

## الفصل الثاني

### الاتجاهات الحديثة للإدارة التعليمية في التنمية المهنية للمعلمين

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- أولا : فلسفة التنمية المهنية للمعلمين. 
- ثانيا : أهداف التنمية المهنية. 
- ثالثا : وسائل وأساليب الإدارة التعليمية لتنمية المعلمين مهنيا. 

## مقدمة:

تناولنا في الفصل السابق الإطار العام للدراسة والذي تضمن المقدمة - المشكلة - الحدود - الأهداف - الأهمية - المصادر والأدوات - المنهج - الدراسات السابقة - المصطلحات، ويتناول هذا الفصل الاتجاهات الحديثة لدور الإدارة التعليمية في التنمية المهنية للمعلمين. مما يساهم في تطوير أداء المعلم وزيادة كفاءته المهنية في ظل أدوار متغيرة، على المعلم أن يمارسها في مجتمع دائم التغير والتطور، والإسهام في جعل العملية التربوية نسق من التعليم المستمر الذي لا يتوقف، ويستهدف تحقيق التنمية المهنية للمعلم والتي تتبع فلسفتها من فلسفة المهنة ذاتها.

ومن هنا فسوف يتناول هذا الفصل المحاور التالية:

### أولاً- فلسفة التنمية المهنية للمعلمين:

التنمية كلمة جامعة شاملة والتنمية المهنية تعنى التنمية في مجال مهني معين، «وهي الأداة التي يستخدمها المعلمين لتدعيم مهاراتهم الشخصية في مجال المهنة والتخصص الذي يدرسونه»<sup>(1)</sup>. ويعد الاستمرار والنمو من أهم مميزات المهنة في هذا العصر المتطورة ولذلك يحرص المجتمع دائماً على التطوير والتجديد في تربية المعلمين تربية مستمرة، فالتربية المستمرة تسهم بشكل كبير في الارتفاع بمستوى كفاءة المعلم المهنية.

فالمدرس الذي لا ينمو في مهنته يصبح عالمة وعبئاً ثقيلاً على المدرسة وذلك من نواحي متعددة فهو دائم التناقض في فعاليته وإنتاجه وهو مثل سيء لزملائه الذين قد يكونوا نشطين، طموحين لولا وجوده معهم وهو يعطى فكرة سيئة عن المدرسين وعن مهنة التدريس لعامة الناس.

كما «أن النمو المهني للمعلم يعتبر ذو أهمية كبيرة لمساعدته في عمله ومهنته حيث

(1) Broun-Bettina lankard ,op.cit, p.2.

أن مهنة التدريس علم وفن في آن واحد، وإذا كان النمو الشخصي ضروريا للمعلم باعتباره يتعلق بنمو شخصيته بصفه عامة فإن المعلم في حاجة ماسة إلى النمو المهني على أسس علمية وعلى تطوير قدرته لتطويع الأساليب العلمية المستحدثة في مجال عمله ومهنته<sup>(1)</sup>، لكي يستطيع أن يرتفع بمستوى أدائه داخل الفصل مما ينعكس على الطلاب وعلى مستواهم، ولكي يستطيع المعلم أن يؤدي هذا الدور فإن نموه المهني يجب أن يكون مستمرا وينبثق حاجة المعلم إلى هذا النمو من عدة اعتبارات:

- 1- فعندما يلتحق فرد ما بمهنة التعليم فمن الضروري أن يكون قبل التحاق بهذه المهنة قد أعد بصورة أو بأخرى لمزاوتها ولكن من الحقائق المعترف بها أنه مهما توفر لهذا الإعداد المسبق من إمكانيات يفترض فيها مساعدة المعلم على تفهم العوامل ذات الصلة المباشرة بمهنة التعليم إلا أن هذا الإعداد لا يمكن أن يضمن له مواجهة كل ما يقابله في حياته العملية من مواقف متغيرة ومتجددة دوما<sup>(2)</sup>.
- 2- أن مهنة التعليم نموا مستمرا للمعلمين في أثناء الخدمة بحكم أن ميادين التخصص العلمي ومواد الإعداد المهني تتطور مع الزمن ومع التقدم العلمي الحادث في العالم فتحدث فيها مكتشفات وتبرز حقائق جديدة، تعكس بالتالي متطلبات المهنة لرفع مستواها وتزويد المعلمين بأحدث ما وصل إليه البحث العلمي في كل ميدان التخصص العلمي والجانب المهني<sup>(3)</sup>.
- 3- يتفق معظم المؤلفين على ضرورة الإلمام بالمجال التربوي في فترة الإعداد المهني للمعلم وعلى ضرورة الاستمرار في النمو المهني في المجال التربوي بكثرة الإطلاع على المجالات المهنية، والكتب والدوريات المتخصصة خلال ممارسته مهنة التدريس<sup>(4)</sup>.

(1) نبيل محمد زايد، النمو الشخصي والمهني للمعلم، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة، 1990، ص 101.

(2) كمال محمود الخطيب، تدريب المعلمين أثناء الخدمة واستراتيجية التطوير، مطبعة الكيلاني، القاهرة، 1991، ص 7.

(3) نبيل أحمد عامر، دراسات في اعداد وتدريب المعلمين، الطبعة الأولى، الانجلو المصرية، القاهرة، 1981، ص 37.

(4) نبيل محمد زايد، مرجع سابق، ص 108.

4- تكوين فلسفة عصرية تتبع من فهم المعلم لطبيعة حاجات التلميذ وفهمه لطبيعة وحاجات المجتمع والبيئة المحلية.

5- إدراك المعلم لإمكانياته الأكاديمية والمهنية والثقافية والشخصية ووعيه بحاجاته وقدرته على تحليل أوجه نشاطه ونقدها نقدا ذاتيا، وتحديد المشكلات وتحليلها ومواجهتها وتنظيم جهوده من أجل الوصول إلى حلول مناسبة لها<sup>(1)</sup>.

وفي ظل تلك الاعتبارات يمكن التعرف على مدى أهمية العمل على الارتفاع بالمستوى المهني للمعلم بشكل مستمر كما تستند هذه الفلسفة على أنه ليست هناك مهمة يكون الاستمرار فيها بالغ الأهمية كمهنة التعليم إذا أن كفاءة التدريس تتطلب مجهودات متواصلة، فالقدرة على تدريس مادة من المواد بصورة ناجحة ومستمرة لا يمكن تنميتها إلى أقصى حدودها أثناء أربع سنوات أو خمس، وهي السنوات التي تستغرقها إعداد المعلم العربي قبل الخدمة ولكن ذلك يتطلب أن يستمر إعداد المعلم مهنيا طوال مدة ممارسته لعملية التدريس، فالإعداد قبل الخدمة للمعلم ما هو إلا مجرد الأسس التي تساعده على البدء في ممارسته لمهنة التعليم<sup>(2)</sup>.

### ثانيا: أهداف التنمية المهنية للمعلمين:

إن أهداف التنمية المهنية للمعلمين ليست إلا تطلعات تسعى التنمية المهنية إلى تحقيقها من أجل الارتفاع بمستوى أداء المعلم في ظل قواعد وأسس محددة وهي تتضمن الآتي:<sup>(3)</sup>

(1) كمال محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 10-11.

(2) نبيل أحمد عامر، مرجع سابق، ص 205.

(3) راجع مايلي:

- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم «أراء في التربية المستمرة»، سلسلة كتب النوعية باستراتيجية تطوير التربية العربية، 1980، ص 35.

- 1- زيادة كفاية المعلمين الإنتاجية وتحسين أسلوب أدائهم.
- 2- تنمية معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم المهنية تكاملية علميا وعمليا.
- 3- تحسين اتجاهاتهم وتطوير أنماط سلوكهم خاصة ما يتعلق فيها بعلاقات العمل.
- 4- مساعدة المعلمين المبتدئين الذين يحتاجوا إلى مجموعة من الأنشطة المتطورة الخاصة برفع كفاءتهم المهنية.
- 5- زيادة الوعي المهني لدى المعلمين.
- 6- التعرف على استراتيجيات التعليم والتعلم.
- 7- تعويض نواحي القصور في إعدادهم الأساسي.
- 8- تعريف المعلمين بما يستجد من تغيرات في بنية التعليم ومناهجه وأهدافه.
- 9- تدريب المعلمين على حل المشكلات التربوية والمهنية التي يواجهونها أثناء العمل.
- 10- تجديد ثقافة الفرد ومعارفه حتى يشارك بفاعلية في اتخاذ القرارات.
- 11- التدريب المهني النوعي والدراسات التجديدية للإطلاع على ما استحدثت من تكنولوجيا وإتقانها.
- 12- تنمية قدرات الفرد واستعداداته العقلية فضلا عن تكامل شخصيته بالعلم والمعرفة.

يلاحظ مما سبق أن هذه الأهداف تسعى إلى تحقيق التكامل في شخصية المعلم المهنية من كافة الجوانب السلوكية والمعرفية والتخصصية، وذلك لمواكبة التطورات

---

- كمال محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 10.

- أحمد محمد غانم، تصور مقترح لدور كليات التربية في تنمية المعلمين مهنيًا، مؤتمر كليات التربية في الوطن العربي في عالم متغير في الفترة من 23 يناير إلى 25 يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 1993، ص 303، 304.

- MooreJudith-Ann, Certification Competencies for Teachers of Missouri, University - of-Missouri- Columbia, 1997, p. 150.
- Broun-Bettina lankard, op.cit, p.3.

العالمية المستمرة في كافة المجالات، كما يلاحظ أن هذه الأهداف تظل عبارات نظرية دون معنى إن لم تقترن بالتنفيذ الفعلي لها في ضوء إمكانيات مادية وبشرية ملائمة تساهم في إنجاحها.

### ثالثاً: وسائل وأساليب الإدارة التعليمية لتنمية المعلمين مهنياً:

تختلف الإدارات التعليمية وتتنوع في تطبيق وسائل وأساليب التنمية المهنية للمعلمين فمنها من يتبع النظام المركزي ومنها من يتبع النظام اللامركزي ومنها من يجمع بين النظامين فهي تختلف من دولة إلى أخرى، وتسير وفق نظام السياسة التعليمية بها، فما يصلح تطبيقه بطريقة مركزية على المستوى القومي لدولة ما، قد لا يصلح لدولة أخرى تتبع اللامركزية في سياستها التعليمية، فالإدارة التعليمية تطبق وسائل وأساليب التنمية المهنية أو إحداها بالأسلوب الذي يلائم نظمها التعليمية، وفيما يلي عرض للوسائل والأساليب المختلفة المستخدمة في تنمية المعلمين مهنياً وتشمل:

#### 1- التدريب أثناء الخدمة:

هو مجموعة الجهود التي يبذلها القائمون على العملية التعليمية في كافة المستويات لرفع مستوى أداء المعلمين وارتقاء بقدراتهم المهنية والثقافية بما يحقق طموحهم واستقرارهم ورضاهم المهني تجاه مهنتهم مما يؤثر إيجابياً على كفاءتهم، والتدريب أثناء الخدمة أهدافه التي تتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

(1) يرجى في هذا الصدد مراجعة ما يلي:

- منى منير سرحان، دراسة تحليلية للتعليم المستمر وبعض مجالاته بالنسبة للمعلم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، 1984، ص 86.
- كمال محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 9.
- نبيل أحمد عامر، مرجع سابق، ص 6.
- محمد الصائم عثمان، تطوير نظام تدريب معلم التعليم الابتدائي في أثناء الخدمة في السودان على ضوء خبرات مصر وانجلترا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1993، ص 35.

- نمو المعلم مهنياً، كما يستهدف رفع أدائه وزيادة خبراته ومهاراته التعليمية بما يمكن أن يعود بالفائدة على المعلمين.
- رفع وتحسين وتجديد كفاية المعلم بحيث يضمن للمعلم مواكبة أحدث الأفكار والأساليب والطرائق ذات العلاقة بمستوى ومضمون المهنة.
- إتاحة الفرصة وتهيئة الظروف والمواقف التي تمكن كل من يشارك في العملية التربوية من الحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية.
- تقديم العون الضروري للمعلمين الجدد أو من يبارس منهم لأول مرة مسؤولية جديدة.
- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات المعرفية والميدانية المستحدثة في ميدان عمله.
- تنمية الاتجاهات السلمية للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والترتبة عليه.
- مساعدة المعلمين على السير قدماً في سلم المهنة.
- تنمية قدرات المعلمين ومهاراتهم تنمية تكاملية علمياً ومهنياً.
- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وإتقان.

وهذه الأهداف تتحقق من خلال البرامج التدريبية المختلفة التي تقدم للمعلمين.

### برامج التدريب أثناء الخدمة:

تلعب الإدارة التعليمية دوراً هاماً في تدريب المعلمين أثناء الخدمة على كافة مستوياتها، فجميع البرامج التدريبية على المستوى القومي أو المستويات الإقليمية والمحلية، تتم بصورة ناجحة وتحقق أهدافها إذا ما توفر لها الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة.

فبرامج التدريب برغم تعددها وتنوعها وقصر وطول مدة البرنامج إلا أن «برنامج تدريب المعلمين يجب أن يكون منتظماً ومتتابعاً - يتميز بالانتظام والتتابع - وكل برنامج

يجب أن يكون عامرا بالمواقف والقيم والبراعة أو المهارة والثقافة أو المعلومات وأهمها على الإطلاق تلك الزاخرة بالأسس التي تقدم معلومات تساعد على إيجاد قواعد ومعايير جديدة للتدريس»<sup>(1)</sup>.

## ولبرامج التدريب أثناء الخدمة أنواعها المختلفة وتشمل:

### 1- برامج تجديدية:

«تهدف إلى تجديد معلومات المشتغلين بالتعليم بقصد الإمام بالاتجاهات الحديثة في التربية وتطبيقاتها ومتابعة التطورات في كثير من الموضوعات العلمية والاجتماعية وانعكاساتها على المناهج الدراسية، كما تهدف إلى دراسة المشكلات الميدانية بقصد الوصول إلى أنسب الوسائل العلمية لعلاجها»<sup>(2)</sup>.

فيلاحظ أن البرامج التجديدية تهدف في الولايات المتحدة الأمريكية إلى «تقديم كل جديد في المجال الأكاديمي والتربوي للمعلمين وتهتم السلطات المسؤولة عن التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية بأن توفر الفرصة أمام المعلمين لتنميتهم وتزويدهم بالجديد»<sup>(3)</sup>.

### 2- برامج توجيهية:

قد يختلف البعض في مسميات تلك النوعية من البرامج ولكنها تهدف «إلى توجيه وإرشاد المعلمين المرشحين إلى وظائف أعلى وتختلف في طبيعتها عن الوظائف والمهام التي كانوا يعملون بها»<sup>(4)</sup> وذلك لضمان نجاحه في منصبه الجديد.

(1) Richard E. Ishaer, Teacher Education Policy, state University of New York, 1992, p. 94.

(2) منى منير سرحانة، مرجع سابق، ص 85.

(3) Jems Monrl Hughtes and Frederick Marshall Schultz, Education in American, Harperm, Row, Pullishers, New York, 1976, p. 57.

(4) على عبد ربه حسن، تدريب المعلمين أثناء الخدمة، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص 39.

### 3- برامج تأهيلية:

وهي تعمل على التقليل من السلبيات التي قد تكون حدثت في فترة الإعداد ومحاولة القضاء عليها، كما أن البرامج التأهيلية «يقصد بها البرامج التي تستهدف تأهيل المعلمين تأهيلاً تربوياً أو أكاديمياً أو الاثنين معاً»<sup>(1)</sup>.

### 4- برامج المعلمين الجدد: تعتبر من البرامج الهامة للخريجين الجدد.

«فالتدريب الأولي خاصة في العام التالي للتخرج لا يستطيع بالضبط الإعداد لمنصب مدرس لذلك فإن أي قادم جديد لوظيفة التدريس يحتاج إلى برنامج تدريبي في عامه الأول وكلما أمكن يجب أن يكون هذا البرنامج لكل القادمين سواء من القدامى ذوي الخبرة أو الجدد ويجب أيضاً أن يأخذ الوقت الكافي للتأكد من أن هؤلاء المدرسين الجدد قد وصلوا إلى مستوى معين»<sup>(2)</sup>.

ويلاحظ أن بعض الدول المتقدمة تتبع نفس الأسلوب ولكن بصيغة مختلفة وفق الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال مستوى المعلم، فنجد أنه «لا يمنح المعلمون في اليابان شهادة صلاحية للتدريس إلا بعد ممارسة العمل بنجاح لمدة ستة شهور، وبذلك يحق لحاملها القيام بالتدريس في أي محافظة من المحافظات»<sup>(3)</sup> فتلك النوعية من البرامج ذات أهمية خاصة لأنها تجعل المعلمين الجدد على دراية وعلم بالمجال التعليمي العملي والذي يختلف إلى حد كبير عن الدراسة النظرية فهي تؤهله للعمل الميداني داخل المدرسة، «بالإضافة إلى أن هذه البرامج تُعرف على أنها خدمة جيدة وسهلة أو كأنها مدرسة خاصة للتدريب المهني وأنها ذات فائدة لكل القادمين أيا كان مستواهم»<sup>(4)</sup>.

(1) محمد الصائم عثمان، مرجع سابق، ص 40.

(2) John Sayer, Managing Schools, London, Hodder, Stoughton, 1989, p.7.

(3) Brain Holmes, Equality and Freedom in Education, London, Georgia Allen, 1985, p. 235.

(4) Ibid., p.7.

وما توفر الإدارة التعليمية برامج تدريبية أخرى ولكنها تدرج تحت مسميات مختلفة، ويلاحظ أن جميعها تسعى إلى تحقيق النمو المهني للمعلمين وذلك بحصولهم على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية التي تعينهم على أداء رسالتهم التعليمية بكفاءة وفعالية وذلك من خلال البرامج التي توفرها الإدارة التعليمية على كافة مستوياتها، ومن خلال التخطيط والتنفيذ الجيد في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها، مما يكون له تأثير إيجابي على العملية التعليمية.

### أساليب التدريب أثناء الخدمة:

فالتدريب أثناء الخدمة أساليبه التي تشمل:

- 1- **المحاضرة:** تعتبر من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشاراً، وتستخدم الإدارة التعليمية هذا الأسلوب في جميع مستوياتها سواء القومية أو الإقليمية أو المحلية، والمحاضرة «تناقش بصورة شفوية وتقدم بواسطة المحاضر أو المدرب أو المتكلم وهدفها نقل مظاهر المعرفة لمجموعة من المتدربين وهذه المعرفة تقدم لهم ليستوعبوها ويحتفظوا بها»<sup>(1)</sup>.
- 2- **الاجتماعات الدورية:** يتم استخدامها على نطاق محدود حيث أنها تحتاج إلى إعداد محدودة من المتدربين وهي «عبارة عن لقاء فكري بين جماعة من العاملين في نشاط معين أو من المتدربين في دورة تدريبية أثناء الخدمة لبحث مشكلة ما عن طريق الدراسة والمناقشة وتبادل الآراء»<sup>(2)</sup>.
- 3- **تمثيل الدور (لعب الدور):** هو شبه إجماع أو حتى درس أو حصة عادة يمارس فيها تمثيل الدور، وهي تحتاج إلى أعداد قليلة من المتدربين «ويفترض هذا الأسلوب وجود مؤتمر كأداة من خلاله يتم التدريب ويقوم رئيس المؤتمر بإعداد تقرير مكتوب

(1) David Leigh, A prolog Approach to group training, Institute of training and Development, London. 1991, p.64.

(2) محمد الصائم عثمان، مرجع سابق، ص 49-50.

عن مشكلة إدارية معينة ويوزع على المشتركين في الدورة التدريبية للمؤتمر، وفي الأغلب تكون المشكلة الإدارية موضوع التقرير متصلة بالجوانب الإنسانية في الإدارة أو بالسلوك الإنساني في التنظيم ويعهد إلى أحد أعضاء المؤتمر بتمثيل دور الرئيس الإداري، والمشرف أو القيام بعملية التوجيه في الوحدة الإدارية، كما يعهد إلى شخص آخر من المشتركين في المؤتمر بالقيام بدور المرؤوس يؤدي كل منهما دورا معيناً يلعبه»<sup>(1)</sup>.

4- مؤتمرات العمل: وغالبا يتم تنفيذها على مستوى الإدارات الإقليمية وهي «من الأساليب التدريبية التي يعتبرها بعض المدربين نموذجا من نماذج الورشة الدراسية (يسمى بمؤتمر العمل) وهو اجتماع يمتد من ثلاثة أيام إلى أسبوع واحد»<sup>(2)</sup>.

لكن مؤتمر العمل ليس ورشة دراسية ولكنه اجتماع أو مؤتمر يقوم فيه الأعضاء بانجاز عمل ما.

5- دراسة الحالة: في هذه الدراسة أو هذا الأسلوب يحلل المتدربون الموضوعات أو المشكلات المعروضة عليهم ويبدون فيها الرأي ويستكشفون ما وراءها من مبادئ وتعتمد على ثلاث منطلقات:<sup>(3)</sup>

- سؤال المتدرب ليشخص مشكلة مستقلة بذاتها.
- تحديد المشكلة أو المشكلات التي تتطلب من المتدرب تزكية الطرق التي تبرز الصعوبات.
- دراسة الحالة عادة تتخذ إجراءات الوقاية اللازمة من حدوث المشكلة أو تضع الحل لسؤال معين أو تشرح السلوك المتبع لحل المشكلة.

(1) إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1979، ص 179.

(2) كمال محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 57.

(3) David Leigh, Op.Cit., p.74.

6- المناقشة: «هي حوار صريح يتم فيه تبادل الآراء والأفكار والمعرفة بين المدرب والمتدربين»<sup>(1)</sup>، حول موضوع من الموضوعات أو مشكلة ما بهدف التوصل إلى أنسب الحلول لها، والإدارة التعليمية توفر المدربين اللازمين لتطبيق هذا الأسلوب.

7- الورشة الدراسية: هي «نظام يعمل فيه المعلم في حل مشكلة أتى بها من مدرسته وقد يستعين في ذلك بخبرات العاملين في مراكز التدريب وتستمر الورشة عادة لمدة ستة أسابيع وتضم أعضاء من مختلف ميادين العمل»<sup>(2)</sup> وتيسر تنفيذها الإدارة التعليمية.

8- التدريب المصغر: «سمى هذا الأسلوب بالتدريب المصغر لأنه يقوم على أساس من تحليل العمل إلى المهارات المكونة له ثم تدريب الفرد على كل مهارة منها على حدة»<sup>(3)</sup>، وهذا الأسلوب يغلب عليه الطابع العملي التطبيقي فهو بذلك يحتاج إلى إمكانات فنية بجانب الإمكانيات البشرية.

وتأسيساً على ما سبق فإن التدريب أثناء الخدمة بفلسفته وأهدافه وبرامجه وأساليبه يهدف إلى إنهاء المعلم مهنيًا ويتحقق ذلك من خلال الدور الذي تقوم به الإدارة التعليمية على مستوياتها القومية والإقليمية والمحلية، مع توفير العوامل التي تعمل على نجاح البرامج التدريبية على اختلاف أنواعها مثل:

- توفير المدرب الكفاء.
- تحديد الهدف من البرنامج.
- كيفية إنجازه باستخدام الأسلوب المناسب مع توفير الإمكانيات اللازمة لنجاح البرنامج.
- اختيار المكان الملائم لتنفيذ البرنامج.
- إيجاد حوافز مادية أو أدبية لترغيب المعلمين لحضور البرنامج التدريبي.

(1) Ibid., p. 82.

(2) كمال محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 51.

(3) المرجع السابق، ص 58.

9- التعليم بالمراسلة: «وهو لا يتطلب انتظام الطلبة في الحضور إلى الحرم الجامعي للاستماع إلى المحاضرات إنما يتلقى الطالب الكتب والمراجع عن طريق المراسلة البريدية بالإضافة إلى استلام الامتحانات والإجابة عن أسئلتها وإعادته عن طريق البريد»<sup>(1)</sup>.

وتستخدم الإدارة التعليمية من خلال مؤسساتها المختلفة أسلوب التعليم بالمراسلة للارتقاء بمستوى المعلمين حيث أن هذا الأسلوب «يساعد في النمو المهني للمعلم وذلك إذا ما توفرت لديه الدافعية للتعلم وذلك عن طريق مراسلة المؤسسات والمراكز المتخصصة للاستفسار عما يمكن أن يكون غامضاً بالنسبة له أو ما يتعذر الحصول عليه من معرفة جديدة في مجال تخصصه، ويعد التعليم بالمراسلة ذو فائدة كبيرة في عملية تدريب المعلمين أثناء الخدمة»<sup>(2)</sup>، فهو يوفر لهم خدمات تعليمية يستطيعون الحصول عليها من خلال المراسلة وهم في أماكنهم.

«ولهذا النوع من التعليم فوائد كثيرة من أهمها أنه يمكن أن يتم وضع برنامج للمعلمين عن طريقه وأنه يمكن أن تعزز جهد كل نوع من الوسائط مع الاحتفاظ بتكاليف قليلة نسبياً إذا دعم بإمكانيات الإرسال التلفزيوني وأجهزة التسجيل والفيديو»<sup>(3)</sup>.

«ويستخدم التعليم بالمراسلة في اليابان وسائط تعليمية متعددة كالبريد والإذاعة والتلفزيون والتسجيلات، كما تستخدم الهواء قنوات هيئة الإذاعة والتلفزيون اليابانية»<sup>(4)</sup>، وكل دولة تستخدم هذا الأسلوب وفق نظمها التعليمية.

فوجد «إنجلترا من أهم الدول التي أعطت نظام التعليم بالمراسلة عناية خاصة فيوجد

(1) www.bakri.Ws/vb/archive/index.php/t.194.htm/-14k.

(2) فرغلي عبد الحميد أحمد، النمو المهني الذاتي المستمر لمعلم المرحلة الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، 1990، ص 80.

(3) فاطمة محمد السيد، تربية معلمي المرحلة الأولى أثناء الخدمة دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، 1986، ص 204.

(4) فايز رشاد الشناوي، دراسة مقارنة لدور أجهزة الاعلام في تأهيل المعلمين في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية واليابان، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1991، ص 184.

بها الآن العديد من المؤسسات التعليمية التي تعتمد على هذا الأسلوب»<sup>(1)</sup>، كالمركز الرئيس للتعليم بالمراسلة والجامعة المفتوحة.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية «الرابطة القومية تستخدم أسلوب المراسلة وتصدر ما يزيد عن 1200 نوع سنويا من المطبوعات التي ترسل إلى المعلمين بقصد مساعدتهم على تنمية مستواهم المهني»<sup>(2)</sup>.

كما يهدف التعليم بالمراسلة لتحقيق عدد من الأهداف من بينها:<sup>(3)</sup>

- 1- فتح أبواب التعليم الجامعي لإعداد كبيرة من المعلمين لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية.
- 2- جعله جزءا متكاملا من التعليم الجامعي.
- 3- رفع مستوى المعلمين عن طريق دورات تدريبية قصيرة أو تلقين مقررات مبتكرة أو استحداث أسلوب جديد في التعليم.

ويلاحظ من العرض السابق أن أسلوب التعليم بالمراسلة من الأساليب الجيدة التي تستخدمها الدول المتقدمة داخل نظمها التعليمية لتحقيق التنمية للمعلمين على أن يتبعه متابعة مستمرة وتقويم دائم للقضاء على العقبات التي تعترض تنفيذه، وللتأكد من استفادة المعلمين من هذا الأسلوب.

10- الرحلات: «من أبرز الطرق التي تستخدم لإكساب معلمي التعليم الصناعي خبرات يحتاجونها لتنميتهم في مجال المهنة هي الرحلات والجولات الداخلية والخارجية»<sup>(4)</sup>.

(1) فرغلي عبد الحميد أحمد، مرجع سابق، ص 79.

(2) فايز رشاد الشناوي، مرجع سابق، ص 105.

(3) المرجع السابق، ص 187، 188.

(4) **Brown-Bettina-Lankard**, Vocational Teacher Professional Development. Practice Application Brief, office of Educational Research and Improvement (ED) Washington, DG, Ns, Ohio, No. 11,2000, p.2.

وهي إحدى الأساليب التي تساعد المعلمين على الارتفاع بمستواهم الثقافي والمهني والإدارة التعليمية تيسر القيام بتلك الرحلات تحت إشراف مشرف كفاء على كافة مستوياتها القومية والإقليمية والمحلية مع توفير الدعم المادي المناسب لنجاح الرحلة.

وتعتبر «الرحلات الداخلية والخارجية من الأساليب الهامة للتدريب إذ يقف فيها المتدربون على موضوع التدريب في مكانه الطبيعي وما يترتب على ذلك من اكتساب الخبرة اكتساباً مباشراً ويصحب المتدربين عادة في هذه الزيارات مدرب يوجه دفة مسيرة الزيارة نحو تحقيق الأهداف»<sup>(1)</sup>.

وبذلك يتم الاستفادة من المرحلة بشقيها الترفيهي والتعليمي «فيهتم المعلمون وروابطهم المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية اهتماماً كبيراً بالرحلات على أساس أنها مصدر غنى من مصادر التجديد والنمو والنشاط العقلي والجسمي والصفاء النفسي إلى جانب ما تؤدي إليه من زيادة الخبرات وتحقيق المتعة الشخصية»<sup>(2)</sup>.

ويلاحظ أن الرحلات التعليمية تنبع فكرتها من أهداف ما تسعى إلى تحقيقها على أن تجرى في النهاية عملية تقويم للرحلة لمعرفة ما تم إنجازه من أهداف وذلك لكي تأخذ الرحلة مأخذاً جدياً في تحقيق الهدف منها، وهو العمل على إكساب المعلم خبرات ثقافية وتخصصية جديدة ترتفع بمستوى أدائه.

11- القراءة الحرة والمكتبات: «القراءة من تقنيات التعليم الأساسية والهامة وهي كفاية عظيمة حسن حركية وحركية تشمل عدد من المهارات ذات الصلة ويتطلب أدائها مستوى عالياً ودقيقاً من التناسق والتآزر بين العقل والرأس والأوتار الصوتية (في حالة القراءة الجهورية).

(1) محمد الصائم عثمان، مرجع سابق، ص 52.

(2) عبد الفتاح طلبة مصطفى، تربية معلمي المرحلة الثانوية أثناء الخدمة دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 1978، ص 158-159.

وللقراءة أنواع وأشكال متعددة تختلف باختلاف أهدافها وباختلاف طبيعة المقروء»<sup>(1)</sup>.

وللإدارة التعليمية دور مؤثر في الارتفاع بالمستوى العلمي للمعلم من خلال توفير المكتبات المتكاملة لإتاحة الفرصة له للقراءة والإطلاع، فالقراءة الحرة والمكتبات عنصران متلازمان فالقراءة الجيدة يلزم لها مكتبة قيمة والمكتبة بدون قراء ليس لها قيمة. فالقراءة الحرة «من أهم الوسائل التي يتبعها الفرد لتنمية نفسه حيث أنها تخضع لاهتمامات القارئ ومستواه الثقافي وظروفه ووقته»<sup>(2)</sup>، ولكنها دائما إلى الإرشاد والتوجيه، وإذا كان من بين وظائف الإدارة التعليمية «تشجيع وتطوير برامج التوجيه والتنمية الذاتية للمدرسين»<sup>(3)</sup>، فيتطلب ذلك أن توفر الإدارة التعليمية التجهيزات المكتبية المناسبة على مستوى الإدارات المحلية والمستوى المدرسي وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لنجاح هذا الأسلوب، فيحصل «المعلمون في انجلترا على خدمات مكتبية تقدمها جهات مختلفة مثل كليات المعلمين وأقسام التربية بالجامعات، والروابط المهنية، ومكتبات المدارس، والسلطات التعليمية المحلية ومن بين هذه الخدمات نظام الإعارة حيث يمكن للمعلمين أن يحصلوا على الكتب والمجلات والدوريات عن طريق البريد، كما يمكن أن ترسل إليهم إجابات الأسئلة المهنية التي يطلبونها، كذلك يزودون بإرشادات تيسر لهم معرفة كيفية الحصول على أي معلومات مهنية أو المشكلات التي يبحثون عن حلول لها»<sup>(4)</sup>، وعلى «القائمين على التربية والتعليم ضرورة تشجيع المعلمين على القراءة والإطلاع وذلك بتنظيم المكتبات والعمل على تخصيص جزء كبير من ميزانية

(1) www.Bokri. Ws/Op.Cit.

(2) منى منير سرحانة، مرجع سابق، ص92.

(3) William H. Ro and the Ibert J.Drake, Principle Alsip, coli Macmillan Publishers, London, 1980, p. 17.

(4) Rolnad W. Morant, In Service Education within the School, London ,Geriooga Allen, 1981. p. 98, 99.

الوزارة للمكتبات المدرسية، لكي يمكن تزويدهم بالمصادر الجديدة»<sup>(1)</sup>، «وللأهمية التي تتمتع بها القراءة في تحقيق النمو المهني للمعلم في مجال مهنته زاد اقتناع الدول حتى النامية منها بضرورة توفير المكتبات داخل مدارسها لتعميم الاستفادة منها لكل من المعلم والتلميذ وغيرهم»<sup>(2)</sup>، والقراءة الجيدة لا تتحقق إلا من خلال مكتبات قيمة على مستوى عالي من التجهيزات مما يؤثر إيجابيا على المعلم القارئ.

«فمن أهم الأدوار التي يمكن أن تلعبها المكتبة، العمل على إثراء ثقافة ومعلومات المعلمين وذلك بما يستجد من معارف في مجال المعرفة بصفة عامة وفي مجال مهنتهم بصفة خاصة والعمل على إنماء حاسة القراءة وحفزهم على تكوين اتجاهات وتطلعات علمية وتعليمهم كيفية الوصول إلى ما يرغبون في الحصول عليه من معارف ومعلومات جديدة ولعل هذا ما جعل للمكتبة دورا بارزا في العمل على تكوين اتجاهات إيجابية نحو النمو المهني»<sup>(3)</sup>.

وبذلك لا تكون المكتبة مجرد مكان داخل الإدارات والمدارس فحسب بل هي أماكن عامرة بالكتب الجيدة المفيدة في المجال المهني والمجال التربوي مما يوفر للمعلم فرصة الإطلاع على كل مستحدث لكي يكتسب خبرات جديدة تساهم في تطوير أدائه داخل الفصل.

12- الدراسات التكميلية والدراسات العليا: الإدارات التعليمية تتيح فرص استكمال الدراسات التربوية أو التخصصية للمعلمين «بأن تكون هناك دورات وتسهيلات خاصة وذلك لتمكن المدرسين من تحسين مؤهلاتهم وتوسيع مجال عملهم وتشجيعهم على البحث في مجال الموضوعات التربوية»<sup>(4)</sup>.

(1) فرغلي عبد الحميد أحمد، مرجع سابق، ص72.

(2) المرجع السابق، ص71.

(3) المرجع السابق، ص71-72.

(4) Internatund Lever, generation United Nations Educational Scientific and Cultural Organization, the Status of Teachers, International Labor office Geneva, 1984, p.19.

وتهيئ تلك الدورات والدراسات الفرصة للمعلم النهوض بمستواه، فمن «أهم الأهداف التي تسعى الدراسات التكميلية والتجديدية إلى تحقيقها، سد النقص في الخبرات التعليمية للأفراد المتخرجين من مؤسسات التعليم النظامي، والتي قد لا يتحقق لهؤلاء الأفراد اكتسابهم نتيجة بعض المعوقات التي تلازم مؤسسات التعليم النظامي»<sup>(1)</sup>، ففي إنجلترا «برامج الدراسات العليا وهي من أمثلة البرامج الطويلة ومدتها عام دراسي، وتهتم بالدراسات المتقدمة في ميادين التربية وعلم النفس والتدريب العلمي بالمدارس، وتهدف هذه البرامج إلى توفير فئة ممتازة من المعلمين»<sup>(2)</sup>.

وما يحفز المعلمين على الإقبال على تلك الدراسات توفير الحوافز المادية والأدبية، ففي أمريكا يزداد الراتب تلقائياً في كل مرة ينهى فيها المعلم مقرراً دراسياً بصرف النظر عن نوع هذا المقرر ويحصل المعلمون على زيادة في رواتبهم إذا حصلوا في أثناء عملهم على أية درجة جامعية أعلى كالماجستير أو الدكتوراه<sup>(3)</sup> فهذا الأسلوب يعمل على الارتفاع بالمستوى المهني للمعلم وزيادة كفاءته التعليمية.

**13- البعثات والزيارات:** تأخذ البعثات والزيارات في المجال التعليمي أشكالاً متنوعة كالبعثات الدراسية إلى خارج البلاد أو البعثات الداخلية داخل المدارس أو زيارة معلم إلى معلم آخر أو موجه إلى معلم أو مدير مدرسة إلى معلم، وهكذا فالزيارات تأخذ أشكالاً مختلفة، والإدارة التعليمية على كافة مستوياتها توفر تلك البعثات والزيارات من خلال برامج منظمة مخطط لها تخطيطاً جيداً بحيث تتيح الفرصة أمام المعلمين جميعاً، ففي إنجلترا «يقوم بها المعلمون من أجل تبادل الخبرات بينهم ويمكن توقف الدراسة لمدة نصف يوم حتى يمكن للمعلمين القيام بزيارات للمدارس المجاورة والتعرف على تجارب الآخرين للاستفادة منها في مدارسهم»<sup>(4)</sup>، فتبادل

(1) فرغلي عبد الحميد أحمد، مرجع سابق، ص 86-87.

(2) محمد الصائم عثمان، مرجع سابق، ص 177.

(3) فايز رشاد الشناوي، مرجع سابق، ص 146-147.

(4) Roland W. Morant, Op. Cit., p.9.

الزيارات بين المعلمين له «أهمية عظيمة لأنه يتيح للمعلمين الفرصة لتبادل الرأي في مشكلاتهم كزملاء يبحثون عن حلول وهي إما أن تكون موجهة يدعوا إليها المدير أو المشرف التربوي ليطلع المعلمون على نتائج ناجحة وصل إليها بعض زملائهم أو تكون ذاتية يقوم بها المعلم تلقائياً»<sup>(1)</sup>.

ومن خلال زيارة المدرسين لبعضهم البعض يتحقق هدف معين إذ «تعتبر تبادل الزيارات بين الفصول لملاحظة المعلمين في أثناء التدريس من أعظم الوسائل التي تساعد المعلم على النمو في أثناء الخدمة»<sup>(2)</sup>، فهي تساعد المعلم على تطوير أدائه داخل الفصل باستخدام أساليب جديدة من خلال ما يتعرف عليه أثناء زيارته، كما «أن البعثات الدراسية وتبادل الزيارات بين المدارس والمؤسسات التربوية المختلفة تعتبر من الوسائل الجيدة لاحتكاك العناصر البشرية المعنية بالتعليم والتعلم بعضها ببعض، كذلك لتبادل الخبرات والآراء ومناقشة المشكلات المشتركة»<sup>(3)</sup>، وكذلك بتخطيط من الإدارة التعليمية فهي توفر فرصة جيدة للمعلم للتداول مع زملائه في المؤسسات المختلفة من أجل استعراض الآراء في المشكلات التربوية وكيفية العمل على حلها، كما أن البعثات والزيارات ليست بالضرورة أن يكون من مستوى مدرسي إلى مستوى آخر ولكنها قد تأخذ أشكالاً ليست نمطية فقد تكون البعثات الدراسية عادة إلى الخارج منظمة وهادفة، حيث يختار المسؤولون مجموعة من المرشحين ويبعثون بهم إلى الجامعات والمعاهد العليا في الدول الأخرى لاستكمال الدراسة أو التخصص في موضوعات يرى المسؤولون أن بلدهم في حاجة إليها»<sup>(4)</sup> مما يبرز أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة التعليمية.

فتلك تعتبر إحدى الوسائل الجيدة اللازمة للارتفاع بمستوى المعلم، «فيرى

(1) مصطفى متولى، الإشراف الفني في التعليم، دراسة مقارنة، الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة، 1983، ص357.

(2) فاطمة محمد السيد، مرجع سابق، ص214.

(3) تيسير الكيلاني وايد ملحم، الوجيه الفني في أصول التربية والتدريس، بيروت: مكتبة لبنان، 1986، ص123.

(4) المرجع السابق، ص123.

بريحيز أنه لا بد للمدرسين أن يقضوا على الأقل مدة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر في الأماكن التربوية الحديثة للتعرف على مشاكل التربية وفهمها<sup>(1)</sup>، مما يتيح لهم فرصة للاحتكاك بمستويات إدارية وتربوية تنظر إلى المشاكل التربوية نظرة مختلفة خلاف ما يراه المعلمين مما يفسح المجال أمامهم لاكتساب خبرات جديدة ويمكن «أن تشجع الإدارات التعليمية بقدر ما يستطيع المدرسين في أن يسافروا إلى داخل القطر أو خارجه على شكل مجموعات أو بطريقة فردية وذلك للبحث واكتساب خبرات تربوية أكثر»<sup>(2)</sup>.

كما «تزود الزيارات الميدانية المعلم بقدر كبير من الخبرات الواقعية التي تساعد على توسيع مدركاته وتجديد خبراته السابقة وتعديلها جوهريا في بعض الأحيان وبطريقة غير إملائية فيها كثير من الاقتناع أو الميل الذاتي نحو التعديل»<sup>(3)</sup>.

ولذا قد اعتبرتها تايوان من «أولى الجهود التي تبذلها لتطوير أداء معلمها التعليم الصناعي بها من خلال وضع خطط عمل تتعلق بتنظيم تلك البعثات التي تتضمن تحليل الطرق المتبعة في دول أخرى والمستخدمه في تطوير أداء المعلم ليتم الاستفادة منها بشكل جيد في تطوير أداء معلمها»<sup>(4)</sup>.

فالزيارات والبعثات على اختلاف أشكالها تستهدف الارتفاع بكفاءة المعلم والعمل على إكسابه دور كبير من الخبرات المتنوعة مما يساعد على الارتفاع بمستوى الأداء داخل الفصل ويساهم في الارتفاع بمستوى الطلاب، والإدارة التعليمية من خلال تخطيطها الجيد لاستخدام هذه الوسيلة ومتابعتها تنفيذها وتقويمها تحقق نوعا من التنمية المهنية التي تعتمد على الاستفادة الفعلية في المجال التطبيقي العلمي مما يكسب المعلم نوعا من المهارات العلمية التي تساعد على أداء مهمته التعليمية.

(1) Richard E.Ishler, Op. Cit., p.92.

(2) Internatund abaw, organization United Nations Educational scientific and cultural organization, Op. Cit., p.20.

(3) محمد جمال برعى، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973، ص 85.

(4) Lee, Lung-Sheng-Steven, Op. Cit., p.7.

14- النشرات والمجلات والدوريات: تسهم الإدارة التعليمية في عمل النشرات وإصدار المجلات والدوريات مما يسمح بزيادة الثقافة المهنية للمعلم «وتسهم المنظمات المهنية مثل نقابات المعلمين أو جمعيات المعلمين بطريقة أو بأخرى في الرفع من كفاءة أعضائها المدرسين وبالتالي في عملية تدريبهم أثناء الخدمة فالنشرات والمطبوعات والمجلات الدورية التي تصدر عن تلك المنظمات تشمل عادة على أبحاث ودراسات وخبرات ميدانية ومعارف حديثة نفيد المدرس وتسهم في إثراء خبراته العملية وثقافته العامة»<sup>(1)</sup>.

ففي، «تايوان يعتبر إصدار نشرة صحيفة شهرية هي ضمن خطط التطوير الرئيسية التي تتعلق بتطوير أداء معلمي التعليم الصناعي لأنها تساهم بشكل كبير في إكساب المعلمين معلومات جديدة متعلقة بتنميتهم»<sup>(2)</sup>.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يتولى المجلس القومي للتربية أثناء الخدمة «إصدار نشرات دورية لتنمية المعلمين أثناء الخدمة علاوة على برامج الجامعات المختلفة في التعليم عن بعد والتي تتنوع بتنوع الجامعات في الولايات المختلفة»<sup>(3)</sup>.

ولضمان نجاح هذه الوسيلة يلاحظ أنها تعتمد على بعض الأسس التي تضمن لها سلامة التنفيذ، ومن أهم الأسس التي تبنى عليها النشرات ما يلي:<sup>(4)</sup>

1- أن تكون للنشرة أهداف واضحة ومحددة تذكر للمعلم.

2- أن ترتبط بالمشكلات الواقعية وحاجات المعلمين.

3- أن تكون لغة النشرة ملائمة.

(1) تيسير الكيلاني، إياذ ملحم، مرجع سابق، ص 131.

(2) Lee, Lung-Sheng-Steven, Op. Cit., p.7.

(3) أحمد محمد غانم، مرجع سابق، ص 308.

(4) سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم، دليل التوجيه التربوي، الطبعة الأولى، المديرية العامة للتعليم، دائرة التعليم العالي، 1993، ص 26.

- 4- أن تكون الأفكار والمفاهيم واضحة.
- 5- أن تقترح حلول عملية لبعض المشكلات.
- 6- أن تدعم النشرة بنصوص يشار إليها.
- 7- أن تحتتم النشرة بأسئلة تجعل المعلم يبحث عن حل لها.

وهذه النشرات والمجلات والدوريات إذا ما تفهمها المعلم بشكل جيد فهي تتيح له الفرصة للاستفادة من المعلومات التي تتضمنها، فلإدارة التعليمية دور هام في توفير تلك الوسيلة بأعداد تكفي جميع العاملين وبأسلوب واضح وعبارات محددة منظمة متضمنة الحاجات الفعلية للمعلم من واقع ممارسته الواقعية داخل المجال التعليمي، مما يساهم في الارتفاع بمستوى ثقافته المهنية.

**15- التوجيه الفني:** داخل الإدارة المدرسية «يعتبر الإشراف الفني واحدا من أقدم الوسائل التي استخدمت لتحسين التعليم، ويرى كثير من المفكرين أنه أصبح في القرن العشرين أفضل الوسائل وأقدرها على بلوغ الهدف»<sup>(1)</sup>، فالإشراف الفني هو الطريقة المثلى لتوجيه المعلمين وتحسين أدائهم فهو يمثل أفضل الوسائل التي يمكن أن يتحقق بها تطوير أداء المعلم.

«فالتوجيه الفني دور بارز في تنمية المعلم علميا ومهنيا وذلك لأن المشرف يكشف للمدرسين عن وسائل النمو في الاتجاهات التي يحتاجون إلى النمو فيها ويوجه هذا النمو ليحقق أقصى فائدة ممكنة»<sup>(2)</sup> يناقش مع المعلمين العقبات والمشاكل التي تواجههم في أثناء عملهم ويوجههم كذلك إلى كيفية التعامل مع الطلاب بالطرق التربوية الحديثة، هذا دور حيوي تستخدمه الإدارة التعليمية من خلال التوجيه الفني كأحد وسائلها المستخدمة لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين، «فيمكن أن يعرف التوجيه

(1) كمال محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 17.

(2) فاطمة محمد السيد، مرجع سابق، ص 165.

على أنه مجموعة من الممارسات والخبرات التي يقوم بها عضو أو أعضاء من المؤسسة التربوية من داخل المدرسة أو خارجها. لتقويم الأساليب ومستوى التفاعل التربوي بين عناصر المؤسسة التربوية وتزويدها بالدعم والمساعدة ومشاطرتها المسئولية بهدف التحسين المرغوب بما يتفق وفلسفة التربية»<sup>(1)</sup>.

والعملية التوجيهية بهذا المضمون تتطلب فهما كاملا للموجهين بطبيعة عملهم، وأيضا أن يدرك المعلمون أن هؤلاء الموجهين يعملون على مساعدتهم وزيادة كفاءتهم التعليمية وليس على تصيد الأخطاء والعمل على إحراجهم.

ويشير الشكل رقم (1) إلى المنحنى التكاملي متعدد الوسائط وإلى كيفية جعل فعالية التوجيه في مجال رعاية النمو المهني للمعلم في مبدأ واحد وهو المنحنى التكاملي متعدد الوسائط وهذا المنحنى بجميع أشكاله مباشرة وأخرى غير مباشرة من التدريب والتوجيه في كل متكامل واحد، فالأشكال المباشرة تشمل تلك الطرق التي تتم من خلال مواجهة مباشرة بين طرفي العملية التوجيهية، أما الأشكال غير المباشرة فتشمل الفعاليات التوجيهية التي تتم من خلال وسيط، ويوضح الشكل رقم (1) وسائط توجيه المعلمين وفيما يلي تناول لكل منها.

الشكل رقم (1) المنحنى التكاملي متعدد الوسائط

1- طرق مباشرة	2- طرق غير مباشرة
أ- الحلقات الدراسية	أ- النشرات التوجيهية
ب- الدروس التطبيقية	ب- التقنيات الدراسية وأوراق العمل
ج- الزيارات الصفية	ج- الوسائل التعليمية
د- البحث الإجرائي الموجه	د- المكتبات

(1) سلطنة عمان، مرجع سابق، ص19.

1- طرق مباشرة	2- طرق غير مباشرة
هـ- التجريب	هـ- المجالات والدوريات
و- الدورات القصيرة والمشغل	
ز- الاجتماعات التوجيهية	

\* وزارة التربية والتعليم، دليل التوجيه التربوي، الطبعة الأولى، المديرية العامة للتعليم، دائرة التعليم العالي، 1993، ص 22، 21.

وينوه الباحث إلى أن الطرق المباشرة وغير المباشرة التي تستخدم في التوجيه الفني تختلف عن أساليب التدريب وأساليب التنمية المهنية الأخرى لأنها تندرج تحت إشراف فرد واحد وهو الموجه ولكن أساليب التدريب والتنمية المهنية لها من الأجهزة ما يقوم بالإشراف عليها، فرغم تشابه المسميات إلا أنه لكل منها خصوصية في التطبيق.

### 1- الطرق المباشرة:

وهي التي يتعامل معها المعلم مباشرة دون وسيط أو وسيلة فجميعها يدركها المعلم ويتعامل معها وتشمل:

أ- الحلقات الدراسية، وهي عبارة عن لقاء منظم من المعلمين لكي يتم تزويدهم بأساليب تطوير الممارسات المهنية أو عرض لموضوع دراسي محدد ومدى انعكاسه على المعلمين «وتعقد هذه الحلقات مع مجموعة صغيرة من الدارسين تحدها الديمقراطية والصرامة في إبداء الآراء لإثارة المشكلات الواقعية ومحاولة حلها على أساس علمي مستنير ويقودها عادة القائم بالتوجيه الفني وتتركز على إسهام المعلمين في نشاطاتهم إسهاما فعالا»<sup>(1)</sup>.

(1) حسن مختار حسين، تطوير التوجيه الفني في المعاهد الأزهرية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، 1991، ص 129.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية: «تعتبر هذه الحلقات سلسلة من اجتماعات قد تصل إلى أربعة أيام أو أكثر ويستغرق الاجتماع الواحد منها ساعتين، وتراعى الدراسة فيها الفروق الفردية بين المتناقشين، كما تستنير برأي القائمين بالتوجيه، وتعتبر حاجات المعلمين هي الأساس الذي يحدد نوع المشكلة التي تختارها الجماعة في الحلقة وتتصدى لدراستها واقتراح الحلول لها»<sup>(1)</sup>.

ب- الدروس التطبيقية: تكمن أهمية الدروس التطبيقية في توضيح بعض الجوانب والأساليب في التعليم والتعلم<sup>(2)</sup>، حيث أنها تقدم توضيحا ملموسا لاستخدام وسيلة معينة أو كيفية تطبيق طريقة تدريس محددة.

ج- الزيارات الصفية: تعتبر من أقدم أساليب التوجيه وأكثرها شيوعا «ويستخدمها القائم بالتوجيه ليرى على الواقع كيف يتم التدريس وكيف يتعلم التلاميذ، وليقف بنفسه على أمور معينة من أجل التخطيط لبرنامج توجيهي في ضوء الحاجات الحقيقية للمعلمين»<sup>(3)</sup>.

ف نجد في أمريكا «تهدف زيارة الفصول إلى الوقوف على أداء المعلمين ومعرفة ما يتبعونه من وسائل في تدريسهم وطريقتهم في تحقيق الأهداف التربوية واكتشاف المميزات التي يتمتع بها كل معلم وما لديه من قدرات واستعدادات والمساعدة على نموها واستخدامها أحسن استخدام لصالح التلاميذ»<sup>(4)</sup>، وهي تتضمن أسلوبيين:<sup>(5)</sup>

1- الزيارة المرسومة وهي زيارة تكون متفق عليها بين القائم بالتوجيه والمعلم

(1) المرجع السابق، ص 193.

(2) سلطنة عمان، مرجع سابق، ص 25.

(3) حسن مختار، مرجع سابق، ص 159.

(4) المرجع السابق، ص 163.

(5) المرجع السابق، ص 161.

وتتميز بأنها تعطي القائم بالتوجيه صورة واضحة عن إمكانيات المعلمين وطاقاتهم وبالتالي يستطيع أن يضع برنامجه للتوجيه في صورته النهائية محددًا فيه ما ينبغي التركيز عليه.

2- الزيارة المطلوبة وهي نوع من الزيارات التي تتم بناء على دعوة يوجهها المعلم إلى القائم بتوجيهه لزيارته في الفصل ويجد المعلم نفسه في حاجة إلى المساعدة.

د- البحث الإجرائي الموجه: «في الولايات المتحدة الأمريكية تساهم رابطة التوجيه الفني والإشراف بالتعاون مع المعلمين في الفصول الدراسية بغرض تطوير طرق التدريس المستخدمة من قبل المعلمين ومحاولة إيجاد الحلول للمشكلات التعليمية التي تظهر في ميادين العمل المدرسي»<sup>(1)</sup> كما أن هذا «الأسلوب يذكّرنا بورشة العمل أو المشغل التربوي غير أن الأسلوبين مختلفان فأسلوب ورشة العمل يتطلب عملاً جماعياً تعاونياً وموحداً أو عادة في مراكز التدريب، في حين يتطلب أسلوب إعداد البحوث ومناقشتها عملاً فردياً»<sup>(2)</sup>، لذلك يهتم القائمون بالتوجيه بهذه البحوث باعتبارها مساعدة في تحسين النمو المهني للمعلمين.

هـ- التجريب: هو أحد أساليب التوجيه الذي يشابه ما يسمى «بورشة العمل أو المشغل التربوي ويرتكز التدريب في هذا الأسلوب على الناحية العلمية والدراسية التطبيقية»<sup>(3)</sup> وهو يتطلب إعداد المعلم لمثل تلك الأساليب ثم المتابعة المستمرة من جانب الموجه للمعلمين والتقويم المباشر المستمر.

و- الدورات القصيرة والمشاغل: ويقوم الموجه عادة في هذه الدورات القصيرة بمراجعة المناهج مع المعلمين ومتابعة دفاتر التحضير والتوجيه نحو استخدام وسائل معينة تناسب بعض الدروس، والتنبيه على كيفية التعامل مع الطلاب وبعض الاعتبارات التربوية الهامة.

(1) عبد الفتاح طلبة مصطفى، مرجع سابق، ص 150.

(2) تيسير الكيلاني وإياد ملحم، مرجع سابق، ص 117.

(3) المرجع السابق، ص 116.

ز- الاجتماعات التوجيهية: «وتعنى بها المداولات الجماعية التي تشهد مناقشات ببناء بين الموجه الفني والمدرسين حول موقف تعليمي أو موضوع تربوي أو مشكلة ميدانية سواء تم ذلك داخل المدرسة أو خارجها»<sup>(1)</sup> وهذا الأسلوب يعتمد عليه القائمون بالتوجيه بصفة أساسية حيث أنها تكون أكثر توفيراً لوقت الموجه، فخلالها يتم التعامل مع مجموعة كبيرة من المعلمين يتم تبادل الخبرات بينهم، «كما تعقد عندما يزور القائم بالتوجيه الفصول الدراسية وعندما يطلب المعلم عندها، وعندما يعين المعلم الجديد وعندما يرغب القائم بالتوجيه في مناقشة مشكلة مهنية مع أحد المعلمين»<sup>(2)</sup>.

## 2- الطرق الغير مباشرة:

هي الطرق التي يتعامل معها المعلم من خلال وسيط أو وسيلة ولا يتعامل معها مباشرة وتشمل:

أ- النشرات التوجيهية: الموجه الفني يستخدم تلك الوسيلة من أجل الارتفاع بالمستوى المهني للمعلم والعمل على إكسابه معارف جديدة «ويمكن أن تكون النشرات التوجيهية ذات أثر إيجابي إذا ما استخدمت بصورتها التي ينبغي أن تكون أشد أساليب التوجيه فعالية»<sup>(3)</sup> ولضمان نجاح هذه النشرات يجب أن تخاطب المعلمين بصيغة جيدة بعيدة عن صيغ القرارات والأوامر.

ب- التعيينات الدراسية وأوراق العمل: أوراق العمل هي عبارة عن مجموعة من الأوراق يعدها الموجه إعداداً جيداً بحيث يستطيع المعلم اتباع تعليماتها خطوة بخطوة وتنفيذ المهام المطلوبة بها، والموجه يقوم بتوجيه المعلم إلى استخدام هذه الوسيلة في المواقف التعليمية التي تستدعي ذلك.

(1) المرجع السابق، ص 117.

(2) حسن مختار حسين، مرجع سابق، ص 169.

(3) سلطنة عمان، مرجع سابق، ص 72.

- ج- الوسائل التعليمية: من الأساليب التوجيهية التي يستخدمها الموجه لتوصيل معلومة ما إلى المعلم، ويقوم بإرشاد المعلمين إلى الوسيلة التي تتلاءم مع موضوع الدرس.
- د- المكتبات: يستخدم الموجه تلك الوسيلة في «تشجيع المعلمين على القراءة والإطلاع وذلك بتنظيم المكتبات والعمل على تخصيص جزء كبير من ميزانية الوزارة للمكتبات المدرسية»<sup>(1)</sup> وإرشادهم إلى أهم الكتب التخصصية والتربوية التي يستطيعون أن يستفيدوا منها.
- هـ- المجالات والدوريات: يوجد العديد من المجالات العلمية والتربوية والدوريات المستمرة وقد يجهلها الكثير من المعلمين، فالموجه يقوم بتوجيه المعلمين إلى كيفية الحصول على تلك المجالات والدوريات وكذلك كيفية الاستفادة منها.
- كذلك يسهم الموجه الفني في إتاحة بعض الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع المعلمين في الإقبال على البرامج المختلفة التي تساعد على تنمية المعلم مهنيًا منها:<sup>(2)</sup>
- 1- منح العلاوات التشجيعية وزيادة الراتب.
  - 2- منح الشهادات التقديرية.
  - 3- المساعدة في حصول المدرس على الشهادات الأكاديمية والعلمية العليا.
  - 4- تسهيل حصول المدرس على الأجازات الدراسية.
  - 5- مساعدة المدرس في الانتساب إلى الكليات الجامعية أو المعاهد العليا.
  - 6- التوجيه بإرسال المدرس في بعثة دراسية وزيارة للمؤسسات العلمية الأخرى خارج البلد أو خارج المنطقة التي يعمل فيها المدرس.
  - 7- إعفاء المدرس المدرب أحيانًا من الدوام أثناء فترات العمل الرسمي لمدة محددة.
  - 8- تطعيم البرامج التدريبية أو الزيارات بأنشطة ترفيهية أو أنشطة تُرغب المدرس المدرب في الإقبال على التدريب أثناء الخدمة.

(1) فرغلي عبد الحميد أحمد، مرجع سابق، ص72.

(2) تيسير الكيلاني وايد ملحم، مرجع سابق، ص124.

ومدير المدرسة كأحد عناصر التوجيه داخل الإدارة المدرسية له العديد من المهام التي تساهم في تحقيق التنمية المهنية للمعلم، «فيرى المربي ميس أن أحسن طريقة لتهيئة نمو الأفراد في المنظمات الإدارية والمؤسسات التعليمية، التدريب الواعي للمرؤوسين من المعلمين على يد رؤسائهم المباشرين من مشرف أو مدير وجها لوجه»<sup>(1)</sup>، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المهنية للمعلم ويظهر ذلك من خلال الأدوار والمهام المتعددة لمدير المدرسة التي تشمل:

- العمل بالتعاون مع المعلمين لوضع برنامج ديناميكي للتطوير الوظيفي وتطوير البرامج التعليمية.
- تشجيع استمرار دراسة الدورات والحلقات الدراسية الخاصة بالإدارة التعليمية وتوفير الإمكانيات اللازمة للاشتراك في مثل هذه الدورات<sup>(2)</sup>.
- تحديد المعلمين من ذوى الحاجات المعنية التي تتطلب إلحاقهم بدورات تربوية تعالج هذه الحاجات ومتابعة نمو المعلم أثناء الدورة وانعكاس ذلك على أدائه التعليمي.
- تبصير المعلمين بالفلسفة التي بنيت عليها المناهج الدراسية.
- مساعدة المعلمين وحثهم على استخدام الأدوات التعليمية المتوافرة بفعالية.
- توجيه المعلمين إلى الاستفادة من المصادر العلمية والثقافية المتاحة.
- حث المعلمين على قراءة النشرات والمراجع للبحث عن أساليب وطرائق جديدة في التعليم.
- توجيه المعلمين إلى الكتب الأكاديمية والتربوية التي تساعدهم في عملية التعليم.
- تنظيم ورش عمل تربوية لاكتساب المعلمين مهارات تعليمية تلزمهم لتحسين التعليم.
- الحرص على هدفية تبادل الزيارات المتبادلة بين المعلمين.

(1) محمد الصائم عثمان، مرجع سابق، ص53.

(2) William H. Roe and the Lbert J.Drake, Op. Cit., p.15.

- التعاون مع المعلمين في التخطيط لتنفيذ برنامج الزيارات المتبادلة بينهم.
- تشجيع المعلمين ومشاركتهم في تطوير برنامج النمو المهني لهم.
- التعاون مع المعلمين في تنظيم برنامج إشرافي يتصل بزيارته للمعلمين.
- الاجتماع إلى المعلمين عند ظهور مشكلة أو مشكلات متعلقة بالموقف التعليمي وتتطلب حلاً سريعاً.
- تنظيم برنامج لتوجيه المعلمين الجدد.
- التأكيد على ضرورة التعاون بين المعلم القديم والمعلم الجديد<sup>(1)</sup>.
- للمدرسين الجدد «إن ثمة مشاكل سوف يتعرضون لها طالما أنهم لم يتعرضوا لمصاعب أو مضايقات وسوف يتمكنون من حلها، وتلك واحدة من وظائف القائد أو الرئيس أن يتأكد من أن هؤلاء المدرسين قد لمسوا أو درسوا بعض المشاكل التي تهمهم في حياتهم المدرسية ويصبح من الضروري أن تشمل برامج التأهيل المهني على كثير من النصائح المهنية التي تفيد المدرسين في المستقبل»<sup>(2)</sup>.

16- المؤتمرات والندوات والحلقات البحثية: «المؤتمر هو تجمع عدد كبير أو صغير من الأفراد حيث يشكل المشتركون مجموعة صغيرة مترابطة تعالج بعض المشاكل في إطار عادي وجددي، وغالباً ما يكون الهدف من عقد هذه المؤتمرات المناقشة التفصيلية لموضوع فني محدود وابتكار الخطط اللازمة لتطوير فكرة ما»<sup>(3)</sup>، وتسهم الإدارة التعليمية في تحديد الهدف من المؤتمر وميعاده وموضوعاته والأعضاء المشتركين فيه والمنظمين له مع توفير الدعم المالي اللازم لنجاحه.

كما أنه «يوضح خطط تطويرية لمعلمي التعليم الصناعي من خلال مشاركتهم في

(1) يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار الفرقان للنشر، عمان، 1986، ص 208-215.

(2) Gohn Sager, Op. cit., p.71.

(3) فاطمة محمد السيد، مرجع سابق، ص 208.

الندوات والمؤتمرات التي تتضمن تقديم معلومة ونظرية علمية حديثة مرتبطة بالتخصيص العلمي للمعلم»<sup>(1)</sup>.

فتعد المؤتمرات التعليمية مجال خصب لإتاحة الفرصة للمعلمين لكي يستفيدوا من الخبرات المختلفة التي تتاح لهم معرفتها من خلال الحوار والنقاش، «وتعد المؤتمرات التربوية مجالاً لتبادل الخبرات بين القائمين بالتوجيه والمعلمين وأسلوباً للنمو العلمي والمهني القائم على الجهد والتنظيم الجماعي»<sup>(2)</sup>.

والمؤتمرات تختلف في أسلوب تناوُلها لموضوعاتها فقد تعدد الموضوعات وتختلف الأهداف ولكنها تستهدف مجتمعه إكساب المعلمين خبرات جديدة ففي الولايات المتحدة الأمريكية «من المؤلف عقد مؤتمرات تعليمية، سواء على المستوى القومي أو المحلي وغالبا ما تعقد المؤتمرات المحلية قبل افتتاح العام الدراسي مباشرة وتستمر نحو خمسة أيام وأحيانا أقل ويحضرها جميع المعلمين في المدرسة والجدد فيهم بوجه خاص وتتركز أهدافها حول الإعداد للعام الدراسي لتقويم العمل في مختلف جوانب الحياة المدرسية ورسم خطة تقدمية للعام التالي»<sup>(3)</sup>.

كذلك الرابطة القومية للتعليم تقوم «بعقد المؤتمرات التعليمية والقيام بكثير من الأبحاث ونشر نتائجها وإصدار المجلات والمطبوعات والتقارير التي تناوُلها مختلف نواحي النشاط التعليمي»<sup>(4)</sup>.

وإيماناً بالدور الذي يمكن أن يؤديه مثل هذا النشاط «فإن كثير من السلطات الأمريكية تمنح المدرسين المشتركين في مثل هذه المؤتمرات والندوات أجراً عن حضورهم،

(1) Brown, Bettina-Lankard, Op. cit., p.2.

(2) رشدي لبيب، معلم العلوم-مسئوليته- أساليبه إعدادة- نمو العلم والمهني، الأندجلو المصرية، القاهرة، 1983، ص 281.

(3) عبد الفتاح طلبة مصطفى، مرجع سابق، ص 145.

(4) فايز رشاد الشناوي، مرجع سابق، ص 150.

كما تمنحهم علاوات على رواتبهم وتدفع لهم رسوم الاشتراك في هذا النشاط إذا ما تطلب الاشتراك رسوما مالية»<sup>(1)</sup>.

وإذا ما تطرقنا إلى الندوة التعليمية فإن الإدارة التعليمية تسهم في التخطيط لإقامة تلك الندوات بالشكل المناسب لضمان نجاحها من خلال توفير المكان المناسب لها واختيار الأفراد الملائمين لإدارة هذه الندوات.

وثمة أسلوبان تدير عليهما الندوات التدريبية هما:<sup>(2)</sup>

- أ- أسلوب الندوات الموجهة، في هذا الأسلوب يشترك جماعة من المديرين في بحث موضوع معين على مستوى عال فيقوم كل مشترك بدراسة جانب من جوانب الموضوع.
- ب- أسلوب الندوة الحرة: وهو أسلوب تدريبي فعال غير مكلف ويستخدم عندما يراد إعداد المدرسين وتدريبهم على تنظيم الاجتماعات والمناقشات وإدارتها وتدريب المستجدين من المعلمين وغيرهم من العاملين في حقل التعليم.

«والواقع أنه لكي تحقق المؤتمرات والندوات الهدف منها حتى يكون العائد منها ظاهرا فلا بد من توفر بعض العوامل فلا بد أن يتوفر لدى المعلم الدافع إلى الاستفادة مما تقدمه من خبرات كما أنه لا بد أن يوجد ثمة تفاعل بين القائمين على المؤتمر وبين المشاركين»<sup>(3)</sup>.

والحلقات البحثية تتشابه مع أسلوب المؤتمر والندوات وقد تتبع نفس الأسلوب ولكن مع بعض المتغيرات التي تتيح للمعلم اكتساب خبرات جديدة خلالها «ليتمكن أعضاء هيئة التدريس لأي مادة تخصيص ميعاد دوري لعقد تلك الحلقات البحثية للتدارس لما قد يواجهونه من قضايا ومشكلات تتعلق بعملهم، ووضع أنسب الحلول والمقترحات لها، والواقع أن تلك الاجتماعات الدورية بما تتيحه للمعلمين من تبادل

(1) فرغلي عبد الحميد أحمد، مرجع سابق، ص 82.

(2) محمد الصائم عثمان، مرجع سابق، ص ص 47-48.

(3) فرغلي عبد الحميد أحمد، مرجع سابق، ص 81.

للمعلومات ووجهات النظر ومشاركة الخبرات المختلفة تضع المعلمين في موقف تعلم بحيث يصبح المعلم متعلماً مشاركاً يكتسب الجديد بطريقة استمرارية<sup>(1)</sup>.

والإدارة التعليمية لها دوراً كبيراً في المساعدة على نجاح تلك الأساليب- المؤتمرات والندوات والحلقات البحثية- بتوفير فرص إقامة مثل هذه الأنشطة التعليمية في أوقات ملائمة للمعلمين مع توفير الاعتمادات المالية اللازمة لنجاحها مما يساهم في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

---

(1) تيسير الكيلاني واياذ ملحم، مرجع سابق، ص 122.