

### مراكز التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة.

#### خطة موجزة لتأسيسها في بيئتنا التعليمية

#### المقدمة

الكوادر المدرسية الذين نقصدهم في هذه الدراسة هم العاملون المدرسيون من إداريين: مديرين ووكلاء ومراقبين ومرشدين طلابيين و مشرفين اجتماعيين ومرشدين نفسيين وأكاديميين ثم معلمي المواد المنهجية المختلفة. أما التنمية المهنية فهي عملية تطوير وظيفي لمهارات هؤلاء المعلمين: التربوية والإدارية والشخصية، سعياً لتحسين عملية التربية المدرسية ورفع مردودها على التلاميذ ومجتمعهم. أما مراكز التنمية المهنية فهي تسهيلات خاصة قادرة شكلاً ومحتوى وخدمات تشغيلية على استضافة العاملين وعمليات تحسين كفاياتهم الوظيفية للأفضل.

ونظراً لأهمية التربية المدرسية في بناء الفرد والأسرة والمجتمع، فقد عمد الأخير إلى بناء مؤسسات تربوية - أكاديمية متخصصة لإعداد الكوادر المتنوعة التي تحتاجها هذه التربية لأداء رسالتها اليومية، فيما يعرف بمعاهد وكلليات التربية وكلليات الأدبية والعلمية الأخرى. ومع أن هذه المؤسسات التعليمية العالية تقوم بدور رئيسي في إعداد القوى العاملة المدرسية المطلوبة بواسطة برامج قبل الخدمة Pre-service programs إلا أن الإعداد في أفضل صيغه وعطائه في ضوء تقلبات العصر والتحوّلات التقنية والاجتماعية المتعاقبة، والزيادة الفهائية في المعلومات يتعرض للعق أو عدم الصلاحية خلال فترة قصيرة نسبياً لا تتعدى خمس سنوات، كما أفاد عدد من المربين المختصين بالولايات المتحدة الأمريكية.

فإذا كان هذا هو حال برامج الإعداد قبل الخدمة في بلدان متقدمة بالتربية، فكيف يكون الأمر لدينا وعلما التربوي عموماً يحدث بدون فلسفة أو أهداف مدروسة حيناً

أ) أو موجودة ولكنها غائبة في الإدراج المقفلة بالإدارات المركزية على الأرجح)، وبالروتين والانتظار للراتب الشهري حيناً آخر.. في الوقت الذي تتعدد به حاجاتنا الوطنية والمدرسية والوظيفية، وتتصف بالتداخل والتركيب والصعوبة في آن.

إن الإجابة للأسف غير مشجعة.. لماذا؟ لأن برامج الإعداد لعاملينا المدرسين قبل الخدمة إذا كانت كافية تخطيطاً، فإن تنفيذها يواجه صعوبات متعددة: إدارية وروتينية وبشرية متخصصة وتمويلية، ثم شكلية ومادية تتعلق بالمواد والتسهيلات والتجهيزات التربوية المتوفرة، الأمر الذي يتخرج منها في معظم الأحوال كوادر مدرسية غير مؤهلة جزئياً أو كلياً لمسئولياتها الوظيفية اليومية.. ويستفحل هذا النقص الوظيفي يوماً بعد يوم نظراً لعدم ميل هذه الكوادر للقراءة والإطلاع في التربية، كحال أفرادنا بالمجتمع عموماً وندرة متابعتها وسد حاجاتها الوظيفية من الإدارات المركزية.

والنتيجة في كل الأحوال ضعف قدرة الكوادر المدرسية على القيام بمسئولياتها أثناء الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه ضعف التربية التي تفرز بدورها أفراداً ومجتمعات ضعيفة.. إنها ظواهر ملاحظة عموماً في حياتنا التربوية والاجتماعية المحلية.. حيث لم يتوقف الضعف على برامج إعداد العاملين المدرسين قبل الخدمة، بل نلاحظ أيضاً انعقاد دورات التنمية المهنية أثناء الخدمة، وهي لم تخرج عن دائرة الصعوبات المتنوعة التي نواجهها مدرسياً وحياتياً بوجه عام.

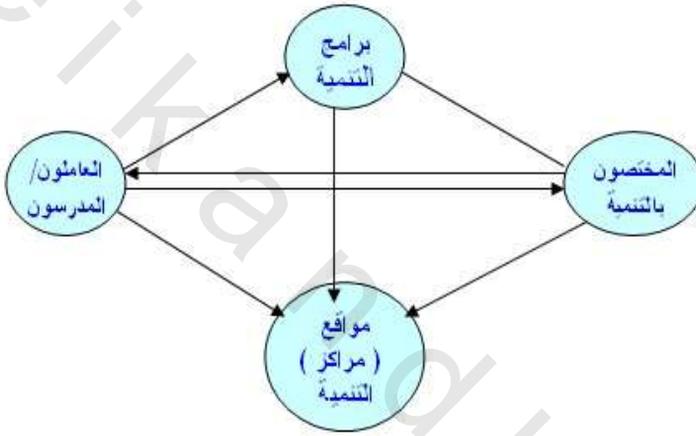
وعليه، فإننا بالدراسة الحالية نظرق هذا العامل الحاسم لنجاح العاملين المدرسين مهنياً أثناء الخدمة وهو مراكزه أو بيئاته التنفيذية، متناولين بهذا الصدد نقطتين رئيسيتين هما: مفهوم ودور التنمية المهنية للعاملين المدرسين أثناء الخدمة ثم تخطيط مراكز التنمية المهنية الفعالة لحاجاتهم الوظيفية الميدانية.

### **مفهوم ودور التنمية المهنية للكوادر المدرسية أثناء الخدمة**

إن تنمية العاملين المدرسين مهنياً أثناء الخدمة هو كما ذكرنا عملية تطوير وظيفي بواسطة التدريب لكفايات الكوادر المدرسية الرئيسة: الإداريين والمعلمين

والمرشدين الطلابيين.. تقع الكفايات الوظيفية التي تركز التنمية المهنية على إحداثها أو ترميمها لدى هذه الكوادر في ثلاث فئات عامة: إدارية ، تربوية، ثم إرشادية للتوجيه الطلابي.

ويتكون مفهوم التنمية المهنية أعلاه نتيجة توفر وتفاعل أربعة عوامل رئيسة هي (ي: ) المختصون بالتأهيل أو مرسلوا التنمية المهنية أو المصادر الفنية لها ، والعاملون المدرسيون - مستقبلوا التنمية المهنية ، وبرامج التنمية المهنية.. ثم مواقع أو مراكز التنمية المهنية ( تبدو هذه العوامل معاً في الشكل التالي:



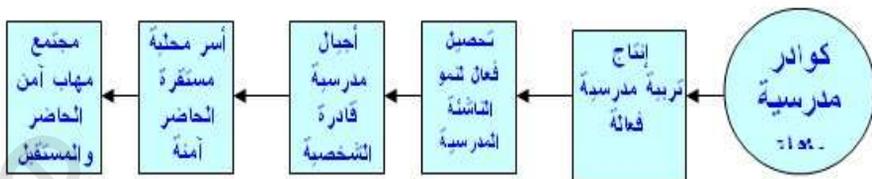
**الشكل (1): أنواع وأساليب تفاعل عوامل التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة**

وكما يبين الشكل ( 1)، فإن المختصين بالتنمية المهنية والعاملين المدرسيين، بينما يتفاعلون معاً أثناء تناولهم للبرامج التدريبية ، فإن مراكز هذه التنمية المهنية هي المواقع التي تستضيف هذه العوامل الثلاثة وترعى تفاعلاتها، وتساهم في رفع مردودها إذا كانت إيجابية، أو تعوقه وتشوه نتائجه إذا كانت سلبية أو ناقصة..

### **تخطيط مراكز التنمية المهنية للكوادر المدرسية أثناء الخدمة**

التخطيط هو تشريع مدروس لعمل مطلوب بالمستقبل ، يضع عادة المقومات والمواصفات السلوكية التي يجب أن يبدو هذا العمل عليه لإحداث تغيير حياتي

مرغوب أو لأداء رسالة محددة في التربية المدرسية ( انظر الشكل 2 )، أو تخطيط مراكز التنمية المهنية للإداريين والمرشدين الطلابيين والمعلمين المدرسين كما في هذه الدراسة. يتناول التخطيط عدة عناصر أو خطوات هامة تبدو واضحة بإيجاز كما يلي:



**الشكل (2) : دور التأهيل والكوادر المدرسية المؤهلة في تقدم التربية والفرد والمجتمع**

### أ - أهداف عامة لمراكز التنمية المهنية :

تبادر الإدارة المركزية للتعليم أو أية جهة رسمية أو مستقلة أخرى تهتم بتطوير العاملين المدرسين وظيفياً ، باقتراح الأهداف العامة التي سيتم تحقيقها نتيجة مراكز التنمية المهنية لتتولى لجنة تخطيطية مختصة بعددٍ تحليل متطلبات هذه الأهداف المتنوعة وتأسيس المراكز المطلوبة. يبدو مثال توضيحي للأهداف التي يمكن تبنيتها من مراكز التأهيل بالتالي :

#### 1 تحسين الكفايات الوظيفية للإداريين المدرسين في المجالات التالية:

(*) القيادة التربوية	(*) المناهج
(*) الإدارة التربوية	(*) تقويم التدريس
(*) الإشراف والتوجيه التربوي	(*) الاتصال والعلاقات الإنسانية
(*) تنظيم القوى العاملة المدرسية	(*) الكمبيوتر والانترنت المعلومات
(*) الفهرسة والتصنيف والسجلات المدرسية	(*) أخرى حسب الحاجة المحلية

#### 2- تحسين الكفايات الوظيفية للمرشدين الطلابيين في المجالات التالية:

(*) الإشراف والتوجيه الطلابي	(*) التحليل والتشخيص الاجتماعي / الأكاديمي
------------------------------	--

(*) الشخصية الإنسانية	(*) دراسة الحالة وإعداد التقارير الخاصة بها
(*) التطور الإنساني	(*) الاتصال والعلاقات الإنسانية
(*) التعلم الإنساني	(*) الكمبيوتر والانترنت والمعلومات
(*) تعديل سلوكي	(*) أخرى حسب الحاجة المحلية

### 3- تحسين الكفايات الوظيفية للمعلمين والمدرّسين في المجالات التالية:

(*) تخطيط وتحضير التدريس	(*) تعديل السلوك الصفي
(*) المناهج	(*) علم النفس التربوي
(*) مواد ووسائل وتكنولوجيا التعليم (تدريس وتطوير وتشغيل)	(*) الاتصال والعلاقات الإنسانية
(*) تقويم التحصيل	(*) الكمبيوتر والانترنت والمعلومات
(*) إدارة وتنظيم المتعلمين	(*) أخرى حسب الحاجة المحلية

### ب- اختيار اللجان التخطيطية لمراكز التنمية المهنية:

بُفِضَ في الأحوال العادية المتخصصة التي تطمح خلالها الجهات المعنية بالوصول إلى تخطيط علمي وواقعي فعال متكامل لمراكز التنمية المهنية ، تكوين عدة لجان يركز كل منها على ناحية أو مجال يهم تأسيس هذه المراكز . أما في البلدان النامية ، حيث الإمكانيات البشرية المؤهلة للتخطيط غير وافرة، فيكتفى غالباً بلجنة واحدة تأخذ على عاتقها تنفيذ الدراسات التخطيطية المقترحة بفقرات ( ج ، ي ) التاليتين ، وتحديد المواصفات الشكلية والسلوكية التي ستبدو عليها المراكز المطلوبة. وفي حالة عدم الاكتفاء بلجنة رئيسة واحدة مهما يكن، عندئذ يتم تشكيل لجان متخصصة فرعية لكل خطوة بالشكل التالي (3) لتقوم الواحدة منها بمسئولياتها المحددة ثم تقريرها للنتائج جميعاً إلى اللجنة التخطيطية العليا لتنسيق البيانات المختلفة ، والخروج بتصوّر موحّد لمراكز التنمية المهنية المناسبة.

ولما كانت مراكز التنمية المهنية ذات أهمية بالغة للتربية المدرسية وتطوير الناشئة والمجتمع، فيفضل تكوين لجنة التخطيط ، بالإضافة للخدمات المساعدة الضرورية من أعضاء متخصصين كما يلي:

- 1- عضو بدكتوراه في تربية وإعداد المتعلمين بخبرة لا تقل عن ثلاثة سنوات.
- 2- عضو بدكتوراه في الإدارة والإشراف بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.
- 3- عضو بدكتوراه في علم النفس التربوي ، أو علم النفس الاجتماعي أو التوجيه والإرشاد الطلابي بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.
- 4- عضو بماجستير في مواد وتكنولوجيا التعليم بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.
- 5- عضو بماجستير في المناهج والتدريس بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.
- 6- عضو بماجستير في التقويم التربوي بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.
- 7- عضو ببيكالوريوس في اللوجستيات التربوية بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات.

#### **ج- تنفيذ الدراسات الأولية لمراكز التنمية المهنية:**

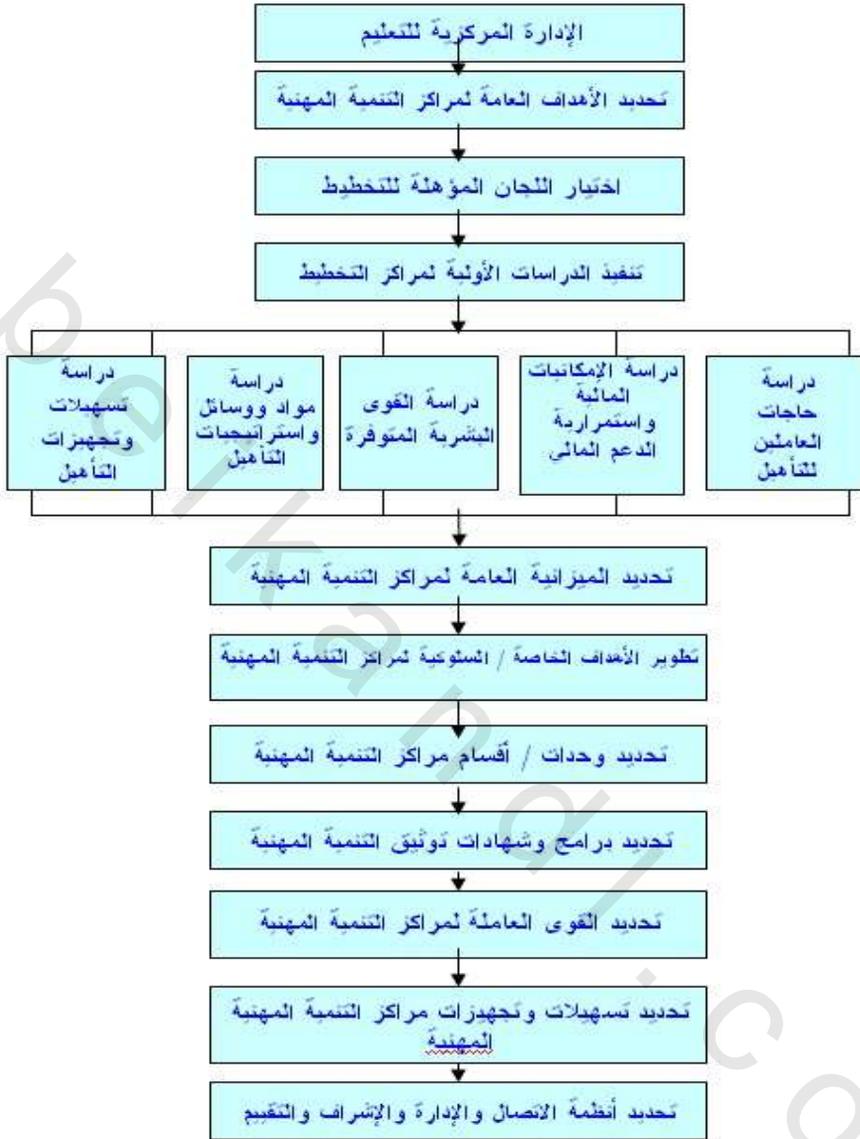
تقع هذه الدراسات الأولية في عدة أنواع أهمها التخطيط وتأسيس مراكز التنمية المهنية. وفيما يلي بعض التوضيح:

- 1- دراسة حاجات الكوادر المدرسية أثناء الخدمة في مجالات الإدارة والتربية والإرشاد الطلابي الواردة بالفقرة (أ) أو غيرها مما يطرأ على الحياة العملية المدرسية. تشمل الدراسة الحالية للحاجات: أنواعها أو مجالاتها ومتطلبات تغذيتها لدى العاملين البشرية والتربوية والمادية والشكلية والزمنية.

نقترح مهما يكن لتحديد ودراسة الحاجات ( الكفايات ) الوظيفية / الميدانية التي

يمكن لمراكز التنمية المهنية تبنيها لأفراد للكوادر المدرسية، الوسائل التالية:

- المقابلات الشخصية لأفراد العاملين المدرسيين
- اقتراح أفراد العاملين لحاجتهم الوظيفية الميدانية كما يعيشونها في الواقع.
- اقتراح الخبراء والموجهين التربويين مباشرة لحاجات التنمية المهنية بناء على ملاحظاتهم الميدانية المدرسية.



**شكل رقم (□): رسم توضيحي لعناصر خطوات تخطيط مراكز التنمية المهنية للكوادر المدرسية أثناء الخدمة**

- التقارير والملفات المدرسية.
- الاستطلاعات المسحية المكتوبة للعاملين المدرسين.
- الكفايات الوظيفية للعاملين المدرسين في بيئات تربوية عالمية متقدمة ، خاصة تلك التي تأكدت فعاليتها إيجابياً في تقدم التربية المدرسية.

○ الكفايات الوظيفية التي تثبت ت صلاحيتها وفعاليتها المدرسية في المصادر التربوية ، وذلك ببحث مباشر لهذه المصادر وتحديد الكفايات الوظيفية المفيدة.

2- دراسة الإمكانيات المالية واستمرار الدعم المالي والوطني ، الرسمي والمدني.

ينبغي على المختصين عند دراسة الإمكانيات المالية تحديد مصادرها ودرجات توفرها بعناية شديدة حتى لا تقع مراكز التنمية المهنية مستقبلاً في صعوبات تعيق رسالتها جزئياً أو كلياً.

3- دراسة القوى البشرية المتوفرة بدءاً من المتخصصة الضرورية لأعمال التنمية المهنية والتدريب، وانتهاء بالخدمات المساعدة للنسخ والسكرتاريا والاتصال. مع الأخذ بالاعتبار اعتماد مراكز التنمية المهنية على القوى البشرية الوطنية أولاً ، ثم سد العجز المؤقت من جهات أخرى مؤهلة سلوكاً وميولاً للعمل.

4- دراسة مواد ووسائل واستراتيجيات التنمية المهنية : تشمل الدراسة الحالية مواد ووسائل وتكنولوجيا التعليم - التدريب، والأساليب أو الصيغ التنفيذية مثل الدورات والورش العملية ، وتحليل المهمة أو المهارة ، والتعليم المصغر ، والأهداف السلوكية والدائرة الهاتفية المغلقة ، والانترنت ومراكز المعلومات، وغيرها مما يمكن استخدامه في التنمية المهنية.

5- دراسة تسهيلات وتجهيزات التنمية المهنية المتوفرة والمطلوبة، من قاعات وغرف وأبنية متخصصة بأعمال التدريب والتطوير الوظيفي، ومكاتب وأثاث وأجهزة اتصال.

#### **د- تحديد الميزانية العامة لمراكز التنمية المهنية:**

بناء على الأهداف العامة للتنمية المهنية للعاملين المدرسين والدراسات الأولية من اجل تأسيس مراكزهم، تبدو الصورة واضحة نسبياً لدى لجنة ( لجان ) التخطيط عن

تكاليف الإنشاء التي تتطلبها هذه المراكز، بدءاً من نفقات الإدارة والتخطيط ، وانتهاء بالتنفيذ والتشغيل بعدئذٍ. تأخذ اللجنة في الاعتبار عند تحديدها للميزانية الحالية مهما يكن، المجالات التالية:

- 1- تكاليف التخطيط والدراسات التمهيديّة لمراكز وبرامج التنمية المهنية.
- 2- تكاليف التسهيلات والتجهيزات المناسبة للمراكز بما في ذلك أبنية المراكز نفسها أو بدلات إيجاراتها الشهرية - السنوية.
- 3- تكاليف القوى العاملة الإدارية والتربوية والتدريبية الضرورية لتشغيل المراكز بما في ذلك الخبراء والخدمات البشرية المساعدة.
- 4- تكاليف المواد والأدوات والمستلزمات المستهلكة بما في ذلك القرطاسية والكهرباء.
- 5- تكاليف المواد والأجهزة والتقنيات التعليمية المتنوعة التي تتطلبها عمليات التنمية المهنية.
- 6- تكاليف المواصلات والاتصال بالعالم الخارجي.

#### هـ- تطوير الأهداف الخاصة لمراكز التنمية المهنية:

تأخذ اللجان التخطيطية المختصة، الأهداف العامة الواردة بالفقرة (ب) لتقوم بتفصيلها حسب مجالاتها، أو مهاراتها الوظيفية الخاصة لأخرى إجرائية سلوكية، قابلة للملاحظة والعد والقياس. ويجدر التنويه هنا إلى ضرورة هذه الخطوة لترشيد عمليات تأسيس مراكز التنمية المهنية في الخطوات التالية ( و - ي ).

فإذا تناولت اللجنة على سبيل المثال الهدف العام: تحسين الكفايات الوظيفية للمعلمين والمدرسين في طرق وأساليب التدريس ، فإن هذا الهدف الفرعي العام يفتت لأخرى أصغر.. خاصة بأساليب وطرق التدريس المتنوعة ثم سلوكية تهم تنفيذ كل طريقة أو أسلوب على حدة. فالهدف الخاص مثلاً: تحسين كفاية العاملين / المدرسين الوظيفية في اختيار وتوجيه الأسئلة الصفية، فإن عينة من المهارات السلوكية التي يمكن اعتبارها لتطوير هذه الكفاية ما يلي:

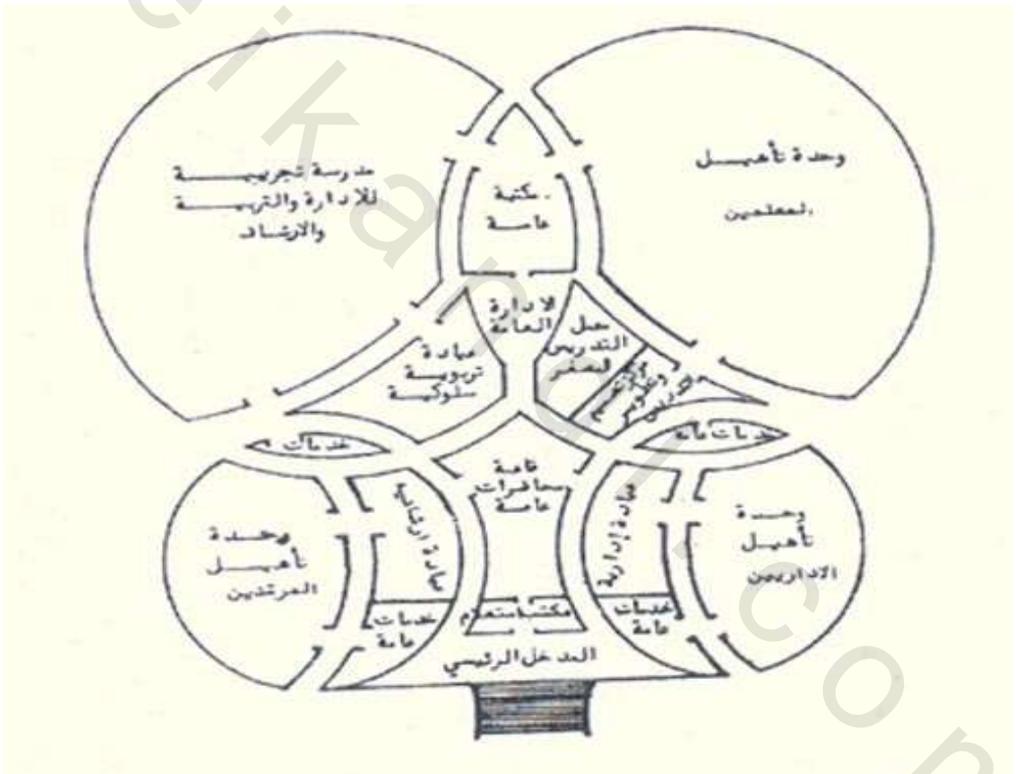
- 1- ارتباط الأسئلة بموضوع التدريس وخبرات التلاميذ.

- 2- تركيز الأسئلة على المعارف والمفاهيم الأساسية للتدريس.
- 3- توقيت استعمال الأسئلة في الحصة.
- 4- وضوح الأسئلة وصحتها اللغوية.
- 5- تنوع مستوى الأسئلة فكرياً.
- 6- تنوع اختصاص الأسئلة من حيث الإدراك والشعور والحركة.
- 7- تنوع كيفية إنجاز الأسئلة - شفويّاً كتابياً وعملياً.
- 8- تسلسل الأسئلة وتدرجها استقرائياً.
- 9- محدودية المطلوب من الأسئلة.
- 10- توزيع الأسئلة العادل على أفراد الفصل.
- 11- مناسبة عدد الأسئلة وسرعة توجيهها لمتطلبات الحصة وأفراد الفصل.
- 12- إعطاء وقت كاف لأفراد التلاميذ للتفكير والإجابة بعد السؤال.
- 13- توجيه أسئلة مناسبة بعد كل فقرة أو مرحلة رئيسية من الحصة.
- 14- التركيز على إعطاء إجابة كاملة للسؤال من التلاميذ.
- 15- توجيه الأسئلة بصوت طبيعي واضح.
- 16- دعوة أحد التلاميذ عشوائياً باسمه لإجابة المطلوب من السؤال.
- 17- تشجيع أفراد التلاميذ على الإجابة الصحيحة للأسئلة.
- 18- تجميع إجابات التلاميذ وتلخيصها لمجموع الفصل.
- 19- الابتعاد عن اقتراح الإجابة الصحيحة عند توجيه الأسئلة للتلاميذ.

### و- تحديد وحدات / أقسام مراكز التنمية المهنية:

بناء على فئات للكوادر المدرسية ومجالات وأهداف تأهيلهم الوظيفي العامة والخاصة والدراسات الأولية السابقة، يتم في العموم تحديد وحدات / أقسام مراكز التنمية المهنية. من أمثلة هذه الوحدات ما يلي: ( انظر الشكل رقم 4 ).

- 1- وحدة التنمية المهنية للإداريين المدرسيين،، وتضم عيادة تربوية لتطبيق المواقف الإدارية وتحليلها واقتراح الوصفات الناجحة لحلها ، وأخرى لمحاضرات ونقاش المجموعات الصغيرة ومكاتب متنوعة للخدمات المساعدة
- 2- وحدة التنمية المهنية للمرشدين الطلابيين،، تضم عيادة لدراسة الحالات الطلابية الاجتماعية والأكاديمية والسلوكية المختلفة، وتشخيص عواملها وتطوير وصفات علاجها المناسبة. تشتمل الوحدة الحالية كذلك على المكاتب والقاعات الضرورية لاجتماع المجموعات والقيام بالخدمات المساعدة.



**الشكل رقم (١): مثال توضيحي لوحدات / أقسام مراكز التنمية المهنية للكوادر المدرسية أثناء الخدمة**

3- وحدة التنمية المهنية للمعلمين / المدرسين وهي الأكثر شمولاً واتساعاً وأهمية ومعلومات، وقاعة اجتماعات وأنشطة المشتركين.

( مع قريناتها اللاحقة ) بمراكز ومسؤوليات التأهيل،، وتضم الوحدة الحالية عدداً من التسهيلات أهمها: معمل للتدريس المصغر ، وتدريس المجموعات الصغيرة للأقران، ومركز لتصميم أو تخطيط وتطوير التدريس، وقاعات للتدريس، وقاعة انترنت  
4- وحدة التطبيق التربوي والإداري والإرشاد الطلابي،، تضم مركزاً لمواد ووسائل وتكنولوجيا التعليم، وغرفاً تدريسية، وقاعات حقيقية أو شبه حقيقية لممارسة خبرات الإدارة والتربية والتوجيه والإرشاد، ثم عيادة سلوكية تربوية.

5- وحدات / أقسام تربوية وإدارية فرعية مثل: المكتبة العامة، وقاعة للمحاضرات العامة، ومركز للإدارة والتنسيق والإشراف على مركز التنمية المهنية.

### ز- تحديد برامج وشهادات توثيق التنمية المهنية :

تأتي برامج التنمية المهنية حسب طولها الزمني بثلاثة أنواع: قصيرة المدى تدوم عدة ساعات كما هو الحال مع الورش التدريبية أو العملية المكثفة Intensive workshops، ومتوسطة المدة لعدة أيام ( من خمسة أيام إلى شهر مثلاً ) كما في الدورات Training sessions، ثم طويلة المدى تصل لعدة أشهر والى سنة دراسية كاملة.

وبينما تتراوح صيغ توثيق المشتركين ببرامج التنمية المهنية من منحهم شهادات حضور / عدم حضور البرامج ، وشهادات تقدير نوعي مثل ( أ ، ب ، ج ، د )، وشهادات ناجح / راسب، وشهادات الدبلوم العام في الإدارة التربوية للإداريين والإرشاد الطلابي للمرشدين ، ثم الدبلوم العام في التدريس أو التربية للمعلمين، فإن البرامج يمكن أن تتناول عموماً العناصر التالية:

- 1- أهداف التنمية المهنية والكفايات الوظيفية المتصلة بها.
- 2- الإدارة التنفيذية والهيئة التدريبية المختصة.

- 3- المعارف والأنشطة والخبرات المقررة لتحصيل الكفايات الوظيفية.
- 4- فرص / أساليب تفاعل العاملين المشتركين ببرنامج التنمية المهنية.
- 5- اختبار التحصيل قبل وأثناء وبعد التنمية المهنية. أي اختبارات التقويم التحليلي بأول البرنامج ثم المرحلي البنائي أثناء البرنامج، والكلي النهائي عند انتهاء البرنامج ، مع تحديد معايير أو مواصفات التحصيل الناجح للكفايات الوظيفية المقررة ببرنامج التنمية المهنية.
- 6- الخدمات البشرية المساعدة المختلفة.
- 7- الجدول الزمني لتنفيذ أعمال وأنشطة برامج التنمية المهنية.
- 8- المواد والوسائل وتكنولوجيا التعليم والتدريب الضرورية للتنمية المهنية.
- 9- التسهيلات والتجهيزات الضرورية لتنفيذ أعمال وأنشطة برامج التنمية المهنية.
- 10- الميزانية الضرورية لتنفيذ برنامج التنمية المهنية.

### ح- تحديد القوى العاملة لمراكز التنمية المهنية:

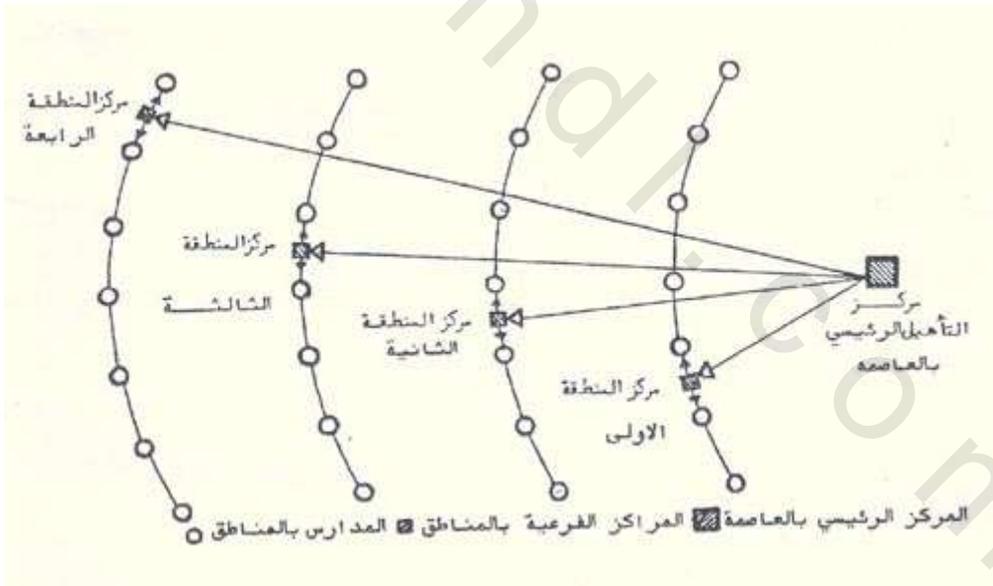
يضم مفهوم القوى العاملة هنا الإداريين ومختصي التنمية المهنية ثم الخدمات البشرية المساعدة ، والتي يتم اختيارها جميعاً على أساس أهداف برامج التنمية المهنية وكفاياتها الوظيفية وأنشطتها التدريبية، وما تحتاجه وحدات / أقسام التنمية المهنية كذلك لأغراض التشغيل. ونقترح بهذا الصدد مهما يكن الفئات التالية :

- 1- الإداريون الرسميون.
- 2- مختصو ( خبراء التنمية المهنية ) التدريب.
- 3- منسقو الاتصال وأعمال الإدارة والتنمية المهنية.
- 4- فنيو المواد والوسائل والأجهزة والتسهيلات التربوية والإرشادية والإدارية.
- 5- الخدمات البشرية المساعدة كعمال السكرتارية والنقل والصيانة والخدمات العامة.

### ط- تحديد تسهيلات وتجهيزات ووسائل مراكز التنمية المهنية:

نقصد بتسهيلات التنمية المهنية قاعات وغرف ومعامل التدريب والتدريس والمكتبات وفصول التطبيق. كما تضم قاعة للمحاضرات والعروض العامة ضمن مراكز التنمية المهنية. أما التجهيزات ووسائل التنمية المهنية فتشمل المكاتب والأثاث والأجهزة والمواد ووسائل النقل والاتصال الضرورية لتنفيذ أعمال التدريب. وحسب حجم وتعدد وسعة مراكز التنمية المهنية وما تحتويه حينئذٍ من تجهيزات ووسائل ومواد ومسؤوليات التدريب، تأتي المراكز وتسهيلاتهما في نوعين رئيسيين :

**رئيسية** توجد عادة بالعاصمة (والمدن الكبرى إن لزم)، ثم **فرعية** تنتشر غالباً في مدن وبلدات وقرى القطر. تأخذ المراكز الفرعية من الرئيسي ما تحتاجه من تخطيط وقوى عاملة وتقنيات ومواد وتجهيزات وتمويل، كما تتولى أعمال التدريب التي يحتاجها العاملون المدرسيون في المدارس بالمنطقة أو البيئة المحيطة، تبدو مراكز وتسهيلات التنمية المهنية الرئيسية والفرعية مع علاقاتها ودورها في التطوير الوظيفي المدرسي بالرسم التالي:



## الشكل رقم (□): رسم توضيحي لأنواع مراكز التنمية المهنية

### حسب حجم ومسؤوليات تسهيلاتهما التدريبية

#### ي- تحديد أنظمة الاتصال والإدارة والإشراف والتقويم لمراكز التنمية المهنية:

يجب أن تتوفر لمراكز التنمية المهنية أنظمة اتصال متنوعة بالداخل والخارج. فالتفاعل بالداخل المفتوح بقنواته بين المرسلين والمستقبلين أو بين الإداريين ومختصي التنمية المهنية من جهة، وأفراد المشتركين بالتدريب من إدارات مدرسين ومرشدين ومعلمين من جهة أخرى،، يؤدي عند موضوعيته إلى توفير جو متفاعل بناء بين عمال التنمية المهنية. كما أن تعدد صيغ الاتصال بمراكز التنمية المهنية المكتوبة والمسموعة والشخصية المباشرة يساهم لدرجة كبيرة في سرعة وفعالية الرسائل المتبادلة، وتقدم مسؤوليات التنمية المهنية في تحقيق أهدافها دون تعثر أو إبطاء لا مبرر لهما في أغلب الأحوال.

أما الإدارة والإشراف في مراكز التنمية المهنية فيفضل تبنيها للأسلوب الموجه للعمل Business oriented style الذي يقوم على مبادئ: ( العمل هو عمل.. والعمل بالنتائج.. وقم بالواجب أولاً )،، دون الاهتمام ببقية الاعتبارات الشخصية الأخرى، وذلك لممارسة حزم كاف وشعور جاد بالمسؤولية لدى كوادر التنمية المهنية لتنفيذ المسؤوليات المتوقعة من كل منها، دون التهاون فيها أو تدخل الميول الشخصية خلالها، فتفقد التنمية المهنية الغرض الذي وجدت من أجله،، فيخرج أفراد المشتركين برامج التنمية المهنية كما دخلوها دون تغيير سلوكي يذكر في كفاياتهم الوظيفية.

وأخيراً التقويم الذي يجب أن يكون في كل أحوال التنمية المهنية موضوعياً وهادفاً ومتنووعاً وحسب خطط مدروسة،، حتى يمارس دوراً إجرائياً موجهاً في بناء الكفايات

الوظيفية لأفراد المشتركين. وبينما تأتي الصيغ الممكنة للتقويم شفوية ومكتوبة وعملية، فإن هذا التقويم من حيث المراحل الزمنية، يتخلل برامج التنمية المهنية الوظيفية من بدايتها عند جمع البيانات الشخصية والمدرسية الميدانية للعاملين، وحتى بعد عودتهم لبيئاتهم العملية الواقعية في مدارسهم المعنية فيما يشار إليه عادة بالتقويم الميداني.

أما التقويم ببداية التنمية المهنية فيطلق عليه عادة التحليلي أو التشخيصي الذي يهدف لاختيار أفراد العاملين للتنمية المهنية، ثم دراسة حاجاتهم الوظيفية وتصنيفها لأغراض تخطيط وتنفيذ البرامج المناسبة لهم، والتقويم الذي يحدث خلال تحصيل المشتركين لحاجاتهم الوظيفية الذي يسمى المرحلي البنائي ويرمي عادة إلى توجيه وتطوير المهارات المطلوبة والتعرف أولاً بأول على كفاية تحصيلها منهم، بخلاف التقويم النهائي الكلي الذي يحدث عند انتهاء المشتركين من برامج التنمية المهنية ويوجه عنايته بالدرجة الأولى إلى تحديد نوعية التحصيل العام الذي يتخرج به العاملون المدرسيون بالمقارنة بالأهداف العامة والخاصة والتدريبية الموضوعية، مانحاً بالتالي أفرادهم تقارير مثل: (أ، ب، ج.. أو ناجح / راسب.. أو غير ذلك مما نوهنا عنه آنفاً).

### خلاصة

إن التنمية المهنية البناء المنظم للعاملين المدرسين أثناء الخدمة يؤدي بدون شك إلى تحسين كفاياتهم الإدارية والتربوية والإرشادية ، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على عمليات التربية المدرسية ورفع فعاليتها في إحداث التغييرات السلوكية المطلوبة في شخصيات الناشئة المتعلمة.. والنتيجة القصوى لكل هذا هي الحصول على مجتمع متقدم في حياته ومستقبله. أما الوسيلة الإجرائية للتنمية المهنية وما تحدثه من نتائج بناءة على الناشئة والمجتمع،، فنتمثل بالمراكز الفعالة التي قدمناها بإيجاز خلال هذه الدراسة ، حيث لا سبيل لنا من الحصول على ما نحتاجه من تطوير وظيفي للعاملين المدرسين بدون هذا النوع المتخصص من التسهيلات التربوية، مهما كان بالطبع حجمها أو درجة شمولها.

وعلى الرغم من أن بعض مؤسساتنا التربوية كمعاهد وكليات التربية، قد تخدم الغرض الوظيفي لمركز التنمية المهنية الحالية، إلا أن معالجتها لقضية التطوير الوظيفي دون تخطيط مسبق حيناً، أو عدم توفير تسهيلات وتجهيزات ومواد ووسائل كافية نوعاً وكماً حيناً آخر، يجعل من الضروري لهذه المؤسسات أن تراجع حساباتها التدريبية / التطويرية للعاملين المدرسين، فتبدأ بتأسيس مقرات ثابتة فعالة لما تقوم به من مسؤوليات في هذا المجال، وتكوين هيئات متخصصة قادرة تخطيطاً وتنفيذاً على القيام ببرامج التنمية المهنية المطلوبة، دون ترك الأمر للمصادفة والاستخدام الآني غير المدروس للإمكانات ( عُدل من الأصل: مراكز تأهيل العاملين المدرسين أثناء الخدمة- خطة مقترحة لتأسيسها في بيناتنا المحلية. المجلة العربية للتدريب،، المجلد 3، العدد 6، يناير/فبراير 1990، ص99- 115،، ثلاثة مراجع في الأصل ).

