبية تهدف إلى مشاركة أعضاء القيادة المهنية في إنجاز مشروع عملي تحت إشراف أساتذة متخصصين لتزويدهم بالتدريبات العملية للمحاضرات .
- ١٠- وضع قواعد تربط التنمية المهنية المستدامة بمنظومة الحوافز المادية والأدبية وضع آلية للتقويم المنتظم لكفاءة وعوائد التدريبات على كافة المستويات مع إعداد وتفعيل آلية المساءلة والمحاسبية الرأسية والأفقية .
- ١١- توفير الدعم الفني المستمر لضمان الجودة المستدامة .
- ١٢- التدريب المستمر للقيادة المهنية بمرحلة رياض الاطفال للارتقاء بمستواهم المهني على ان يقوم بعملية التدريب الخبراء والمتخصصين وأساتذة الجامعات .
- ١٣- التقويم الموضوعي والمستمر من بداية العام الدراسي لتحديد الاحتياجات التدريبية للنمو المهني للقيادة المهنية بمرحلة رياض الاطفال.
- ١٤- توفير الامكانات المادية والبشرية لبرامج التنمية المهنية وتحديد ميزانيه كافية لتوفير الادوات اللازمة للتدريب على البرامج

- ١٥- متابعة اداء القيادة المهنية بعد التدريب على برامج التنمية المهنية المستدامة لقياس اثر التدريب .
- ١٦- إنشاء مواقع إلكترونية للتنمية المهنية للقيادة المهنية تابع لوزارة التربية والتعليم وتشجيع القيادة المهنية على الإشتراك ببرامج التنمية المهنية لسهولة التواصل ومواكبة تطور العصر .

### توصيات البحث :

- ١- توعية القيادة المهنية بمرحلة رياض الأطفال بأهمية التنمية المهنية المستدامة .
- ٢- تدريب القيادة المهنية على كيفية إستخدام وتوظيف الوسائل التكنولوجية الداعمة للعملية التربوية .
- ٣- تشجيع القيادة المهنية على التنمية المهنية من خلال الزيارات الميدانية داخل وخارج مصر ، وتبادل الخبرات والإجتماعات وفقا لخطة سنوية تحدد من بداية العام الدراسي .
- ٤- توفير الكوادر البشرية التي تقوم على التخطيط والتدريب لبرامج التنمية المهنية ، والتي تكون على قدر من التخصص والخبرة لتحقيق الإستفادة من التدريب .
- ٥- تشجيع القيادة المهنية على إجراء البحوث الميدانية في مجال المهنة وخاصة المشكلات التي تواجهها بالميدان وتوفير الحوافز المادية لذلك .
- ٦- وضع حزمة تحفيزية تضمن الإستمرار والتنمية المهنية لكوادر القيادة المهنية بناء على تقويم منتظم مبني على النتائج .

## المراجع

أولا : المراجع العربية :

- ١- أحمد ربيع عبد الحميد ، التنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ٨٨ ، فبراير ٢٠٠٠
- ٢- إيناس سعيد عبد الحميد التنمية المهنية لمعلمات رياض الأطفال عبر الإنترنت - رؤية مقترحة - الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والإتصال، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ٢٠١٠
- ٣- ايهاب السيد امام : التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء وظائف الجامعة ، مجلة البحوث النفسية التربوية ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، العدد (٣) ، ٢٠٠٨ .
- ٤- حبيبه محمد صابر بركات ، تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة لموجهات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة القاهرة ، ٢٠١٦
- ٥- حسام سمير عمر إبراهيم ، التنمية المهنية المستدامة لمعلمة رياض الأطفال في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية رياض الأطفال ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٨
- ٦- رضا سلامه المواضية، التنمية المهنية لمربيات رياض الأطفال بالأردن في ضوء معايير الجودة تصور مقترح ، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠١١

- ٧- سالم محمد سليم العلواني ، التنمية المهنية لمعلمي التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس ، ٢٠١٠
- ٨- عبد العزيز الطويل ، التنمية المهنية المستمرة للمعلم في الخارج ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٠٣
- ٩- عزه جلال مصطفى ، آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي، المركز القومي للبحوث والتنمية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٠
- ١٠- علي خليل أبو العنين وآخرون : تأملات في علوم التربية كيف نفهمها : القاهرة - الدار الهندسية ، ٢٠٠٤.
- ١١- محمد السكران ، الطالب والأستاذ الجامعي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠١
- ١٢- محمد توفيق سلام ، عبد الخالق يوسف ، الإتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، شعبة بحوث المعلومات التربوية ، القاهرة ، ٢٠٠٢

### ثانيا : المراجع الأجنبية:

- 1- Anderson, S.E. (2011). Continuous Professional Development for Kindergarten and Primary Teachers and Supervisors According to Quality Standards . Upper Saddle River NJ: Merrill Prentice Hall.
- 2- Condie, Rae and Seagraves, Liz and Fee, J. and Henry Jacqueline (2011) Continuing Professional Development of



- Early Years Managers and Practitioners Working With Children Under 3 Years of Age : Technical Report .
- 3- Fullan, M. (2010). The New Meaning Of Education Change (3<sup>rd</sup> Ed.) New York: Teachers College Press .
  - 4- Harris & Muijs,2005 :Improving schools through teacher leadership Open University press, Mc Graw Hill Berkshire, England .
  - 5- Hosp, J.L(Decemper 2010). Linking Assessment and Instruction : Teachers Preparation and Professional Development . A TQ connection Issue Paper on Improving Student Outcomes in General and Special Education . Washington, DC: National Comprehensive Center for Teacher Quality . (Access at :  
[http://www.tqsource.org/pdfs/TQ\\_IssuePaper\\_AssessInstru ct.Pdf](http://www.tqsource.org/pdfs/TQ_IssuePaper_AssessInstru ct.Pdf)
  - 6- Kadushin, A. & Jole, H.(2011). Supervision in Social Work (3<sup>rd</sup>. Edition). New York: Columbia University Press.
  - 7- Mao,X. (2009): Effects of a Professional Development on Teacher Intergration Resources, Educational Media and Technology of Online, Yearbook, Vol. (34), Part (1) .
  - 8- Sparks, D., & Loucks-Horsley, S.(2013). Models of Staff Development. In W. R. Houston, M. Haberman, & J. Sikula (Eds.) , Handbook of research and Teacher education : A project of the association of teacher educators (pp. 234-250). New York: Macmillan Publishing Company .
  - 9- Thomas , Jordan (2013). Mentoring Beginning Teachers : Programs of Continuous Professional Development to Improve Mentors' Performance . Holmes Group . East Lansing, MI.