

## مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين وسبل تحقيقها ”دراسة تحليلية“

دعاء محمود على عبدالله خليل

الاستاذ الدكتور

سعيد محمود مرسي عطيه

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية التربية - جامعة الزقازيق  
ومدير مركز اليونسكو الإقليمي  
لتعليم الكبار(أسفك)السابق

الأستاذ الدكتور

أحمد الرفاعي بهجت العزيمي

أستاذ أصول التربية  
كلية التربية - جامعة الزقازيق  
ونائب رئيس الجامعة لشئون التعليم  
والطلاب الأسبق

### الملخص:

استهدف البحث التعرف على الإطار الفكري لمأسسة الشراكة من مفهوم وأهداف وأهمية ومتطلبات تحقيق، وسبيل ذلك لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين ، وفي سبيل ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، و استعرضت بعض النماذج للشراكات المؤسسية في مجال التنمية المهنية للمعلمين في مصر وبعض الدول، وانتهى البحث باقتراح بعض التوصيات لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين من خلال مأسسة للشراكات بين المؤسسات التربوية، من أجل الارتقاء بالمعلم المصري ورفع كفاءته وتحقيق أقصى استفادة منه لطلابه.

الكلمات المفتاحية: مأسسة- شراكة - التنمية المهنية للمعلمين

**( Institutionalizing the partnership in the field of professional development for teachers and the means of achieving it)**

**Analytical study**

The research aimed to identify the intellectual framework for institutionalizing the partnership in terms of the concept, objectives, importance and requirements of achieving, and finding a way to achieve professional development for teachers. To do this, the researcher used the descriptive analytical approach, and reviewed some examples of institutional partnerships in the field of professional development for teachers in Egypt and some other countries, and the research has ended with suggesting some recommendations to achieve professional development for teachers through the institutionalization of partnerships between educational institutions in order to upgrade the Egyptian teacher, raise his efficiency and achieve maximum benefit from him for his students.

**Key Words: Institutionalization – Partnership– Teacher's**

**Professional Development**

### مقدمة البحث

يبدأ تطوير التعليم ورفع مستوى جودته وينتهي بالمعلم، مما دعى مؤسسات التعليم إلى تنمية المعلمين مهنيًا، وذلك بإحاقهم بدورات تدريبية، وتوظيف مهاراتهم في التعليم، فتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التعليم بجودة وكفاءة يتوقف على أداء المعلمين فيها<sup>(١)</sup>، حيث إن كفاءة المعلم تعتمد بدورها على توفير برامج التنمية التي تلبى احتياجاته وتعتمد على نظم التوظيف والمتابعة والتقييم، بما يضمن تحقيق جودة العناصر البشرية المشاركة في العملية التعليمية وخاصة القيادات التربوية والمعلمين ومن سيقومون بتدريبهم وتقييم أدائهم<sup>(٢)</sup>.

كما أن المشاركة تُعد عاملاً مهماً في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين حيث تساعد المعلمين الجدد لتيسير انضمامهم للمهنة، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتعويض نواحي القصور في إعدادهم كما تساهم في تدريب المعلمين القدامى وتنميتهم علمياً ومهنيًا، حيث يواجه المعلم أثناء عمره المهني متغيرات عديدة تتطلب الإلمام بأساليب القدرة على العمل واستمرار التطوير لكافة عناصر ومقومات المنظومة التعليمية، وانطلاقاً من الدور الحيوي للفعال الذي يقوم به، فقد شغلت قضية إعداد المعلم وتدريبه جانباً كبيراً من إهتمام المعنيين بالمعلم سواء في مرحلة إعداده أو أثناء مزاولته للمهنة، بُغية تحسين أدائها التدريسي، ورفع كفاءته المهنية، وتحديد الأدوار الوظيفية لكل معلم كوسيلة تربوية لتحقيق التطوير المنشود وإصلاح التعليم.

وقد اقترن ظهور المشاركة بالعديد من التحولات التي شهدتها عالمنا المعاصر في جميع الميادين وانبثقت عنها بعض المفاهيم مثل: المساهمة، اللامركزية، الاندماج، احترام الخصوصيات، إنفتاح المؤسسات على محيطها، تلك المفاهيم التي تشكلت وتبلورت لينبثق عنها توجه جديد في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية،

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د./أحمد الرفاعي بهجت العززي أ.د./سعيد محمود مرسى

وقد تأثر بذلك الإتجاه العالمي في التربية الحديثة، حيث اتجه نحو إعطاء المعلم أدواراً أكثر من مجرد الأداء والممارسات التقليدية، التي تتطلب منه تطوير أدائه لمتابعة المستجدات التربوية الحديثة وتطوير إمكاناته ومهاراته المهنية ومواكبة المستجدات العلمية والتقنيات الحديثة، فالتنمية المهنية للمعلمين في هذا العصر تحتل موقعاً محورياً في المؤسسات والمنظمات، فقد أصبحت تشكل العمود الفقري لأيّة جهود تبذلها نحو تحقيق الإصلاح والتطوير، ويتضح ذلك من خلال الخطط الإستراتيجية التي يتم وضعها للتنمية المهنية، وكذلك حجم الميزانيات التي تُرصد من قبل المؤسسات الراغبة في تحقيق الإصلاح وجودة الأداء والمنتج في ظل المنافسة القوية بين المؤسسات، ومن ثم أصبحت التنمية المهنية ضرورة لاغنى عنها لجميع المؤسسات التعليمية وذلك لمواجهة التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى مجالات الحياة<sup>(٣)</sup>.

لذا أدرك المسئولون عن قضايا التعليم أهمية الشراكة ودورها في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بمختلف أساليبها سواءً التقليدية منها أو التكنولوجية، وتزامن ذلك مع ظهور المأسسة كأداة داعمة ومحفزة للتطوير والتجديد والتغلب على المعوقات التي تواجه تحقيق الشراكة في المنظمات والمؤسسات التربوية، مما قاد الهيئات والمنظمات للسعي نحو انتهاج المأسسة كأسلوب داعم للشراكة بين المؤسسات التربوية وتفعيلها بطرق أكثر شرعية وأكثر التزاماً، لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

### مشكلة البحث

أصبحت الشراكة ضرورة لإصلاح منظومة التعليم، وتحقيق التنمية المهنية المستمرة للمعلمين وتجويد ممارساتهم المهنية، فأى محاولات لتدريب وتنمية المعلمين

لا تؤسس على مبدأ الشراكة ، لا تعد إصلاحا حقيقيا، فلا بد من النظر إلى محاولة مأسسة تلك الشراكات لتحقيق أقصى استفادة واستدامة لتلك الشراكة ومن ثمّ تحقيق أهدافها، لذا تتلخص مشكلة البحث في محاولة إيجاد السبل لمأسسة الشراكة بين المؤسسات التربوية في مجال التنمية المهنية للمعلمين ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

### ”ما آليات تحقيق مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين؟“

ويتفرع من التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية:

١. ما مأسسة الشراكة وما أهدافها ومتطلبات تحقيقها؟
٢. ما الدور الذي تقوم به الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين؟
٣. ما أهم نماذج الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين محليا ودولياً؟
٤. ما متطلبات تحقيق مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين؟

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

١. التعرف على ماهية المأسسة وأهميتها وأهدافها ومتطلبات تحقيقها.
٢. التعرف على الشراكات في مجال التنمية المهنية للمعلمين، ومدى وضوح مفهومها في ضوء الأدبيات المعاصرة.
٣. التعرف على دور الشراكة في تفعيل برامج التنمية المهنية للمعلمين.
٤. التعرف على نماذج لبعض الشراكات في مجال التنمية المهنية للمعلمين محليا ودولياً.

## أهمية البحث

تتحدد أهمية البحثفي التأكيد على إيجاد علاقة مؤسسية بين الشركاء التربويين، لإضفاء الشرعية والإلزام على الشراكة، لتحقيق متطلبات التنمية المهنية للمعلمين، كما يعالج البحث متغيراً هاماً وهو مأسسة الشراكة وكيفية تحقيقها من خلال معايير محددة في مجال التنمية المهنية للمعلمين.

## منهج البحث

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة مأسسة الشراكة وأهدافه ومتطلبات تحقيقها كما توجد في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، ويوضح خصائصها ، كما يعمل هذا المنهج على التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات وسبل تحقيق مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين، تبنى عليها النتائج والتوصيات.

## مصطلحات البحث

### • مأسسة (institutionalization)

هي العملية التي تترجم التعليمات الخاصة بالمنظمة، رسالتها، والسياسات الخاصة بها ، ورؤيتها، والخطط الاستراتيجية إلى مبادئ توجيهية تطبق في العمل في صورة أنشطة يومية للقيادات والموظفين . وتهدف إلى دمج القيم والأهداف الأساسية في ثقافة المنظمة وهيكلتها<sup>(٤)</sup>، هي إضفاء الطابع المؤسسي على مجتمع أو منظمة لم تكن بطابعها رسمية لتصبح مؤسسة رسمية<sup>(٥)</sup>، عمل اتفاقية لإنشاء قاعدة ثقافية في مجتمع أو منظمة<sup>(٦)</sup>، وقد عرف البحث المأسسة بأنها :مجموعة الإجراءات والقواعد التي تترجم الخطط والأهداف والرؤى لآليات منهجية تحصل

من خلالها المنظمة على الإستقرار والإستدامة ومزيد من الإلتزام والشرعية والتمسك بالقوانين والثبات في هيكلها الإداري.

#### • الشراكة: (Partnership)

الشراكة هي " التفاهم بين أطراف مختلفة على العمل بصورة مشتركة بغية إنجاز مهمة معينة، ذلك عبر جمع ودمج الخبرات والتخصصات اللازمة والمتوافرة لمعالجة مشكلة ما، ولتحقيق ذلك تركز أطر الشراكة على النتائج، في حين تستخدم الموارد والصلاحيات في شكل تعاون متكامل، ويتم تصميم أطر الشراكة بهدف توزيع الأعمال والمخاطر بين الأطراف المختلفة، وذلك حسب القدرات والخبرات المتوافرة<sup>(٧)</sup>

#### • التنمية المهنية للمعلمين (Teacher Professional Development)

هي عملية مقصودة تتم من قبل منظمات ومؤسسات تربوية وتعليمية تعمل على وضع برامجها من أجل زيادة النمو المهني للمعلم وتتضمن مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة التي ينتج عنها النمو المهني متمثلاً في زيادة تحسين مآلديه من معارف ومفاهيم ومهارات تتعلق بعمله ومسئوليته المهنية<sup>(٨)</sup>، كما أنها عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم، من خلال الأنشطة والبرامج المتاحة لتطوير وتحديد مستوى أدائهم المهني والإداري بما يؤدي إلى تنمية في الجوانب المعرفية، والمهارية، والسلوكية للمعلمين<sup>(٩)</sup>.

#### الدراسات السابقة

تستهدف عملية مراجعة التراث العلمي بشكل أساسي استجلاء المفاهيم النظرية والمنهجية المتعلقة بالمتغيرات الخاصة بالبحث والعلاقات القائمة فيما بينها، بما يساعد ويساهم بشكل إيجابي في عملية البناء النظري والتصميم المنهجي للدراسة، وفي هذا الصدد قامت الباحثة بالإطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د./أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د./سعيد محمود مرسي

بموضوع البحث وفقاً للترتيب الزمني التصاعدي مع الجمع بين الدراسات العربية والأجنبية، وفي هذا الإطار تم تقسيم الدراسات السابقة العربية المتصلة بموضوع البحث إلى محورين رئيسيين كما يلي:

### المحور الأول تناول الدراسات التي تتعلق بمأسسة الشراكة

#### ١. دراسة عادل الرشيد (٢٠٠٣): المأسسة ومنظمات الأعمال والمؤسسات الأردنية اتجاهات

##### المديرين نحو ممارسات إدارية دالة<sup>(١٠)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المأسسة وأشكالها وخصائصها، والتعرف ميدانياً على مدى تأثير المأسسة في القطاعين العام والخاص بالأردن، عن طريق مسح اتجاهات عينة ممثلة من المديرين والمسؤولين الذين يعملون في عدد من منظمات الأعمال والمؤسسات في هذين القطاعين عددهم (٢٥٥) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الاستدلالي علاوة على تطبيق الاستبيان كأداة للشق الميداني للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى المأسسة في الحدود الدنيا من الدرجة المتوسطة في الممارسات الإدارية وأن وضع المأسسة متشابه في القطاعين العام والخاص، وأن للواقع الاجتماعي والمؤسسي دوراً في التأثير على الممارسة الإدارية الدالة على المأسسة.

#### ٢. دراسة علي ناصر (٢٠٠٥): آليات تطوير الشراكة المؤسسية بين الجامعة ومؤسسات القطاع

##### الخاص دراسة استكشافية لآراء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وقيادات القطاع

##### الخاص بمنطقة عسير<sup>(١١)</sup>.

هدفت الدراسة إلى تحديد أسباب ضعف الشراكة بين المؤسسة الجامعية ومؤسسات القطاع الخاص، واقتراح آليات وسبل التطوير التي يجب أن تقوم بها الجامعة من جانب ومؤسسات القطاع الخاص من جانب آخر لتفعيل الشراكة

بينهما، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبناء أداة استبانة وتطبيقها ميدانياً على عينة البحث من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد بكليات الجامعة بأبها، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من القيادات عددهم (٥٣) قائداً، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

الافتقار إلى التخطيط لبرامج الشراكة، عدم وضوح أهداف الشراكة، الافتقار لوجود خطط فعلية تشخص برامج الشراكة، كما أنه لا يوجد تشخيص دقيق لاحتياجات كل من الجامعة والقطاع الخاص، قصور تمويل شركات قطاع الأعمال لمشروع الشراكة، وعدم وجود قوانين تُلزم القطاع الخاص بالشراكة وضعف الإعلام عما يمكن أن يقدمه كل طرف من خلال تلك الشراكة.

### ٣. دراسة نجلاء عبدالرحمن إبراهيم الزامل (٢٠١٠)،: الشراكة بين وزارة التربية والتعليم

#### وكليات التربية في المملكة العربية السعودية لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم<sup>(١٧)</sup>

تهدف الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين وزارة التربية والتعليم والكليات التربوية في المملكة العربية السعودية لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم من خلال التعرف على واقع الشراكة بين المؤسسات التعليمية وانعكاسها على النظام التعليمي، والشراكة مع الكليات التربوية بالمملكة العربية السعودية من خلال تحليل آراء عينة الدراسة وتحليل آراء الخبراء التربويين للتصور المقترح، وتكونت عينة الدراسة من القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم وأعضاء هيئة التدريس في الكليات التربوية التابعة للجامعات السعودية ومجموعة الخبراء من أعضاء هيئة التدريس والقيادات عددهم (١٥٣) قائداً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت أسلوب (دلفاي) للحصول على أكبر اتفاق بين الخبراء على التصور المقترح واعتمدت الدراسة على استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: محدودية الشراكة في المجالات الآتية: إعداد المعلم والتنمية المهنية

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د/أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د/سعيد محمود مرسى

والاستشارات التربوية ومجال البحوث التربوية وضعف المتوسط العام لواقع الشراكة ، وتوصلت الدراسة إلى معوقات الشراكة منها عدم وجود جهة إدارية مسؤولة عن الشراكة وتنظيمها بين الطرفين وعدم وضوح مبررات الشراكة وضعف الحوافز المادية ونقص الكوادر التعليمية المدربة واقترحت الدراسة كيفية الاستفادة من التصور المقترح للشراكة بين وزارة التربية والتعليم والكليات التربوية بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة حيث أن غياب الشراكة بينهما أحد المعوقات التي تحول دون إحراز تقدم ملموس على أرض الواقع .

#### ٤. دراسة (كيرمان، ٢٠١١) : الشراكة بين كليات إعداد المعلمين وانعكاساتها على تنميتهم مهنيًا في عصر التقدم التكنولوجي والبحثي : تصور مقترح<sup>(١٣)</sup> .

تهدف الدراسة إلى تحديد أدوار كليات إعداد المعلمين في مجال الشراكة، والتوصل إلى العوامل المشجعة على نمو الشراكة بين كليات التربية في مجال التنمية المهنية للمعلمين: عوامل ثقافية، أكاديمية، وتكنولوجية، وتحديات التوسع في شبكة الشراكة بين الكليات، معرفة الدروس المستفادة من خبرات كليات التربية الأمريكية في تطبيق مشروعات الشراكة وانعكاساتها على التطوير المهني للمعلمين، وقد ذكرت الدراسة عدد من العوامل المختلفة للتشجيع على التفكير في الابتكار من خلال الشراكة مع الجامعة.

١. من خلال الشراكة مع مركز البحوث الجامعية، يمكن للشركات استكشاف التقنيات والأساليب الجديدة دون الاستثمار في الموظفين الجدد أو البنية التحتية المادية.

٢. يمثل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مجموعة واسعة من الخبرات في عدد من المجالات المختلفة ؛ يشارك في تنفيذ أنشطتها معظم أعضاء هيئة التدريس .

٣. معالجة مشاكل الصناعة الرائدة في مجالاتهم.

٤. يمكن للشركة الاستفادة من عدد من مجالات البحث الجامعي المختلفة ، مما يتيح مرونة أكبر في جهود البحث عن منتجات الشركة.

٥. إذا قامت شركة بتوظيف طلاب لمشروع ما، فإن الشركة تبني مجموعة كبيرة من الموظفين المستقبليين الذين هم على دراية بالفعل، وبذلك يتم ربط النظرية بالواقع العملي.

٦. كما تتيح الشراكة للجامعات استخدام تكنولوجيا الشركة لتطبيق البحوث والدراسات والتطبيق العملي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن معظم اتصالات الجامعة مع الباحثين وأعضاء المجتمع من خلال الشراكة بينهم لا تنطوي على عقود رسمية وتتم بشكل غير رسمي وتتم من خلال العلاقات الشخصية لسهولة تنفيذ المهمة وسرعة إنجازها، كما أن الهدف الرئيس لعقد الشراكات الجامعية هو تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات.

١. دراسة (عيد، ٢٠١٥) بعنوان: **تحسين الشراكة بين كليات التربية المصرية والمؤسسات**

**التدريبية التابعة لوزارة التعليم وانعكاساتها على تحسين التنمية المهنية للمعلمين<sup>(١٤)</sup>**

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم الخبرات العالمية في تمويل البحث الجامعي، كما تهدف إلى تقييم واقع تمويل البحث العلمي في مصر من خلال الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، مفهوم وأنماط الشراكة، وتهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الانتاج في تمويل البحث العلمي الجامعي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتم من خلاله وصف الوضع الراهن لتمويل البحث العلمي في مصر، ضمن هذه المنهجية سيتم استخدام المنهج التحليلي للوصول إلى تصور مقترح لتفعيل دورالشراكة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج في تمويل البحث الجامعي. تم إجراء دراسة ميدانية. من خلال الاستبيانات، وتم عقد لقاءات مع الخبراء والمهنيين في مجال البحث بهدف تحديد المعوقات التي تحول دون تفعيل المشاركة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في مجال تمويل البحث العلمي وكيفية التغلب على هذه المعوقات،وقد حددت الدراسة مايلي:

١. المهام التي يجب أن تقوم بها الحكومة والجامعات ومؤسسات الإنتاج لتفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج، منها: على الحكومة التنسيق بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج لتحديد الأهداف المستهدفة للشراكة حسب وجهة نظرهم، وتشكيل مراجع قانونية مستقرة وشفافة وسنها، كما يجب على الحكومة التنسيق بين الطرفين لتوضيح المسؤولية في الشراكة وتقديم مكافآت للشركاء، وتوفير ثقافة مجتمعية تدعم الشراكات وتشجيع القيادة ومشاركة المواطنين في أنشطة الشراكة، وتوفير المفاهيم المجتمعية المتبادلة والواقعية لتحديد نقاط الضعف والقوة في المجتمع، والعمل على بناء شبكات معلومات متكاملة لتبادل المعلومات، ونتائج البحث العلمي بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية

٢. المهام التي يجب أن تؤديها الجامعات، منها: إنشاء مراكز استشارية داخل الجامعات لخدمة المؤسسات الإنتاجية بالاعتماد على أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة سابقة، على إدارة الجامعات ومراكز البحوث توسيع خدماتها لمؤسسات القطاع الخاص، و تبادل الزيارات بين الأساتذة والموظفين بالجامعة ومؤسسات الإنتاج، و استخدام نظام الإشراف المتبادل بين أساتذة الجامعات وخبراء المؤسسات على أبحاث طلبة الدراسات العليا، تخفيف العبء التدريسي على الباحثين في هيئة التدريس وخاصة بالنسبة لأولئك

الذين يعملون ضمن فريق عمل لإجراء الدراسات الموجهة لخدمة المجتمع. مشاركة خبراء من مؤسسات الإنتاج في إعداد البرامج التعليمية لطلاب الجامعة.

## ٢. دراسة (موريس، ٢٠١٥) : مبادئ وأسس الشراكة بين كليات التربية والمؤسسات الحكومية وتأثيرها على التنمية المهنية للمعلمين<sup>(١٥)</sup>

تهدف الدراسة إلى معرفة مفهوم الشراكة بين كليات التربية والمؤسسات الحكومية والمبادئ العامة التي تقوم عليها، والتعرف على استراتيجيات تنفيذ الشراكة بين كليات التربية لصالح التنمية المهنية للمعلمين، معرفة الأدوار التي تلعبها الجامعات في عملية الشراكة، وخصائص وأهمية الشراكة بين كليات التربية والمؤسسات الحكومية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة لتحديد أدوار كل شريك من المجتمع والباحثين وكليات التربية في مشروع الشراكة ووضعت توصيات منها ضرورة التوعية بأهمية الشراكات البحثية للجامعة وتحديد القيم الرئيسية وامكانات كل شريك والتأكد من أن كل شريك يفهم ويحترم سياسة وخصوصية وأولويات الشريك الآخر ويقدرها.

## ٣. دراسة سامي فتحي عمارة (٢٠١١) بعنوان : "الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام وسبل تفعيلها من وجهة نظر أساتذة الكلية والقيادات التعليمية" دراسة تقييمية<sup>(١٦)</sup>.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام لما تمثله كليات التربية من التركيز على الإعداد وماتثله مدارس التعليم العام من التركيز على الإصلاح المدرسي، كما هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تحتم ضرورة التنسيق والتكامل بين كليات التربية ومدارس التعليم

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د./أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د./سعيد محمود مرسي

العام، والوقوف على واقع الجهود المبذولة في مجال الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام في تنمية المعلم مهنيًا، وتحليل ناقد لمجالات الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام ودورها في تنمية المعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعته الدراسة لمعرفة واقع الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام. كما استخدم الباحث المقابلات الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات التربية وبعض قيادات المدرسيات التعليمية والإدارات التعليمية عددهم (٨٥) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مبررات لحدوث الشراكة منها: تطوير كليات التربية مدخلاً لأداء دورها في تطوير التعليم وقدمت الدراسة اقتراحات من أهمها ربط تخصصات وأقسام الكلية بالإحتياجات الضرورية لمديريات التربية والتعليم - قيام أعضاء هيئته التدريس بالكلية بزيارات ميدانية لمتابعة العملية التعليمية بالمدارس وإبداء المقترحات، وضع تصور مقترح لتحقيق الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام من خلال انشاء وحدة لدعم الشراكة مقرها كليات التربية وبناء ثقافة داعمة للشراكة بين مجتمع المدرسة ووكليات التربية.

٤. دراسة فهد عباس العتيبي (٢٠١٢)، : مجالات الشراكة بين القطاع الخاص وبين مدارس

التعليم العام كما يراها مديرو المدارس بمدينة الرياض: دراسة استطلاعية<sup>(١٧)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مجالات الشراكة بين القطاع الخاص وبين مدارس التعليم العام كما يراها مديرو المدارس بمدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم اختيار عينة الدراسة من بين مديري مدارس التعليم العام للمرحلتين المتوسطة والثانوية بطريقة عشوائية بحيث تمثل فيها جميع المتغيرات المراد دراستها فجاء عدد الافراد (٤٤٨) مديراً، وقد صمم الباحث استبيان للتعرف على

مجالات الشراكة بين القطاع الخاص وبين التعليم، وتضمنت الشراكة من أجل الإصلاح التعليمي من بينها (تطوير الأنظمة والإجراءات الإدارية بما يحقق الكفاءة والفعالية، إتاحة الفرصة للطلاب للزيارة الميدانية المنظمة لمؤسسات القطاع الخاص، إتاحة الفرصة لإلقاء محاضرات متخصصة من قبل مسؤولي القطاع الخاص في المدارس، دعم المهارات الإشرافية لمديري المدارس، تطوير المناهج الدراسية من خلال ربطها بالواقع الاجتماعي والاقتصادي للطلاب، والمشاركة في تطوير الخطط الإستراتيجية للتعليم لتحي متطلبات ومواصفات المخرجات التعليمية، تدريب المديرين على المهارات القيادية في الإدارة)، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها: أن مديري المدارس يجمعون في ترتيبهم للمجالات على أهمية الشراكة بين القطاع الخاص وبين مدارس التعليم العام لتحسين جودة الأداء المدرسي.

##### ٥. دراسة منى محمد أبو الفتوح (٢٠١٢): الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم، مدخل لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر<sup>(١٨)</sup>.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم لإصلاح التعليم قبل الجامعي ومعرفة سبل ووسائل تفعيل تلك الشراكة والتوصل إلى تصور مقترح في ضوء الوظائف الأساسية لكليات التربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات عن الشراكة وأهم مقوماتها وعوامل نجاحها والتعرف على خبرات بعض الدول، كما اعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسات الارتباطية للكشف عن العلاقة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى أنه وبالرغم من الجهود التي تبذلها كليات التربية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، إلا أنها لا ترقى إلى مستوى الشراكة حيث تعثرها بعض المعوقات

منها: محدودية صلاحيات كليات التربية في التعامل المباشر وإبرام اتفاقيات مؤسسية بمشروعات وأنشطة مشتركة مع الوزارة، وكذلك قصور في القوانين والتشريعات لدعم شراكة كليات التربية مع وزارة التربية والتعليم، وإن كانت لوائح كليات التربية الجديدة تحتم ضرورة الشراكة مع وزارة التربية والتعليم وفقا لمشروع تطوير كليات التربية إلا أن الواقع مازال يشير إلى تدني الدور الذي تقدمه كليات التربية ومحدوديته. وقدمت الدراسة مقترحات لتفعيل الشراكة لرفع مستوى التنمية المهنية للمعلمين من بينها إنشاء مكتب للبحوث الإستراتيجية والتطويرية بكليات التربية يتبع اللجنة العليا للشراكة، ويربط بينها وبين مسئولى صنع السياسة بالوزارة، يضم باحثين متخصصين من كليات الجامعة ووزارة التربية والتعليم ويختص بدراسة مشكلات التعليم قبل الجامعي، وتخطيط البحوث ووضع المشاريع الرامية إلى إصلاح التعليم، كما اقترحت ضرورة تعزيز التعاون البحثي بين المدارس والباحثين وعقد مؤتمرات سنوية وتزويد المديريات التعليمية والمدارس بملخصات ونتائج البحوث.

#### ٦. دراسة ماجد محمد عفيف (٢٠١٣): "واقع الشراكة بين أكاديميات إعداد المعلمين العربية

##### والمجتمع المحلي داخل الخط الأخضر من وجهة نظر العاملين فيها<sup>(١٩)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشراكة بين أكاديميات إعداد المعلمين العربية والمجتمع المحلي داخل الخط الأخضر من نظر العاملين فيها وفقا للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وتكون مجتمع الدراسة من (٦٦٧) فرداً من مجتمع الدراسة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استبانته لهذه الغاية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الشراكة بين أكاديميات إعداد المعلمين العربية وبين المجتمع المحلي من منظور العاملين في هذه المؤسسات جاء بمستوى متوسط حيث تعزى لأثر متغير

الجنس وجاءت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لأثر متغير الخبرة ولصالح الذكور ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخبرة التعليمية، وجاءت الفروق لصالح فئة فئة خمس سنوات في المجال المعرفي ومجال المشاركة في الخدمات العامة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها : ضرورة العمل على تفعيل الشراكة بين أكاديميات إعداد المعلمين العربية وبين المجتمع المحلي، وضرورة اشتراك أعضاء هيئة التدريس بدورات في موضوع الشراكة مع المجتمع المحلي.

#### ٧. دراسة نواف بنت محمد الحربي (٢٠١٨) بعنوان: تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين كلية

##### التربية بجامعة القصيم وإدارة التعليم كمدخل لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين<sup>(٢٠)</sup>

هدفت الدراسة إلى إعداد تصور مقترح يساهم في تفعيل الشراكة بين كلية التربية وإدارة التعليم كمدخل لتحقيق التنمية المهنية للمعلم، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة القصيم والبالغ عددهم (١٣٣) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على واقع الشراكة بين كلية وإدارة التعليم حيث أنّ إدارة التعليم تشجع المعلم على إكمال الدراسات العليا بكلية التربية، وكذلك فإن إدارة التعليم تنظم بالشراكة مع كلية التربية دورات متخصصة لتنمية مهارات المعلمين، إضافة إلى أنّ إدارة التعليم تستعين بمتخصصين من كلية التربية لبناء الحقائق التدريبية المتعلقة بأنشطة التنمية المهنية للمعلم، وتوصلت الدراسة لوجود بعض المعوقات التي تحد من الشراكة بين كلية التربية وإدارات التعليم، ومن أبرزها قلة تشجيع ودعم المسؤولين للشراكة بين إدارة التعليم وكلية التربية وقلة الإهتمام

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د/أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د/سعيد محمود مرسي

بعقد إجتماعات دورية في مجال التنمية المهنية للمعلم، افتقاد بعض المسؤولين في إدارة التعليم لفهم اللوائح المنظمة للشراكة مع كلية التربية، ووضعت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير وتفعيل الشراكة بين كلية التربية بجامعة القصيم وإدارة التعليم والإستفادة من نتائج الدراسة للتخلص من العقبات التي تعيق الشراكة.

### المحور الثاني: دراسات تتعلق بالتنمية المهنية للمعلمين

١. دراسة صلاح أحمد الناقبة، بعنوان (٢٠٠٩): إعداد المعلم وتنميته مهنيًا في ضوء

التحديات المستقبلية<sup>(٢١)</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإتجاهات المعاصرة والنظم لإعداد المعلم وتنميته مهنيًا وذلك من خلال المحاور التالية :

- الإتجاهات العالمية المعاصرة حول سياسة قبول الطلاب في كليات التربية .
- الإتجاهات الحديثة في نظام الدراسة وبرامجها بكليات التربية .
- الإتجاهات الحديثة لبرامج التربية العملية
- الإتجاهات الحديثة حول برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

وأظهرت الدراسة الإهتمام المتزايد للدول المتقدمة والنامية بالإتجاهات الحديثة في مجال إعداد المعلم وتنميته مهنيًا في مراحل التعليم العام. وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية تنمية المعلم مهنيًا هي عملية مستمرة تشمل الإعداد قبل الخدمة والتدريب في أثناء الخدمة وعليه فإن التنمية المهنية للمعلم عملية تتصف بالديمومة ولا تنتهي عند تخرج الطالب من الكلية وقد اختتمت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطوير نظام إعداد المعلم وتنميته مهنيًا بما يتناسب مع الإتجاهات المعاصرة .

٢. دراسة عيد صقر، نافع نافع حربي ، منال حمدي الديحاني(٢٠١٦م): التنمية المهنية

للمعلمين أثناء الخدمة بدولة الكويت في ضوء التوجهات المعاصرة<sup>(٢٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على التوجهات العالمية المعاصرة للتنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة وفق ماورد بخبرت بعض الدول المتقدمة، كما اهتمت بأهمية دور المعلم واعتباره متغيراً واحداً ضمن عدة متغيرات في العملية التعليمية إلا أن هذا المتغير هو الأكثر فاعلية في التأثير على الطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مما يتوافق مع الهدف التنظيري للدراسة الحالية من استقراء بعض التجارب والخبرات الدولية للتنمية المهنية للمعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها : العمل على نشر ثقافة الوعي بأهمية وضرورة التنمية المهنية بين كافة العاملين في المنظومة التربوية التعليمية دون النظر للمكانة والمستوى الوظيفي أو المرحلة المتقدمة في العمر والإقتراب من سن المعاش وذلك تأكيداً وتطبيقاً للمفاهيم التربوية المعاصرة والمستحدثة في الفكر التربوي مثل التعلم مدى الحياة والتعليم المستمر والتنمية المهنية المستدامة. كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء هيئة لتدريب المعلمين لتكون بمثابة أكاديمية للتنمية المهنية على المستوى القومي أو مراكز للتنمية المهنية على المستوى المحلي أو وحدات للتنمية المهنية على مستوى المدرسة.

٣. دراسة (موري، ٢٠١٧) : نحو بناء معلمي المستقبل: دراسة تقييمية للبرامج التدريبية

الرسمية للتنمية المهنية للمعلمين في هولندا<sup>(٢٣)</sup>.

هدفت الدراسة إلى بحث واقع البرامج التدريبية المعتمدة للتنمية المهنية للمعلمين في هولندا في ضوء المعايير القومية، كما هدفت الدراسة إلى بحث مفاهيم المشاركين حول كفاءة البرامج، واستخدمت الدراسة مزيج من المنهجين الكمي والنوعي، وقد تكونت عينة البحث من (٢٦٣) مشاركاً في (٧) برامج رسمية معتمدة للتنمية المهنية

مأسسة الشركة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د/أحمد الرفاعي بهجت العززي أ.د/سعيد محمود مرسي

لعلمي مرحلة التعليم الأساسي في هولندا، وقد تم تجميع البيانات خلال عام ٢٠١٧،  
مع تطبيق الأدوات والمقاييس على المشاركين والبرامج لقياس فاعليتها في تدريب  
وإعداد المعلمين في هولندا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أشارت تحليلات الإستجابات على الاستبانة وجود ميول قوية من جانب المشاركين في  
تفضيل المشاركة بالبرامج الرسمية للتنمية المهنية للمعلمين، وذلك لتوافر عدة  
عوامل نجاح أهمها: توافر الموارد والإمكانيات التدريبية، والسياسات التدريبية الثابتة  
ذات الرؤية بعيدة المدى المطبقة ببرامج التدريب. كما أظهرت تحليلات قائمة المعايير  
التوافق بنسبة مرتفعة للبرامج الثلاثة مع معايير الجودة القومية للبرامج التدريبية.

٤. دراسة (فراج، ٢٠١٨) بعنوان : تقويم كفاءة البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية

المهنية للمعلمين (PAT) في مجال التنمية المهنية للمعلمين في ضوء معايير الجودة<sup>(٢٤)</sup>

هدفت الدراسة إلى تقويم مؤشرات كفاءة البرامج التدريبية المقدمة في  
الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية للمعلمين، وتقويم كفاءة  
البرامج التدريبية المقدمة من جانب الأكاديمية المهنية للمعلمين في ضوء معايير  
الجودة، واتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي للملائمة لطبيعة البحث، تم  
استخدام تقنية العينات التقويمية، وقد أسفر تطبيق التقنية عن مشاركة عينة  
بشرية عددها ( ٢٥ ) خبيراً في مجال تطوير وتقويم برامج التنمية المهنية من كليات  
التربية وإدارة المناهج بوزارة التعليم المصرية، بالإضافة إلى محتوى برنامجين لتطوير  
القيادات التربوية بالأكاديمية المهنية للمعلمين خلال عامي ٢٠١٦ - ٢٠١٧، وأسفرت  
الدراسة عن نتائج أبرزها: تطوير مؤشرات لمعايير جودة تقويم كفاءة البرامج التدريبية  
للتنمية المهنية للمعلمين تمثلت في استخدام التكنولوجيا، ومراعاة الجوانب العملية

المهنية، وملائمة الأهداف لواقع البرامج التدريبية، وهي ما انطبقت جميعاً مع البرامج التدريبية المفحوصة. كما توصلت الدراسة في عمومها إلى كفاءة البرامج التدريبية المقدمة في الأكاديمية المهنية للمعلمين في تخريج معلمين بما يتفق مع معايير الجودة المتبعة.

٥. دراسة (مكدويل، ٢٠١٨) : توقع غير المتوقع: تقويم برامج التنمية المهنية للمعلمين بكليات التربية في البرازيل في ضوء معايير جودة الحوكمة التربوية<sup>(٢٥)</sup>.

هدفت الدراسة إلى تقويم برامج التنمية المهنية للمعلمين في البرازيل في ضوء معايير جودة الحوكمة التربوية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق المسح بالعينة باستخدام الاستبانة. وشارك في الدراسة عينة ضمت (٥٤) من المعلمين الجدد بالمرحلة النهائية من التدريب بأحد المراكز المعتمدة من وزارة التعليم البرازيلية بمدينة ساو باولو بالتعاون مع كليات التربية. وتم تطبيق الأدوات على أفراد العينة للتعرف على مدى التوافق مع معايير جودة الحوكمة التربوية من وجهة نظرهم. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توافر معايير الإطار العام لجودة الحوكمة بنسبة كبيرة في برامج التنمية المهنية للمعلمين بكليات التربية، كما توفرت معايير الموارد والخبرات العملية ونظام التقويم والحوكمة، كما أشارت النتائج في العموم إلى كفاءة البرامج التدريبية المقدمة في مجال التنمية المهنية للمعلمين مع التوصية بزيادة الاعتماد على التقنيات التكنولوجية في البرامج التدريبية وزيادة معدلات الشراكة بين مراكز التدريب المعتمدة من وزارة التعليم وكليات التربية.

٦. دراسة ( فيرلاندا، ٢٠١٨ ) : فاعلية برامج الشراكة للتنمية المهنية للمعلمين في تطوير

### الكفاءة المهنية في ضوء معايير الجودة الأمريكية<sup>(٢٦)</sup>

هدفت الدراسة إلى تقويم فاعلية برامج الشراكة المبنية بهدف التنمية المهنية للمعلمين، وهدفت أيضاً إلى تقويم فاعلية هذه البرامج للشراكة في تطوير الكفاءة المهنية للمعلمين في ضوء معايير الجودة الأمريكية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التقويمي لعدد ٦ برامج شراكة للتنمية المهنية للمعلمين في ولاية أريزونا الأمريكية، وقد تكونت عينة البحث من (٦) برامج شراكة للتنمية المهنية للمعلمين بين إدارات التعليم وكليات التربية في ولاية أريزونا الأمريكية معتمدة عن طريق وزارة التعليم الأمريكية. وقع الاختيار على البرامج في ضوء ملائمتها وشهرتها في مجال إعداد المعلمين. تم استطلاع رأي عينة تمثيلية تضم ٢٨ مشارك بهذه البرامج. وتم تجميع بيانات الدراسة باستخدام استمارة معايير جودة برامج التنمية المهنية للمعلمين: تكونت من سبعة معايير أساسية في ضوء الأدبيات البحثية. وقد أسفرت الدراسة لنتائج أهمها أنّ البرامج الستة قد توافقت بدرجات متفاوتة مع معايير الجودة الأمريكية في مجال التنمية المهنية للمعلمين، كما أظهرت استجابات المشاركين على قائمة الاختيار فاعلية برامج الشراكة في رفع مستويات الكفاءة المهنية لعلمي المستقبل.

أكدت معظم الدراسات السابقة على مبدأ الشراكة بين الجامعات من خلال كليات التربية كمتخصصين في إعداد المعلم وبين مدارس التعليم العام ووزارة التربية والتعليم بوجه عام، وهذا يؤدي إلى دعم الشراكة بين المؤسسات التربوية لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين، كما اجتمعت الدراسات السابقة على ضعف استيعاب مفهوم المأسسة لدى المنظمات، وكذلك توصلت معظمها إلى افتقار

التخطيط لبرامج الشراكة وعدم وضوح أهدافها وآليات تحقيقها، وعدم وجود قوانين وتشريعات تلزم المؤسسات بالشراكة، مما لا يدر عائداً منها وتصبح شراكات شكلية دون فائدة، كما اتفقت معظم الدراسات على عدم الإعلان عن برامج الشراكة للمستفيدين والقيادات العليا والمجتمع من حيث الانجازات والإعلان عن البرامج وتفاصيل تنفيذها وكذلك المعوقات التي تقف أمامها لمحاولة التغلب عليها، كما يتضح الاتفاق بين تلك الدراسات على المنهج المتبع فجميعها استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستطلاع آراء الخبراء التربويين والتوصل لوضع تصور مستقبلي للتأكيد على الشراكة من خلال علاقة مؤسسية لدعم وتنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين ورفع كفاءتهم.

ومن خلال العرض السابق لما تناولته الدراسات السابقة في مجال التنمية المهنية للمعلمين يتضح تأثيرها على أداء المعلمين ورفع كفاءتهم المهنية والتنوع في استخدام الإستراتيجيات المتوافقة مع المحتوى التدريسي ومتطلبات عصر التكنولوجيا، والتعرف كذلك على أساليب التنمية المهنية والمعوقات التي تواجه تحقيق التنمية المهنية وكيفية التغلب عليها من خلال ما تناولته نتائج الدراسات والتوصيات، وقد افق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي الذي يتوافق مع الهدف التنظيري للبحث من استقراء لبعض خبرات الدول في مجال التنمية المهنية، وكيفية الإستفادة منها وعرض فلسفة وأهداف التنمية المهنية والأساليب والمعوقات، واتفقت أيضاً مع ما أوصت به بعض الدراسات في ضرورة تفعيل هيئة لتدريب المعلمين، والعمل على نشر الوعي بأهمية التنمية المهنية للمعلمين ودعم الشراكات بين المؤسسات التربوية وكلية التربية والهيئات المجتمعية والتنسيق بينهم لإزالة معوقات التنمية المهنية والتغلب عليها وزيادة كفاءة التدريب المقدم للمعلمين، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة،

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د./أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د./سعيد محمود مرسى

لاحظت الباحثة سعي الدول نحو انتهاج الشراكة بين الجامعات والمدارس ومؤسسات التنمية المهنية، وكذلك الاهتمام ببرامج التنمية المهنية وابتكار معايير لتقويم تلك البرامج ومتابعة تنفيذها، كما اتضح قلة الدراسات العربية والأجنبية التي عنيت بمأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين، مما دعا إلى ضرورة إجراء هذا البحث.

## الإطار النظري

### المحور الأول : المأسسة (المفهوم ، الأهمية)

ارتبط مفهوم المأسسة بعدة مفاهيم واضحة وجلية لدى المهتمين بالفكر الإداري مثل المؤسسة والمؤسساتية، والتي تتكامل فيما بينها في طرح رؤية متكاملة لمفهوم العمل المؤسسي، وتدور معظمها حول الشرعية والعدل والتكامل في الأهداف والاستراتيجيات ومعايير التحقيق.

### أولاً : مفهوم المأسسة

تعددت الرؤى حول مفهوم المأسسة حيث وردت بمعنى: إضفاء الصفة المؤسساتية والاعتماد على المؤسسة، وفي التعليم ترتبط المأسسة بالمفهوم الاجتماعي<sup>(٢٧)</sup>، فالمأسسة بمفهومها الاجتماعي تعني أن المجتمع المأسس هو الذي ينجح في تحويل مؤسساته القائمة على الولاء الشخصي والعائلي والتضامني إلى مؤسسات قائمة على الشرعية القانونية والالتزام بأداء المهام، أي من علاقات تفتقد إلى الطابع الموضوعي والمؤسسي إلى علاقات مأسسة تقوم على مبدأ تساوي المواطنين بالخضوع لها، وتخول لهم التعرف على الحقوق والواجبات التي تلزمهم إزاء بعضهم البعض<sup>(٢٨)</sup>، وتناولتها السياسة التعليمية بأوروبا ودول شرق آسيا في مجال التعليم بأنها تمثل التعليم مدى الحياة باعتبارها عملية لتحويل الأفكار المشتركة والقيم في روتين

العمل اليومي، من أجل رسم الحدود الخاصة بالمؤسسات التعليمية، وأنها تميز نفسها من خلال الطابع المؤسسي والتعلم مدي الحياة<sup>(٢٩)</sup>، كما تناولتها الدراسات بوجهات نظر متعددة منها :

أنها العملية التي تصبح بها الأنشطة والممارسات جزءاً لا يتجزأ ومستدام من النظام الرسمي،ويمكن اعتبارها سلسلة من الأحداث والممارسات الجديدة التي تحسن من الأداء المؤسسي وتحويلها إلى ممارسات قياسية وفق أسس معيارية<sup>(٣٠)</sup>،وهي ترجمة التوقعات والتعريف بالمسؤولية الخاصة للشركات ووضع المعايير المؤسسية الملزمة للعاملين بها<sup>(٣١)</sup>.

كما أن النظام يرضي طابعاً مؤسسياً على العلاقات المستقرة والمعتقدات المشتركة التي يوجد بينها ارتباط منخفض حيث قام بتطبيق المؤسسة على نظم الأقدمية في الهيئات التشريعية بالولايات الأمريكية<sup>(٣٢)</sup>،

فالمؤسسة في أبسط معانيها هي تلك العملية التي تكتسب بها التنظيمات والإجراءات درجة متزايدة من الثبات والانتظام والاستمرارية<sup>(٣٣)</sup>.

ووفق ما تقدم نجد أن المؤسسة هي عملية مستمرة تصبح فيها مجموعة الأنشطة والهياكل التنظيمية والقيم المنظمة للعمل جزءاً لا يتجزأ ومستدام من المنظمة، فهي بذلك عملية تترجم قواعد وسلوك المنظمة ورسالتها وسياساتها ورؤيتها وخططها الاستراتيجية إلى إرشادات عمل تطبق على الأنشطة اليومية لموظفيها بهدف دمج القيم والأهداف الأساسية في ثقافة المنظمة وهيكلها. وبذلك فإن المؤسسة تعني مجموعة الإجراءات والقواعد التي تترجم الخطط والأهداف والرؤى لآليات منهجية تحصل من خلالها المنظمة على الاستقرار والاستدامة ومزيد من الإلتزام والشرعية والتمسك بالقوانين والثبات في هيكلها الإداري.

### ثانياً: أهداف المأسسة

- تقوم فلسفة المأسسة على ثلاثة إجراءات: ( وضع القواعد المنظمة للمأسسة - تعديل القواعد وتطوير أفضل الممارسات - تغيير القواعد أو استبدال القديمة منها بقواعد جديدة)<sup>(٣٤)</sup>، فعملية المأسسة تهدف إلى :
١. تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية وتعزيز فاعليته.
  ٢. ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على الإنفاق في المشاريع التشغيلية.
  ٣. تبسيط الإجراءات الإدارية ووضوحها، وإصلاح الأنظمة الضريبية والمالية وتحقيق العدالة في توزيع الموارد .
  ٤. تحسين أساليب التعامل مع القوانين وتعزيز عدالة تقديم الخدمة للمجتمع باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر لوجود الأجهزة الإدارية، وإظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين وتعزيز مفهوم المساءلة<sup>(٣٥)</sup>.
  ٥. تعزيز مبدأ الجدارة في الوظائف على أسس مهنية.
  ٦. ضمان جودة الخدمات المقدمة وعدالتها للمواطنين<sup>(٣٦)</sup>.

### ثالثاً: أهمية المأسسة

تتمثل أهمية المأسسة فيما تضيفه على المؤسسة من الشرعية والانساق والتنبؤ وتوفير الموارد، كما تمكن المؤسسة من تطوير منتجاتها وبالتالي يمكنها إيجاد فرص للتمايز وخلق القيمة التنظيمية<sup>(٣٧)</sup>. كذلك تسعى المأسسة إلى دمج المؤسسات والهيكل لتصبح كياناً واحداً، كما تهتم بدراسة الأطر التاريخية ومراحل تطور المؤسسات بالإضافة إلى اهتمامها بمتابعة المؤسسات عبر مختلف المستويات الاجتماعية<sup>(٣٨)</sup>.

ومن ثمّ فإنّ المؤسسة باتت من المتطلبات التي تسعى إليها النظم" فلكي يكون بالإمكان القيام بنشاط معين على نحو منهجي ويقدر من الاستمرارية، لابد من إدراج هذا النشاط ضمن نظام ممأسس إلى حد ما<sup>(٣٩)</sup>. حيث أنّها تنتج شكلاً من أشكال الشرعية وإعادة تعريف الحدود والوصول إلى الموارد وخلق إجراءات روتينية لتحسين أداء المؤسسة وإتاحة الفرص للاكتشافات والابتكارات<sup>(٤٠)</sup>، فهي تمتلك الإلزامية - القانونية - المجتمعية ليكون كل فرد بموجبها ملتزماً بأداء مهامه وفق أدوار محددة لا يمكنه الحياد عنها<sup>(٤١)</sup>، فالمؤسسة كظاهرة إدارية تهتم بتحديد الكيفية والآلية التي تتم بها الممارسات داخل المنظمة وعلاقتها الداخلية والخارجية.

#### رابعاً: متطلبات تحقيق المؤسسة

لتحقيق المؤسسة في المنظمات والوصول لجودة النظام المؤسسي يتطلب ذلك توافر عدة متطلبات منها: التعيين في الوظائف على أساس الجدارة والكفاءة و تعزيز الشفافية، مع ضرورة توافر الديمقراطية في العلاقات المنظمة للعمل، حيث أنّ الشفافية تتطلب ممارسة الديمقراطية، حيث أنّ الممارسات الديمقراطية تضمن من خلال الطرق القانونية الوصول إلى المعلومات من خلال القوانين المنظمة للعمل، حيث أنّ الشفافية تُعدّ عنصر مهم في تعزيز المؤسسة الإدارية، ولتحقيق المؤسسة كذلك تتطلب ضرورة تفعيل أجهزة الرقابة الإدارية والمالية في المؤسسات، وتسهيل تداول المعلومات وتدفعها إلى جميع المستويات المختلفة في المؤسسات<sup>(٤٢)</sup>، إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبث روح الجماعة فالموظف عندما يتحقق له الرضا الوظيفي سيزداد حرصه من أجل الإلتزام بالممارسات الإدارية الصحيحة والسليمة، وكذلك متابعة العمل وإجراءاته سيتمكن الإدارات من اكتشاف الأخطاء والانحرافات

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د/أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د/سعيد محمود مرسى

وتصحيحها وكذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة ويعزز من الشفافية والوضوح في العمل<sup>(٤٣)</sup>.

ومن ثمّ فتحقيق المأسسة تتطلب توافر مبدأ الشفافية في العمل والتعيين على أسس ومعايير للاختيار، وذلك لإرضاء العاملين مع ضرورة تفعيل الأجهزة الرقابية لمتابعة العمل وضمان استمراريتها

### خامساً: معوقات المأسسة:

تواجه المنظمات والمؤسسات بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق المأسسة

منها:

١. التوظيف البعيد عن أسس المهنية والجدارة والقائم على الأسس الحزبية والسياسية أو المصالح الخاصة، فهو يخلق كادراً إدارياً لا يأبه للإلتزام بتطبيق معايير الجودة في العمل<sup>(٤٤)</sup>.
٢. غياب المحاسبية والشفافية إضافة إلى غياب تطبيق القوانين، وعدم الإلتزام بها، وكذلك ضعف البنية المؤسسية والسياسية والإدارية.
٣. الاعتماد على الارتجالية في بناء المؤسسات واستحداثها والابتعاد عن الأسلوب العلمي والميداني لتشخيص المشاكل، وتقديم الحلول المقترحة استناداً إلى ذلك<sup>(٤٥)</sup>.
٤. تعقيد الإجراءات، والاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، مما يشكل عائقاً أمام تطبيق الشفافية، حيث أن القيام بعمليات الإصلاح الإداري، وتطوير الأنظمة والقوانين والإجراءات، يخلق البيئة المناسبة التي تتعزز فيها الشفافية، حيث أن الشفافية تُعدّ عنصراً مهماً من عناصر تعزيز المأسسة في المؤسسات.

٥. الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات وتفسيرها وتحليلها من قبل المستخدمين من أجل تحقيق مصالحهم، أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو من يقوم بالإفصاح عنها من أجل تحقيق أهدافه الخاصة، إذا تعارضت مع أهداف المنظمة.

٦. كثرة الأهداف وتداخلها مع بعضها البعض حيث يؤدي ذلك إلى إرباك في تحقيق الأهداف، فإنَّ عدم تحديد أولويات للأهداف المراد تحقيقها يُعد من أهم معوقات الشفافية الإدارية ومن ثم معوق لتحقيق المؤسسة فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية<sup>(٦)</sup>.

من خلال تلك المعوقات يتضح أنه لتفعيل المؤسسة يجب التخلي عن الأطر والأنظمة القديمة التي لا تتواءم مع متطلبات هذا العصر واستحداث الطرق البديلة التي تستند إلى الموضوعية والتطور التكنولوجي الحديث، كما يجب التخلي عن وضع النظم القائم على تعقيد الإجراءات والبعد عن الشفافية والتوجه نحو تحقيق المصلحة العامة والتحديد الدقيق للأهداف المرجو تحقيقها، إضافة إلى ذلك يجب وضع معايير يتم على أساسها ارتفاع درجة تحقق الأهداف وخلق بيئة تعزز الشفافية والمرونة والإفصاح عن المعلومات بدقة تامة.

### المحور الثاني: الشراكة في مجال التنمية المهنية

أصبح مفهوم الشراكة أكثر حضوراً في العديد من المنظمات التي تعنى بالقضايا التربوية والسعي نحو تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال التعاون والتواصل بين الشركاء وتحقيق التكامل والتي تتم بمقتضاها تحقيق الأهداف المشتركة. فأي محاولة للإصلاح التربوي لا تُؤسس على مبدأ الشراكة لا تُعد إصلاحاً حقيقياً، لذا يجب النظر إلى طريق الشراكة كشريكين متعادلين في الأهمية

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د./أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د./سعيد محمود مرسي

والمسئولية، ولبناء هذه الشراكة يتطلب دمج الثقافات المتباينة بين الشركاء وفتح قنوات الإتصال الفعلي فيما بينهم<sup>(٤٧)</sup>، حيث تفرض تحديات المستقبل على النظم التربوية حتمية التطوير من خلال الشراكات التربوية التي تمد جسور التواصل بين الجهات التنظيرية والجهات التنفيذية والجهات المستفيدة وهذا من شأنه أن يقلل الضجوة بين ما يتوصل إليه البحث العلمي والميدان التطبيقي فتحدث معرفة حقيقية بمتطلبات الواقع<sup>(٤٨)</sup>.

وسوف يتناول البحث بهذا المحور الدور الذي تقوم به مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين بعد توضيح مفهوم الشراكة في مجال التنمية المهنية وأهدافها ومبادئها .

### أولاً: مفهوم الشراكة (PartnershipThe)

ترجع كلمة الشراكة في اللغة إلى كلمة (شرك) وهي تعني النصيب<sup>(٤٩)</sup>، ووردت في مختار الصحاح أن (شرك) من شركاء وأشراك مثل شريف وشرفاء وأشرف ومن ثم فالشراكة تعني تشارك<sup>(٥٠)</sup>، وجاء بالمعجم الوسيط (شركة) أي جعل لكل منهما نصيب فيه فهو شريك، وأشركه في الأمر أي أدخله فيه، والشراكة بهذا المعنى تعني عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك<sup>(٥١)</sup>، وبمعجم اللغة العربية المعاصر بأنها علاقة تقوم على التعاون وتبادل المصالح في شتى المجالات بين كيانين<sup>(٥٢)</sup>، كما وردت بمعجم المصطلحات الإدارية على أنها عقد اتفاق مقنن من خلال الحوار الحر والذي تتوافر فيه إدارتين أو أكثر للاشتراك في مشروع أو الاضطلاع بنشاط أو عمل يتم من خلاله التكامل بين هذه الأطراف، ويسعى الشركاء غالباً لصياغة أهداف جديدة مشتركة مبنية على أساس الفهم المشترك، كما أنها عملية ديناميكية تبدأ

خطاها الأولى عندما يتم تصميمها بشكل كلي واطعة في اعتبارها كل الالتمامات وتوقعات الشركاء<sup>(٥٣)</sup>.

أما الشراكة بالمعنى الاصطلاحي في مجال التعليم فهي كالتالي: -

تعني الالتمام الواجب المتفق عليه لتبادل المنفعة في مجال التعليم بحيث تقدم كليات التربية للمدارس معلماً على درجة عالية من الكفاءة ومبادرات للتنمية المهنية للعاملين في المدارس بالإضافة إلى تقديم نتائج الأبحاث العلمية للاستفادة منها فيتطوير العمل المدرسي، وفي المقابل تتيح المدارس الفرصة للباحثين والمعلمين للتعرف على الواقع الفعلي للمدارس لدراسته باعتباره مجالاً خصباً لدراسة الواقع<sup>(٥٤)</sup>، وهي علاقة إيجابية تعاونية تكاملية منظمة ذات مسؤولية مشتركة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام لتحقيق الأهداف التربوية المشتركة<sup>(٥٥)</sup> وتشير إلى التعاون المشترك بين أطراف تربوية وأطراف أخرى، سواء كانوا من داخل مؤسسات تعليمية وتربوية أو من خارجها تجمعهم مشاريع مشتركة بهدف تشارك الخبرات والتشارك الثقافي والعلمي والتقني والاقتصادي من أجل إيجاد الحلول المناسبة لمجموعة من العوائق والوضعيات والمشكلات التي تواجهها هذه الأطراف المتعاقدة<sup>(٥٦)</sup>

وهي اتفاق بين مؤسسات تعليم المعلمين والمهتمين بالتعليم والذين تربطهم علاقة وثيقة ويعملون معاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة لتحسين التعليم والإصلاح التربوي بشكل جيد<sup>(٥٧)</sup> كما عرفت بأنها تعاون مجموعة من الأشخاص أو الهيئات لتحقيق أهداف مشتركة بناءً على توزيع واضح للعمل، ووفق حجم وطبيعة المساهمة التي يقدمها كل طرف كما أنها تقتضي ممارسة أنشطة مشتركة وتبادل المساعدات والانفتاح على الآخر مع احترام خصوصياته<sup>(٥٨)</sup>. كما أنها علاقة تفاعلية بين مؤسساتين أو أكثر يلتزم بها الأطراف بقوانينها وتقديم كافة الموارد المتاحة لديهم كما تتضمن المساواة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وحق كل طرف بالحفاظ

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د./أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د./سعيد محمود مرسى

على هويته وقيمه وتهدف لتحقيق التنمية الشاملة وتطوير المجتمع<sup>(٥٩)</sup>، وهيتعاون ديناميكي تفاعلي بين مجموعة من الأشخاص أو الهيئات لتحقيق أهداف واحدة وحل مشكلات مشتركة، وفق تقسيم واضح ومضبوط للعمل، ووفق حجم وطبيعة المساهمة التي يقدمها كل طرف من أطراف الشراكة<sup>(٦٠)</sup>.

### ثانياً: التنمية المهنية للمعلمين

عُرفت بأنها "عملية مقصودة تهيئ وسائل التعليم وتعين الأفراد على اكتساب الفاعلية في أعمالهم وتزود الفرد بالخبرات والمهارات والإتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما<sup>(٦١)</sup>، وتتم بصورة رسمية قائمة على المؤسسات فقد عرفت بأنها "عملية منظمة مدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة، تلزم العاملين لقيامهم الفعال بالمسئوليات اليومية، أو ترميم ما يتوفر لديهم منها بتجديدها أو إنمائها، أو سد العجز فيها لتحقيق غرض أسمى وهو تحسين فعالية الأفراد وبالتالي زيادة التحصيل الكمي والنوعي لهم<sup>(٦٢)</sup>، وهي عملية طويلة المدى تقوم على فكرة التعلم مدى الحياة تستهدف أداء المعلم في كافة الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية وتمده بكل ما هو جديد في تخصصه وتؤهله لمواجهة ما يستحدث من تطورات تربوية في ظل تخطيط وتنظيم المؤسسة التربوية المعنية بذلك<sup>(٦٣)</sup>، عملية مخطط لها بشكل مستمر ومعدة بصورة منظمة وقابلة للتنفيذ، تهدف إلى الإرتقاء بالمعلم (معرفةً، مهارةً، سلوكياً، وجدانياً) وذلك من خلال إكسابه المعلومات والمهارات اللازمة لذلك، مع تنمية الإتجاهات الإيجابية لديه لتحسين مستوى التعلم والتعليم وتلبية لحاجات المجتمع وفق المتغيرات الحديثة<sup>(٦٤)</sup>.

كما أنّ التنمية المهنية عبارة عن نشاطات تشاركية مخططة مستمرة لتطوير المعلمين: أفراداً وجماعات، تلبى الحاجات المستمرة والمتغيرة للمدرسة بغيرية

تحقيق الأهداف الكبرى الخاصة بخطة تطوير المدرسة<sup>(٦٥)</sup>، وهي عملية مؤسسية تهدف إلى تغيير مهارات ومواقف سلوكيات المعلمين، ليكونوا أكثر كفاءة وفعالية لمقابلة احتياجات المتعلمين والمجتمع، تعمل على تحسين المعارف والمهارات والإتجاهات المرتبطة بمهنة التعليم والتأثير عليها بشكل إيجابي لتمكينهم من تصميم برامج تعليمية متطورة ومواكبة للعصر<sup>(٦٦)</sup>، وهي عملية مؤسسية وليست مجرد عملية فردية خاصة بكل معلم<sup>(٦٧)</sup>.

ومن ذلك فمن الضرورة طرح التنمية المهنية للمعلمين على أنها عملية مؤسسية تشاركية تستهدف تطوير أداء المعلم وتحسين كفاءته المهنية والمعرفية وزيادة إنتاجيته وتجديد خبراته ومهاراته من أجل مواكبة التطوير والإرتقاء بالعملية التعليمية.

وبناءً على ذلك فإنّ الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين تمثل علاقة ديناميكية تعاقدية ملزمة بين المؤسسات التربوية بغرض تكامل القدرات والإمكانات المادية والبشرية بينهما وتضافر الجهود كمساع تشاركية نحو تحقيق الأهداف والرؤى المتفق عليها بينهما، لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين، والوصول بالمعلم المصري إلى مصاف المعلم المتميز مهنيًا .

### ثالثاً: أهداف الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين

ترتكز فلسفة الشراكة على طبيعة الغرض الذي أُقيمت من أجله والقيمة المضافة التي يكتسبها كل طرف من أطراف الشراكة، فكلما اتضح لدى الشركاء مدى المكاسب والمنفعة من تلك الشراكة زادت دافعيتهم نحو تحقيق الشراكة والالتزام بها لتحقيق المكاسب والوصول للأهداف، كما أنّ نجاح الشراكات يعتمد على عدة عناصر أساسية أولها تحديد الأهداف المشتركة ويلي ذلك عناصر داعمة

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د./أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د./سعيد محمود مرسي

للعنصر الأول منها: الثقة بين الشركاء ووضوح قنوات الإتصال ومدى التعاون الإيجابي وتمكين العلاقات بشكل واضح وأكثر شفافية والمعاملة بالمثل مما يضمن المساواة بين الشركاء<sup>(٦٨)</sup>.

### ويمكن تحديد أهداف الشراكة في مجال التنمية المهنية فيما يلي:

- تحسين جودة المنتج التعليمي بما يتفق مع معايير الجودة الشاملة.
  - تطوير أداء المعلمين أثناء الخدمة عن طريق المشاركة في برامج التنمية المهنية مما ينعكس على تطوير أداء المعلمين.
  - تنمية قيمة الشراكة والمسئولية والانتماء للوطن والاتجاه الإيجابي نحو المدرسة والتعليم.
  - سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.
  - توحيد مصادر إعداد وتقويم المعلمين.
  - مراجعة المقررات والبرامج وطرق التدريس والتقويم.
  - تبادل الخبرات والمعارف بين أطراف الشراكة ومعالجة المشكلات التي تظهر في مسارات العمل.
  - التدريب المستمر لأعضاء الهيئات التدريسية لرفع مستواهم المهني وكذلك تدريبهم على استخدام الوسائل التعليمية الجديدة.
  - كسر حاجز الخوف والرغبة القائم بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمعلمين، وتفعيل الشراكة بينهما بما يحقق أهداف العملية التعليمية.
  - دعم وتأييد القائمين بالعمل التربوي بأشكال وصور مختلفة من الشراكة<sup>(٦٩)</sup>.
- مما سبق يتضح أنّ أهداف الشراكة تساعد في النهوض بعمليات الإصلاح التربوي بما يتضمنه من تطوير وتحسين أداء المعلمين وتلبية متطلباتهم المهنية، كما أنها تساعد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بمعرفة واقع التعليم وإجراء البحوث

والدراسات التطبيقية لحل المشكلات التي تواجه التعليم والارتقاء بالبحث العلمي، فالشراكة ليست هدفاً مطلوباً لذاته بقدر ما هي وسيلة لتحقيق الأهداف والرؤى المشتركة بين الشركاء، فتلك الأهداف تؤدي إلى زيادة شعور العاملين في النظام التعليمي بأهمية أدوارهم ومكانتهم المرتفعة في المجتمع، كما أنها وسيلة جيدة للتواصل البناء وتبادل الأفكار والآراء والخبرات كما أنها تمثل استثماراً جيداً للجهود التي تُبذل من أجل دعم وتوطيد الشراكة وتوجيه الطاقات للعمل على تحقيق الأهداف.

#### رابعاً: أسس ومبادئ بناء الشراكات في مجال التنمية المهنية للمعلمين

هناك عدد من المبادئ الواجب توافرها بين الشركاء لإنجاح وتحقيق عملية الشراكة والتوصل للأهداف المبرمة في عقد الشراكة بين الشركاء، فغالبية المؤسسات التربوية تتفق حول مبادئ الشراكة التي يمكن العمل والالتزام بها ومن هذه المبادئ ما يلي<sup>(٧٠)</sup>:

١. احترام كل مؤسسة لخصوصيات المؤسسات التي تربطها بها علاقة شراكة حيث إن لكل مؤسسة سياساتها الداخلية الخاصة بها، ومراعاة عدم التدخل في تلك السياسات الداخلية من قبل الطرف الآخر.
٢. إدراج الشراكة التربوية ضمن أنشطة المشروع الخاصة بكل مؤسسة وأن تشكل الشراكة عنصراً أساسياً من مكونات المشروع.
٣. أن تسعى الشراكة باستمرار إلى التغلب على المخاوف الأولية لدى العاملين والإدارة من الدخول في الشراكة.
٤. سعي الشراكة إلى تحقيق قيمة مضافة ترفع مستوى دافعية الأفراد.
٥. السعي لاستغلال الشراكة بين المؤسسات في تحسين فرص تطوير العاملين.

٦. استثمار الفرص للتطوير الشخصي للعاملين.
  ٧. استناد الشراكة إلى الاستشارات المفتوحة بما يضمن موازنة عبقرية.
  ٨. التعاون المتبادل بين المؤسسات المعنية واستعمال الإمكانيات المتوفرة في كل مؤسسة لإنجاز المشروع.
  ٩. تحديد الواجبات والمسئوليات لكل طرف من أطراف الشراكة.
  ١٠. التعاون والحماس والمرونة واللغة المشتركة ومعالجة العوائق والعقبات المؤسسية والأهداف والثقافات المتصارعة والشروط التنظيمية.
  ١١. التنسيق بين الشركاء من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ الأهدافالموضوعة.
  ١٢. ابتكار مؤسسات حديثة من خلال تحالف المؤسسات التعليمية المتنوعة لتحسين الإعداد المهني للمعلمين والمديرين.
- فمن تلك المبادئ يمكن مؤسسات التنمية المهنية والتي تربطها علاقة شراكة السعي نحو الاستمرارية وتحقيق الأهداف من خلال الارتكاز على أسس راسخة فتحدد الأهداف المشتركة بين الشركاء وتحديد رؤية واضحة يمهّد للتخطيط الجيد للشراكة، كما أنبناء الثقة المتبادلة واحترام كل مؤسسة لخصوصيات المؤسسة الشريكة يعطيها مبدأ الشفافية والوضوح لتبادل المعلومات وتطوير أساليب التواصل بين الشركاء وجعل قاسم المسؤولية مشتركة بينهما وتحديد الواجبات والمسئوليات وفي نفس الوقت تقاسم النتائج من حيث الأرباح والخسائرالجامعي.

#### خامسا: دور مأسسة الشراكة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين

تعتبر مأسسة الشراكة مثالا للعمل الجماعي الناشئ بين المنظمات المتشاركة بعيداً عن الأنشطة الفردية للمؤسسات، حيث تتم المأسسة من خلال ضوابط تشريعية

وقوانين منظمة للعمل، تلك التي تتطلب إعادة هيكلة وتأسيس لعمليات الشراكة من حيث تحديد امكانات الشركاء وأهدافهم وخططهم الاستراتيجية، "فالشراكة تصل إلى الطابع المؤسسي عندما يتم قبول الهياكل والعمليات والبرامج الخاصة بها من قبل المنظمات الشريكة ومكوناتها ويتم تضمينها في الاستراتيجية والقيم والهياكل والأنظمة الإدارية الحالية، حيث يعمل التعريف التنظيمي على ترسيخ علاقة الشراكة داخل كلا المنظمتين وبيئتها البقاء والاستمرارية بعد خروج القادة الرئيسيين من كلا الجانبين ويتحقق الإنخراط للشركاء في تقاسم الموارد وتطبيق المعرفة في سياق كلتا المنظمتين ويصبح الشركاء قادرين على التحدث بنفس اللغة والابتكار في العمل الذي ينتج عنه تحقيق للأهداف ومهارات مبتكرة<sup>(٧١)</sup>، فمن عوامل نجاح مؤسسة الشراكة أنها لا ترتبط بممارسيها ولا تزول بزواله وإنما تستند للإجراءات والخطط والقواعد القانونية الخاضعة لها بصرف النظر عن المنظمات المتشاركة والقائمين عليها.

ولعل الأربعة نصائح الأساسية لبناء الشراكات والتي قدمها لوخوف وإيفرس (٢٠١٢) داعمة للشراكة المؤسسية وهي: إيجاد الشريك المناسب، تنمية وتطوير الرؤية المشتركة وتحديد العناصر التي يجب أن تشكل أساس وإطار الشراكة بشكل أكثر تماسكا، توضيح السياسات والأهداف المشتركة والالتزامات الفردية والتنظيمية، وضرورة الالتزام المؤسسي للشركاء<sup>(٧٢)</sup>. فلكي يتم التخطيط الأمثل لشراكة مستقبلية يجب المعرفة الجيدة لإمكانات الشريك ورؤيته الخاصة واستراتيجياته وخبراته الأكاديمية واهتماماته التي يضعها ضمن أولوياته، ومقارنة هذه العناصر بالأهداف والرؤى التي تسعى الشراكة لتحقيقها، ومعرفة ما إذا كانت طموحات المؤسسات متكاملة ومتوافقة وفي ظل إطار عمل رسمي وتواصل فعال، وصنع القرار الديمقراطي، والثقة والمسؤولية والإنصاف من عدمه، فعندما يتم التوصل إلى تفاهم

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د./أحمد الرفاعي بهجت العززي أ.د./سعيد محمود مرسي

متبادل ورؤية مشتركة يتطلب ذلك ضمان الالتزام المؤسسي من الشركاء طوال مدة الشراكة.

ولأهمية الشراكة بين المؤسسات التربوية وخاصة تلك القائمة خصيصاً من أجل إعداد المعلم وتأهيله وتنميته مهنيًا ومنحه رخصة مزاولة المهنة، والتخطيط لها وتفعيلها على الوجه الأكمل، ترى الباحثة ضرورة التخطيط لبرامج الشراكة والالتزام بتنفيذها، ووضع سياسة عامة لبرامج الشراكة ووضع خطوات إجرائية وفق إمكانات الشركاء، لتعميم الفائدة وزيادة فرص التنمية المهنية لجميع المعلمين، كما ينبغي توفر الإمكانيات البشرية و المادية وضرورة الإهتمام بدعم البنية التحتية للشركاء وتزويدها بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتنفيذ كافة البرامج التدريبية المواكبة للتحول الرقمي والثورة المعرفية الحالية، كما يتطلب بناء ثقافة داعمة للشراكة من خلال عقد لقاءات دورية بين الشركاء وتطوير الثقافة التنظيمية السائدة بإدراج الشراكة وتضمينها بالمؤسسات، وتعزيز التعاون والتكامل بين المؤسسات لوفاء بمتطلبات التنمية المهنية للمعلمين.

ويأتي هذا التكامل من خلال مأسسة تضي على الشراكة صفتي الشرعية والإلزام لتحقيق الأهداف، ويتم ذلك من خلال سن القوانين والتشريعات التي تستوجب التزام كافة الأطراف ببنود الشراكة والخضوع للمتابعة والتقييم والمحاسبية، وعدم الاعتماد على العلاقات الودية والشخصية والالتزام بشكل رسمي لتلك العلاقة المؤسسية، يضمن الاستمرارية وتحقيق الهدف الذي عُقدت الشراكة من أجله.

### المحور الثالث: نماذج للشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين

تتعدد صور الشراكات من أجل الإصلاح التربوي والإرتقاء بالعملية التعليمية بكافة مكوناتها مُعلماً كان أو طالب وذلك من أجل إصلاح المنظومة بأكملها، فالشراكة الفاعلة خاصة في مجال التعليم أصبحت مطلباً هاماً تنتهجه الحكومات لمواصلة عمليات الإصلاح في مجال التعليم وركزت عليه توصيات الأبحاث والدراسات والمؤتمرات منها: بأن تعتمد إدارات التعليم مجال الشراكة مع المجتمع المحلي مجالاً أساسياً من مجالات خططها الإستراتيجية والتشغيلية، وكذلك زيادة الدور الإعلامي التربوي في إدارات التعليم والمدارس لتنظيم حملات التوعية الهادفة لتشجيع الشراكة الفاعلة<sup>(٧٣)</sup>، لذا اهتمت كثير من الدول بالشراكات في مجال التنمية المهنية للمعلمين والتوسع في إنشاء أكاديميات للتنمية المهنية من أجل دعم المعلم وتنميته مهنيًا، إيماناً منها بضرورة التنمية المهنية لمواكبة التطورات المتلاحقة، كما أن الإقتصار على الإعداد المهني للمعلمين قبل الخدمة، ومجرد اكتساب المعارف الأكاديمية في أثناء الدراسة الجامعية لم يعد كافياً للمعلم لأداء دوره بكفاءة، فظهرت الشراكات في مجال التنمية المهنية بالدول المتقدمة بمسميات مختلفة على حسب طبيعة الشركاء وأهدافها دورها التي أنشأت من أجله، فنجد على سبيل المثال: منها على سبيل المثال:

- شراكة كلية التربية جامعة فلوريدا لتحقيق التنمية المهنية للمعلم من خلال عدة لجان منها لجان لتقويم برامج التكوين المهني للمعلمين ويطلق عليها لجان المهام Task Forces (٧٤)، وأيضاً لجان تتناول قضايا التنمية المهنية للمعلمين وتعرف باللجان الإستشارية (Advisory Meeting)، كما يوجد

لجان لمعايير البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين واعطاء الترخيص لمزاولة

المهنة وبرامج الإعتماد الأكاديمية "Standards commission" (٧٤).

- (مدارس التنمية المهنية) التي تشكلت استجابةً للنداء الوطني لإصلاح برامج شهادات المعلمين لإعداد واعتماد المعلمين المؤهلين تأهيلاً عالياً على مستوى الجامعة، وتعود نشأتها لبرنامج الشراكة التفاعلي بين جامعة أوتا الأمريكية Utah University والمدارس الإبتدائية التابعة لها إقليمياً والتي تهدف إلى تدريب المعلمين عام ١٩٧٨م، وزاد الإهتمام بمدارس التنمية المهنية من خلال تعاقدها مع مجموعة هولمز التي تهتم ببرامج الشراكة عام ١٩٨٤م، وفيها تم التزام الجامعات وأعضاء هيئة التدريس بها بتفعيل تلك الشراكة، وتحقيق التنمية المهنية للمعلمين من خلال مدارس التنمية المهنية حيث يتم تدريب مديري المدارس والمعلمين لتطوير أدائهم المهني بصفة مستمرة ولم يتم الاكتفاء بالحصول على دورات تدريبية بل يتم تقييم أدائهم من خلال أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وفق الشراكة ومتابعة ملفات إنجاز المتدربين لتوضيح مستواهم وإنجازاتهم وفق معايير يتم الإتفاق عليها مسبقاً ضمن بنود الشراكة (٧٥)، ويعد نظام مدارس التنمية المهنية مكوناً لا يتجزأ في إضفاء الطابع المهني على التدريس، حيث يأخذ المعلمون فيه أدواراً جديدة ومسؤوليات متباينة تتضمن تحديد الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتقييم الطلاب وإعداد المعلم وتطوير الموظفين (٧٦).

- أكاديمية CNUY للمعلمين (City University & New York Cit) والتي أنشئت بالشراكة بين وزارة التعليم و جامعة سيتي بمدينة نيويورك وتهدف تلك الشراكة إلى إعداد جيل جديد من المعلمين من خلال برنامج تجديدي

ابتكاري في تسع كليات جامعية تهتم بتعليم المعلمين بالأقاليم، وهي بذلك تمثل نموذجاً مبتكراً لإعداد المعلمين قبل التخرج<sup>(٧٧)</sup>.

• شراكة كلية التربية بجامعة ولاية ميشيغان حيث تبنى أعضاء هيئة التدريس مبدأ الشراكة مع المعلمين بمدارس ثانويتين في منتصف ولاية ميشيغان لوضع نموذج فعال على مستوى المدرسة لإعداد الطلاب لمهن في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات لتحسين نتائج الطلاب من خلال مجموعة متنوعة من مشاريع البحث والتطوير المهني، ومثل ذلك تسعى هذه الشراكة إلى تحسين تحصيل الطلاب من خلال تقديم البرامج والخدمات لصانعي السياسات والمعلمين والإداريين، والعمل كجسر تواصل بين البحث والمجتمعات المدرسية. كما توفر خدمات البيانات للمدارس وبرامج تطوير القيادة وغيرها من الأحداث والمؤتمرات التعليمية<sup>(٧٨)</sup>. ولم تقف شراكة جامعة ميتشغان عند حد التنمية المهنية والإهتمام بدعم الكفايات التدريسية بل قامت بشراكة بحثية من أجل تحسين مدارس ميتشغان (المدارس العامة من الروضة إلى الصف الثاني عشر) على مستوى الولاية، وتم الإعلان عن تلك الشراكة تحت اسم معهد ميشيغان لبحوث التعليم (MERI) وهو عبارة عن تعاون بين جامعة ولاية ميشيغان ودائرة التعليم في ميشيغان ومركز الأداء التربوي والمعلومات، وهي الوكالة الحكومية المسؤولة عن إعداد التقارير عن بيانات التعليم. ستعمل هذه الشراكة على تسهيل مشاريع الأبحاث في مجال التعليم، وإتاحة الوصول إلى البيانات وتحسين التعليم لطلاب ولاية ميتشغان<sup>(٧٩)</sup>.

• أكاديمية "NCTA" شمال كارولينا للمعلمين (North Carolina Teacher Academy) تقوم على شراكة محلية مع المجلس البلدي العام بشمال كارولينا ومجلس الأمناء حيث تهدف الأكاديمية لتوفير معلمين

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د./أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د./سعيد محمود مرسي

مؤهلين تأهيلاً عالياً بشمال كارولينا وفق المعايير القومية للتعليم، حيث تقدم برامج جودة المعلم و الدعم اللازم للتعليم المستمر والنمو المهني للمعلمين من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وطرق التدريس المتطورة، وبرامج التطوير المستمر، وعقد سيمينارات للمعلمين وتدريبهم من أجل إثراء عملية التدريس وتحقيق جودة المعلم وجودة العملية التعليمية<sup>(٨)</sup> .

• شراكة جامعة ونثروب في مدينة وكلاوند بولاية كاليفورنيا لتعزيز الشراكة بين الجامعة والمدارس من خلال نظام مؤسسي يعرف بالحوكمة التشاركية shared Governance مع إدارات التعليم لتحديد الإحتياجات التدريبية وتنظيم عمل التدريب الميداني ورفع كفاءة المعلمين من خلال برامج للتنمية المهنية وتقديم استشارات تربوية واستراتيجيات تعلم حديثة وتطبيق تقنيات حديثة في تعليم الطلاب، حيث تعمل الشراكة في الحوكمة المشتركة على إقامة شراكة مستمرة وحقيقية بين الجامعات والإدارات التعليمية من خلال تشكيل مجلس قيادي يضم ممثلين من الإدارات التعليمية والجامعات لوضع الرؤى والإستراتيجيات المتبعة ودراسة الإحتياجات وتحديد الفجوات واتخاذ القرارات من خلال علاقات تسودها الثقة المتبادلة وتبادل الآراء والمعلومات بين الطرفين، كما تشارك الجامعة الإدارات التعليمية في تقييم ومتابعة أثر البرامج التي تتم من خلال مشروع الشراكة<sup>(٨)</sup> .

### أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين

تعتبر أكاديمية الملكة رانيا مؤسسة مستقلة تتبنى رؤية جلاله الملكة رانيا العبدالله للإرتقاء بنوعية التعليم في الأردن والمنطقة من خلال تمكين المعلمين بالمهارات اللازمة، وتقدير دورهم وتقديم الدعم اللازم لهم للتميز داخل الغرفة الصفية، وتهدف في رؤيتها إلى تدريب المعلمين لتطوير نوعية التعليم وتعزيز التعليم

المتميز في الأردن والوطن العربي. من خلال معايير لتصميم البرامج التدريبية للمعلمين والمشاركة في إصلاح سياسات المعلمين، فهي مؤسسة وطنية مستقلة غير ربحية أطلقتها جلالة الملكة رسمياً في عام ٢٠٠٩، تعمل على تطوير برامج التدريب وبرامج التنمية المهنية لتستجيب للإحتياجات التعليمية في الأردن بشكل خاص وفي العالم العربي بشكل عام، وذلك بالشراكة مع مجموعة من المؤسسات العالمية والإقليمية التي تُعنى بتطوير التعليم، حيث قامت الأكاديمية بتشكيل شراكات مع جامعات ومعاهد ومؤسسات تربوية عالمية مرموقة منها جامعة كولومبيا - كلية المعلمين في نيويورك، مركز جامعة كولومبيا الشرق أوسطي للأبحاث ووزارة التربية والتعليم الأردنية، كلية لندن الجامعية -معهد التربية، جامعة تورنتو -معهد أونتاريو للدراسات التربوية، جامعة كونتيكت، جامعة هيلستي، منظمة البكالوريا الدولية والجامعة الأردنية . كذلك قامت الأكاديمية بتشكيل شراكات مع منظمات عالمية وإقليمية، منها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، اليونيسكو، منظمة اليونيسيف، البنك الدولي، مركز تطوير التعليم، وزارة الخارجية الكندية، والوكالة البريطانية للتنمية الدولية، ومن خلال تلك الشراكات قامت الأكاديمية بتوفير مجموعة من البرامج لتلبية احتياجات التطوير المهني للمعلمين قبل وأثناء الخدمة، منها برامج تدريب المعلمين المعتمدة من وزارة التربية والتعليم وبرامج الدبلوم المهني وبرامج التنمية المهنية للمعلمين في القطاعين العام والخاص .

### **شراكة وزارة التربية والتعليم المصرية مع برنامج دعم التعليم USAID**

أنشأت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وبرنامج دعم التعليم شراكات حقيقية مع وزارة التربية والتعليم المصرية لدعم وإصلاح لتعليم في مصر شارك فيها العاملين بوزارة التربية والتعليم في جميع خطوات تنفيذ البرامج التدريبية بداية من

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د./أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د./سعيد محمود مرسي

التخطيط للتدريب وصولاً لتقييم التدريب ومتابعة أثره على أرض الواقع وقد حققت تلك الشراكات تشمل تدريبات الترخيص المهني للمعلم المساعد من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين ببرنامج "التطبيقات التربوية للمعلم المساعد فقد اجتاز عدد ٧٢٢.١١٥ معلم مساعد هذا التدريب بنجاح واعتماد الحقائق التدريبية الخاصة بالتدريب كما تم اعتماد كادر مدربين واعتمادهم بشهادة صلاحية مدتها ثلاث سنوات على أن تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بتجديد الاعتماد لهم بمجرد انتهاء المدة المحددة. (٨٢)

### شراكة وزارة التربية والتعليم المصرية مع معهد الشرق الأوسط للتعليم العالي

تبنى معهد الشرق الأوسط مبدأ الشراكة بين الجامعة والمدارس، اعتماداً على شراكة واسعة بين ARAS منذ عام ٢٠١٢ حيث بدأ مشروع بحوث الفعل في جميع المدارس بوزارة التربية والتعليم وتعاقد المشروع مع تسع كليات تربوية (أسوان، أسيوط، المنيا، حلوان، عين شمس، القاهرة، الإسكندرية، قناة السويس بالإسماعيلية والمنصورة) حيث تم تدريب طلبة الدراسات العليا على إجراء بحوث الفعل لنيل درجة الماجستير والدكتوراه شرط أن تكون بحوثهم العملية نبع عنها نتائج ملموسة على أرض الواقع وتسببت بشكل علمي ومدروس في تطوير جوانب حيوية من أداءات المعلمين والمؤسسة التعليمية. ولقد تم تقييم المشروع على يد فريق من الخبراء المصريين من مراكز بحثية وتقييمية وأسفرت عن نواتج ايجابية على الصعيد العملي في نحو ١٠٠ مدرسة وكذلك على الصعيد العلمي في نشر ثقافة بحوث الفعل كممارسة هامة في تحول أداء المعلمين، كما استمر المعهد في محاولته لترسيخ الشراكة بين المدرسة والكلية بمشروع آخر في إطار التعاون مع الاتحاد الأوروبي تحت اسم: الشراكة بين المدرسة والجامعة لإنشاء مجتمعات التعلم، ويشترك في هذا المشروع أربع كليات تربوية

بمصر" حلوان - الاسكندرية - عين شمس - الجامعة الأميكية" وأبع كليات من دول أوروبية (بريطانيا - أيرلندا - ألمانيا) ويعمل هذا المشروع على مأسسة الشركة بين كليات التربية والمدارس المحيطة بها في شكل "مدارس مهنية" وقد تم توقيع إتفاقية تعاون بين وزارة التربية والتعليم العالي لتفعيل هذه الشراكة بشكل رسمي، حيث يستهدف هذا المشروع دعم المدارس بالتنمية المهنية المستدامة وبالخبوات العالمية حول أفل طرق التعليم المتمحور حول التلاميذ والتعلم النشط المبني على حل المشكلات وأساليب الدمج التكنولوجي للتواصل والبحث والإبتكار<sup>(٨٣)</sup>

### **شراكة منظمة World Learning مع وزارة التربية والتعليم المصرية (MOE) لإنشاء مدارس نموذج STEM**

سعت الحكومة المصرية بعد ثورة يناير على تطوير نظم التعليم فيها وتحديدًا بنهاية عام ٢٠١١ تجلت فكرة إنشاء مدرسة للعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات في مصر من خلال شراكة وتمويل ضخيم وصل قيمته إلى ٢٥ مليون دولار من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID مع منظمة World Learning وفتحت أول مدرسة مصرية لتعليم العلوم والتكنولوجيا (STEM) الأبواب أمام الطلاب الموهوبين المصريين بغض النظر عن جنسهم أو خلفيتهم الاجتماعية والاقتصادية. كما اشتركت جمعية مصر الخير كأحد المنظمات غير الحكومية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم المصرية بدعم مدرسة العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات. هذه المنظمة غير الحكومية هي الراعي المصري الحالي للمشروع ولديها رؤية واضحة والتزام لتعزيز وتنمية تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، وخاصة للطلاب الموهوبين. وفي إطار أهداف هذا المشروع من توفير المزيد من فرص العمل للشباب بعد تخرجهم من حقول العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، وأن يكون

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د/أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د/سعيد محمود مرسى

قادراً على مواصلة بحثه العلمي والحفاظ في الوقت ذاته على مهنة علمية ترتبط بدراسته، من أجل التنمية والتدريب والتطبيق لربطها بأحدث الابتكارات وقضايا البحث في ثقافة مدى الحياة والعمل كفريق مع الطلاب والمعلمين. وتطوير عناصر الابتكار والإبداع كهدف أساسي وإلقاء الضوء على دور العلوم والهندسة.

### • الشراكة بين الأكاديمية المهنية للمعلمين وكليات التربية

انطلاقاً من الإهتمام بالأكاديميات المهنية للمعلمين كأحد المظاهر البارزة لدعم التنمية المهنية للمعلمين في كثير من دول العالم، وفي إطار إعداد معايير قومية للتعليم من خلال منظومة المعايير القومية للتعليم (٢٠٠٣)، انطلقت فكرة انشاء أكاديمية مهنية للمعلمين مما تضمنها المعيار الثاني من منظومة المعايير في مجالها الخامس (التنمية المهنية)<sup>(٨٤)</sup>، والتي دعت في مؤشراتها لضرورة حضور المعلم لدورات تدريبية ومواكبة ما يُستجد من تطورات ونظريات في مجال تخصصه. وسعت وزارة التربية والتعليم إلى رفع شأن مهنة التعليم والإهتمام بالمعلم والتعامل معه في إطار أكاديمية مهنية تكون بوثقة يرتقي فيها إلى أعلى - ليس بمقتضى الزمن - بل بالتدريب والبحث والكفاءة والإنجاز باعتبارها الجهة المعنية التي تضع المعايير اللازمة لتطوير أداء المعلمين وإعداد البرامج اللازمة لترقيتهم<sup>(٨٥)</sup>

يتضح من تلك النماذج أنّ معظم الدول انتهجت الشراكات في مجال التنمية المهنية للمعلمين، سواءً كانت بين الجامعات والمدارس أو جامعات وهيئات أو أكاديميات خاصة بالتدريب، أو شراكات بين منظمات دولية ووزارة التعليم وكذلك الجامعات وتحديدًا مع كليات التربية باعتبارها بيوت الخبرة والمسئولة عن إعداد المعلمين وتأهيلهم، ومن الواضح بتلك الشراكات أنها تتم وفق عقود واتفاقيات

مؤسسية يلتزم فيها كل شريك بالمهام المحددة له وفق امكاناته، مما يدعم برنامج الشراكة ويعمل على استدامتها وتحقيق أهدافها.

#### رابعاً : نتائج البحث وتوصياته

##### أ) نتائج البحث

- أصبح الاهتمام بالتنمية المهنية ونشر ثقافتها ومبادئها مطلباً ملحاً يصعب تحقيقه من خلال مؤسسة بمفردها وإنما يتطلب شراكة مؤسسية لتحقيق التنمية المهنية، حيث تهدف استراتيجية اصلاح التعليم والتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ إلى زيادة إعداد المعلمين المؤهلين من خلال تحسين تديهم أثناء حياتهم المهنية.
- تسهم التنمية المهنية في تأهيل المعلمين غير المؤهلين تربوياً وتدرک أوجه القصور في مرحلة الإعداد قبل الخدمة وتحقيق مبدأ التعلم مدى الحياة.
- تهدف التنمية المهنية إلى تعميق الأصول المهنية للمعلمين وبناء برامج تنموية متكاملة وفعالة للمعلمين لتحسين جودة أدائهم وتحقيق الأمان الوظيفي لهم.
- للتنمية المهنية متطلبات تحقيق مثل الإهتمام بالتنمية المهنية كبعد أساسي لاستراتيجيات التطوير والإصلاح، كما تتطلب وجود مؤسسات مهنية متخصصة تهتم بتقديم برامج تنمية مهنية معتمدة وتراعي نموهم المهني وتحدد احتياجات المعلمين للوفاء بها، وكذلك التخطيط الجيد لبرامج التنمية المهنية واتباع الاتجاهات الحديثة التي فرضت تحولاً رقمياً على النظام التعليمي، ولعل توفر المتطلبات المادية من معدات وأجهزة تكنولوجية وإنترنت فائق السرعة في الوقت الحالي بالإضافة إلى مدربين ماهرين في استخدام أساليب تدريبية تكنولوجية حديثة.

- تعد مأسسة الشراكة من المتطلبات التي تسعى إليها النظم لإضفاء الصبغة الإلزامية والمحاسبية على كافة قطاعات العمل .
- تسعى مأسسة الشراكة إلى دمج المؤسسات والهيكل التي تربطها معاً علاقة شراكة وأهداف مشتركة، وتتمثل فيما تضيفه على المؤسسات من شرعية واتساق وتنبؤ وتوفير موارد لتحقيق قيم النزاهة والشفافية والعمل الجاد .
- للمأسسة معايير لتحقيق جودة العمل المؤسسي منها القدرة على الإستقلالية واتخاذ القرارات والتماكك المؤسسي وتحقيق الإتساق الداخلي والخارجي .
- تهدف مأسسة الشراكة إلى تعظيم الفائدة من العمل التعاوني بين المؤسسات وتكاتف الجهود وتوحيد الرؤى من خلال سعي المؤسسات لتكوين علاقة تكاملية تبادلية بينهما .
- تركز الشراكة على عدة مبادئ أبرزها احترام كل مؤسسة لخصوصيات المؤسسة التي تربطها معها علاقة شراكة وإدراج الشراكة من أنشطتها والسعي نحو تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات .
- يتطلب لتحقيق المأسسة لكل مؤسسة من الشركاء عدة متطلبات منها التعيين على أساس الجدارة والكفاءة، وتعزيز الشفافية، وضرورة تفعيل أجهزة الرقابة الإدارية والمالية للمؤسسات، وتسهيل تداول المعلومات وتدفعها وإرضاء العاملين والمتابعة والموضوعية، وبث روح العمل الجماعي ، كما للشراكة متطلبات تفعيل منها استخدام التعاقد المؤسسي في اتفاقيات الشراكة والإستفادة من التجارب الدولية والعالمية في تفعيل الشراكات المؤسسية .
- تسهم مأسسة الشراكة في إعطاء الشرعية والمصداقية وتحقيق الشفافية والنزاهة في العمل المؤسسي .

### (ب) توصيات البحث

نظراً لأهمية مؤسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية للمعلمين، يقدم البحث بعض التوصيات الواجب تحقيقها للمحافظة على استدامة الشكاكات في مجال التنمية المهنية وتحقيق أهدافها ، مثل:

- فرض التشريعات والقوانين الداعمة لمؤسسة الشراكة بين المؤسسات التربوية، من خلال وضع بنود قانونية ملزمة لتحقيق بنود الشراكة بين الطرفين، ووضع آليات متابعة تنفيذ برامج الشراكة والمحاسبية من حيث التميز والاختلاف .
- التوظيف على أسس المهنية والجدارة في اختيار الهيكل الوظيفي للشركاء من القيادات والأعضاء، من أجل تنمية الفكر الإداري وتحقيق التميز والابداع وتطوير آليات العمل وفق المستجدات والبعد عن الروتين وجمود الفكر الإداري التقليدي.
- عدم تعقيد الإجراءات لخلق بيئة مناسبة متطورة تدعم وتعزز مؤسسة الشراكة.
- تحقيق مبدأ الجدارة والاعتماد على الكفاءات وذوي الخبرة من المدربين المعتمدين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والمدربين المعتمدين من الأكاديمية المهنية للمعلمين من أجل تحقيق جودة الأداء.
- توفير إجراءات ملزمة للقائمين على الشراكة من خلال صياغة الأهداف الاجرائية لتحسين الأداء وتحقيق جودة الشراكة وتحقيق الاهداف.
- تحقيق الشفافية ووضوح البيانات وضرورة الافصاح الدقيق بالمعلومات بين الشركاء وتطوير نظم المعلومات باستمرار لسهولة التواصل بين الشركاء وتبادل المعلومات اللازمة .

- دراسة الإمكانيات المادية والبشرية للشركاء، ودراسة الاحتياجات بشكل دقيق حتى يتسنى وضع الخطة والاهداف بناء على أسس رصينة، واستغلال أمثل للإمكانيات لتحقيق الأهداف.
- توفير منظومة رقابية لمتابعة تنفيذ برامج الشراكة تضمن الالتزام والجدية وتحقيق جودة الأداء، كتضمين فريق متابعة الوزارة والموجهين بمتابعة أثر التدريب للمعلمين داخل الحقل التعليمي وتقييم أدائه بمصداقية وشفافية وتقديم تقرير للشركاء عن مستوى أداء المعلمين.
- وضع الأطر التشريعية اللازمة للعمل بمؤسسية وتضمن تحقيق بنود الشراكة والتغلب على المعوقات.
- نشر الوعي بين الشركاء ببرنامج الشراكة وأهدافها وأهميتها وآليات تنفيذها من خلال علاقة مؤسسية بعيداً عن العلاقات الشخصية، من خلال تنظيم لقاءات وندوات ودورات تدريبية للشركاء .
- وضع إطار عام يحدد دور الشركاء في البرنامج بما يضمن كفاءة التنسيق وتكافؤ الفرص وتحقيق التكاملية بين الشركاء.
- استخدام اساليب تقييم مستمرة لبرنامج الشراكة بوجه عام وتقييم لبرامج التنمية المهنية على وجه التحديد، وتقديم تغذية راجعة باستمرار وتحديد الأولويات ومناقشتها دورياً.
- ربط أهداف الشراكة برؤية وأهداف كلا الشريكين وتجديدها باستمرار وفق المستجدات التي تطرأ على النظام التعليمي.
- وضع اطار تنظيمي مؤسسي لعمليات التواصل الفعال بين الشركاء.
- عقد اجتماعات وورش عمل وندوات لطرح مفهوم مأسسة الشراكة ومايرتبط بها من معرفة القوانين والتشريعات وتحديث الأطر القانونية واللوائح التنظيمية

- للعلاقات المؤسسية وما يرتبط بها من محاسبية ومتابعة وفرض عقوبات حال عدم التفعيل والعجز في تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً بعقد الشراكة.
- توفير بيئة تدريبية محفزة وداعمة للابتكار والابداع في البرامج التدريبية المقدمة بكليات التربية وعدم الاعتماد على الاساليب التقليدية بنظام المحاضرات أثناء التدريب، والتخطي للمستوى التقني ودمج الوسائل التكنولوجية بالتدريب.
  - عقد بروتوكولات شراكة بين المؤسسات التربوية، وفق امكانات كل شريك وعدم الاعتماد على صيغة واحدة للبروتوكول صالحة لكافة الشركاء من كليات التربية المختلفة، فقد تختلف امكانات كل كلية عن الأخرى، كما تختلف الاحتياجات من مجتمع لآخر.
  - التخطيط الأمثل لاستثمار جميع الموارد المادية والبشرية للشركاء لتحقيق أفضل عائد يمثل اضافة لكلا الشريكين.
  - التسويق لبرامج الشراكة والاعلان عن برامج التنمية المهنية للمعلمين ومواعيد تنفيذ البرامج وأساليب تنفيذها وعرض انجازات الشراكة للمجتمع والمستفيدين صفة دورية.
  - تحويل الاهداف والخطط إلى خطط اجرائية قصيرة المدى وتوزيع الادوار والمهام على الشركاء حتى لا تمثل أعباء على الشركاء.
  - التوعية ونشر الوعي بثقافة الشراكة من خلال المؤتمرات والندوات والابحاث العلمية وضرورة اقناع كافة الجهات بأهمية الشراكة والعائد منها .
  - تكوين فريق عمل متخصص من ذوى الخبرة والاستعانة بأساتذة متخصصين وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بهدف متابعة تنفيذ البرامج التدريبية.

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المهنية

دعاء محمود علي عبدالله خليل

للمعلمين وسبل تحقيقها

أ.د/أحمد الرفاعي بعجت العزيمي أ.د/سعيد محمود مرسي

- تشكيل لجان مخصصة للشراكة في كل مؤسسة مهمتها التواصل مع الشريك الآخر وتحديد اللقاءات والاجتماعات وتقريب وجهات النظر ومناقشة الأوضاع وتقييم مراحل التنفيذ.
- الاستعانة بأساتذة التخطيط بكليات التربية ووضع برامج الشراكة وتحديد إطار ويمكن التغلب على هذا المعوق من خلال تصميم أدوات تقييم متعددة للبرامج ومتنوعة لتشمل كافة البرامج التي تقدم من خلال الشراكة ويتفق على تصميم تلك الأدوات الشركاء من خلال علاقة مؤسسية واجتماعات ولذلك فمن الضروري تقاسم العمل وتوزيع المهام بشكل متناسب وفق امكانيات كل شريك وبتوافق مسبق موقع عليه من بنود البروتوكول حتى يلتزم كل شريك بواجباته ومسئولياته تجاه الشريك الآخر ولا يتعرض للمساءلة والمحاسبية وبذلك تتحقق مأسسة الشراكة بشكل جيد.

- تقاسم العمل وتوزيع المهام بشكل متناسب وفق امكانيات كل شريك وبتوافق مسبق موقع عليه من بنود البروتوكول حتى يلتزم كل شريك بواجباته ومسئولياته تجاه الشريك الآخر ولا يتعرض للمساءلة والمحاسبية وبذلك تتحقق مأسسة الشراكة بشكل جيد.

وختاماً، فإن الحاجة إلى تعزيز مؤسسات التنمية المهنية والسعي لاستدامتها وإدخال تحسينات وابتكارات للحفاظ على كياناتها وتحسين نتائجها، أصبحت ضرورة تسعى إليها النظم التعليمية من خلال الشراكات المؤسسية لتحقيق التكاملية بين المؤسسات التربوية، سعياً منها لتحقيق متطلبات التنمية المهنية للمعلمين بشفافية ووضوح، يأتي ذلك من منطلق ما يواجهه النظام التعليمي بجمهورية مصر العربية من تغيرات وتحديات ومستحدثات والحاجة للانتقال من نمطية البرامج التدريبية وتعددية الجهات التي تقدم برامج التنمية المهنية للمعلمين وضعف الارتكاز على

منهجية في تقديم البرامج والاستعانة بأساتذة متخصصين من ذوي الخبرة بكليات التربية . فهذه التوصيات تركز على الأولويات وتحدد المهام التي تقع على عاتق كل شريك، وتصميم هيكل وطابع مؤسسي للمشاركة هدفه تحقيق التنمية المهنية للمعلمين .

### قائمة المراجع

1- Laouh Al- Ajaz, Ashqar, Y(2010). The Real Status of Training Teachers of the Secondary - Stage During Service, Journal of the Islamic University of Humanitarian Studies, 18 (2),1- 59

<sup>٢</sup> - جمهورية مصر العربية:الخطوات الاستراتيجية القومية لاصلاح التعليم قبل ال جامعي في مصر(٢٠٠٧ - ٢٠٠٨):برنامج تحديث الموارد البشرية والتنمية المهنية،وزارة التربية والتعليم،مصر،ص ص ١٤٥ - ١٤٦

<sup>٣</sup> - محمد منصور أحمد : التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية المرتكز على المدرسة (S-BPD) في ضوء التوجهات العالمية الحديثة، المجلة التربوية، العدد (٤٦)، المجلد (٢)، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١٦، ص ص ٢٤٥ - ٢٤٦

<sup>٤</sup> - مفهوم المؤسسة: قاموس البيزنس،تم الإطلاع عليه في ٢٠١٧/٧/١٨ متاح من خلال: <http://www.businessdictionary.com/definition/institutionalization.html>

<sup>٥</sup> - مفهوم المؤسسة: قاموس كامبردج، تم الاطلاع عليه في ٢٠١٧/٧/١٨ متاح من خلال:

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/institutionalization>

<sup>٦</sup> - مفهوم المأسسة: قاموس اكسفورد، تم الاطلاع في ١٨/٧/٢٠١٧، متاح من خلال

<https://en.oxforddictionaries.com/definition/institutionalization>

٧ - أحمد يحيى راشد، منى حسن سليمان: " الشراكة والتنمية الحضرية المستدامة للبيئات التراثية بين الواقع والطموح: رؤية مستقبلية لمنطقة القاهرة القبطية"، المؤتمر الإقليمي العربي لتحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، وزارة الإسكان والبنية التحتية والمجتمعات الحضرية مع جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠١٣، ص٦.

٨ - رشيدة السيد أحمد: التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية، مرجع سابق، ص١٦

<sup>٩</sup> - جبر محمد عبدالله الكولى: الكفايات التدريسية اللازمة لمعلم مرحلة التعليم الاساسى في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة من وجهة نظر المشرفين بمحافظة ذمار، اليمن، مجلة الجرش للبحوث، الاردن، مج١٦، ع٢، ٢٠١٥، ص٥٣١

<sup>١٠</sup> - عادل الرشيد: المأسسة ومنظمات الأعمال والمؤسسات الأردنية "اتجاهات المديرين نحو ممارسات اداية دالة، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة اليرموك، ٢٠٠٣٢٧٦

<sup>١١</sup> - على ناصر شتوي: آليات تطوير الشراكة المؤسسية بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص دراسة استكشافية لآراء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وقيادات القطاع الخاص بمنطقة عسير، مجلة التربية، مج٨، ع١٦، مصر، ٢٠٠٥، ص١٧٥- ٢٤٥

<sup>١٢</sup> - نجلاء عبدالرحمن إبراهيم الزامل: " الشراكة بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية في المملكة العربية السعودية وكليات التربية في المملكة العربية السعودية لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الاميرة نورة عبدالرحمن، ٢٠١٠.

13-MelbaKurman, 2011;university Partnerships in the Era of University Innovation–A Suggested Projection". Innovation Magazine, Feature Article # 003.

14-MahmoudEid, (2015). Enhancing the Partnership between the Egyptian Faculties of Education Training Institutions of MoEAs An Improvement to Teachers' Professional Development. MA Thesis, University of Fayoum, study summery.

<sup>15</sup>-, MauriceWilliams, (2015).;"Principles and Guidelines for Faculties of Education Partnership with Governmental institutions and Effects on Teachers Professional Development". National Center for Research Resources (NCR), Issue 2, Article 12,at:www.google scholer

١٦ - سامى فتحى عمارة: الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام وسبل تفعيلها من وجهة نظر أساتذة الكلية والقيادات التعليمية دراسة تقويمية، مجلة كلية التربية الاسكندرية، جامعة دمنهور، مجلد ٢١، العدد ١، مصر، ٢٠١١، ص ٢٢١- ٢٩٢

<sup>١٧</sup> - فهد عباس العتيبي: " مجالات الشراكة بين القطاع الخاص وبين مدارس التعليم العام كما يراها مديرو المدارس بمدينة الرياض دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، العلوم التربوية، مج ١٧، العدد ١، السعودية، ٢٠١٢، ص ٤١- ٧٦

<sup>١٨</sup> - منى محمد أبو الفتوح: " الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم مدخل لاصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة البحث العلمي، كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر، العدد ١٣، ج ١، ٢٠١٢، ص ٤١٩- ٤٧٠

١٩ - ماجد محمد عفيف: " واقع الشراكة بين أكاديميات اعداد المعلمين العربية والمجتمع المحلى داخل الخط الاخضر من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، اليرموك، ٢٠١٣، ص ١- ١٠٦

- <sup>٢٠</sup> -نوف بنتمحمد الحربي:تصور مقترح لتفعيل الشراكة بين كلية التربية بجامعة القصيم وإدارة التعليم كمدخل لتحقيق التنمية المهنية للمعلم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القصيم، ٢٠١٨، ص ١ - ٢١٢
- <sup>٢١</sup> - صلاح أحمد الناقة: إعداد المعلم وتنميته مهنيًا في ضوء التحديات المستقبلية، المؤتمر التربوي "المعلم الفلسطيني - الواقع والمأمول"، الجامعة الإسلامية، فلسطين، يوليو ٢٠٠٩.
- <sup>٢٢</sup> - عيد صقر الهيم، وآخرون: التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة بدولة الكويت في ضوء التوجهات المعاصرة، الثقافة والتنمية، دار الكتب القومية، مصر، س١٦، ع١٠٠، ٢٠١٦، ص ٣١٣ - ٣٦٠

23-Yusuke Mori, Y. (2017). Toward Future Teachers Build-Up: An Evaluation of Official Professional Development Programs to Develop Educational Leaders in Netherlands According to Quality Standards, *MA thesis, Amsterdam University*.

At: [http://commons.wmu.se/all\\_dissertations](http://commons.wmu.se/all_dissertations), Part of the Educational Leadership Commons

<sup>24</sup>- Sally Farag (2018). Evaluating Training Programs in The Professional Academy for Teachers (PAT) in Teachers' Professional Development According to Quality Standards. *PhD Thesis, The American University in Cairo*. At: *The American University in Cairo School of Graduate Education*

26-Scott Randall McDowell, (2018). Expecting the Unexpected: Evaluating Teachers' Professional Development Programs in Education Colleges of Brazil In Accordance with Governance Quality Standards. *PhD Thesis, University Of California: Los Angeles*

At: [http://www.escholarship.org/help\\_copyright.html#reuse](http://www.escholarship.org/help_copyright.html#reuse)

27- Tend Marie Versland, (2018). Effectiveness Of Partnership Programs For Professional Development In The Development Of Professional Efficacy Of Aspiring Future

Teachers According To American Quality Standards. *PhD Thesis, Louisiana STATE UNIVERSITY: USA, Pp1-68*

27\_ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-en/institutionalization> seen at: 20/7/2018

قاموس المعاني

٢٨ - أبو اللوز عبد الحكيم: جهود الفكر الإسلامي المعاصر في مأسسة القيم: مع

تحليل وتقييم لمساهمات راشد الغنوشي، أعمال المؤتمر الدولي الرابع في البلاد

الإسلامية - الفكر والأنماط والأماكن - جامعة منوبة، تونس، ٢٠١٥، ص ٤٥٥

٣٠ - قاموس البيزنس: مفهوم المؤسسة، متاح من خلال

<http://www.businessdictionary.com/definition/institutionalization.html> seen at 20/7/2018

31-SoongHee Han<sup>1</sup>, Institutionalization of Lifelong Learning in Europe and East Asia: from the omplexity Systems perspective,

Education Research Institute. Seoul , Seoul, Korea 2017 ,p. 283

<sup>32</sup>- LavisZida, Sewankambo,N., Kouyate, B &Ouedraogo,S. (2018). Evaluating the Process and Extent of Institutionalization: A Case Study of a Rapid Response Unit for Health Policy in Burkina Faso. Int J Health Policy Manag, 7 (1), P.16.□

33-Lars Rademacher , Lena Schütz: The relevance of further education in the process of CSR-institutionalization, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015 ,p. 180

34- Randolph Stevenson et al: Institutionalization,2009: New Concepts and New Methods21st, International Political Science Association World Congress , Rice University, Santiago, Chile, July 12-16, 2009 ,p. 2

٣٥ - عربي بومدين و بوزيدي يحي:أثر عملية المأسسة على المشاركة السياسية  
دراسة في التحولات السياسية في المنطقة العربية بعد ٢٠١١،المجلة الجزائرية  
للسياسات العامة،ع٥، ٢٠١٤،ص٧٣

36-Mary Ellen Wendt,institutionalization of digital literacies in  
four-year liberal arts institutions, Adissertation doctor of  
philosophy, Michigan stste university,2011,Pp21-22

٣٧ -عبدالفتاح محمد الفرجاني:واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري  
ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية  
التجارة،الجامعة الاسلامية،غزة،٢٠٠٨، ص٢١

٣٨ - عبدالعالي بلعيفة:التسيير الفعّال وأثره على تماسك الجماعات العملية،رسالة  
ماجستير غير منشورة،كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة  
قسنطينة،الجزائر،٢٠٠٦،ص١٧

39- DavedAytül, (2016). Institutionalization Of Sport Clubs:  
Case Study Of Sport Managers. European Scientific Journal,  
P.366.

40- Tom Zilber, (2013). Institutional Logics And Institutional  
Work: Should They Be Agreed? Research in the Sociology of  
Organizations, 39 , P.80.

٤١ - جمال على الدهشان: مأسسة التعليم غير النظامي مدخلا للتميز وتحقيق  
أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، مجلة التعليم غير النظامي والتنمية المستدامة (رؤى  
وتجارب)، المركز الإقليمي لتعليم الكبار أسفك، ع١، ٢٠١٨، ص٣٦.

42- Hans

Keman,(2017),institutionalization,socialprocess,article,at  
12oct2017 <https://www.britannica.com/topic/institutionalization>

43-Johan Scott;Sociology(2006):The Key  
concepts(London;NewYork;Routledge);p.91

- ٤٣ - فارس علوش السبيعي: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠، ص ٢١- ٢٢
- ٤٤ - نعيمة حرب: واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١، ص ١٧
- ٤٥ - مؤمن باسم شريم: تسييس الوظيفة العامة وأثره في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، ٢٠١٦، ص ٦٠
- ٤٦ - أشرف عبدالعزيز موسى: الإصلاح الإداري في المؤسسات العامة الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، ٢٠١١، ص ٣٤- ٣٥
- ٤٧ - نعيمة حرب: واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، ٢٠١١، ص ٢٠
- 49- Colleen Mclaughlin and Kristine Black-Hawkins. School-University Partnerships for Educational research-distinctions, university of Cambridge ,faculty of Education ,UK, The curriculum journal ,vol. 18.no. 3. 2007. P 327
- ٥٠ - دعاء حمدي محمود: مجالات الشراكة التربوية الفاعلة في ضوء توجهات الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ تصور مقترح، دراسات تربوية واجتماعية، مصر، ج ٢٢، ع ١، ٢٠١٦، ص ٤٤٦
- ٥١ - شهاب الدين البغدادي. معجم البلدان. الجزء الثالث. بيروت: دار صادر، ص ٣٣٧

مأسسة الشراكة في مجال التنمية المعنوية  
للمعلمين وسبل تحقيقها

دعاء محمود علي عبدالله خليل  
أ.د./أحمد الرفاعي بعجت العززي أ.د./سعيد محمود مرسي

- ٥٢ - محمد أبي بكر الرازي. مختار الصحاح. ترتيب محمود مختار. القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٧، ص٣٣٦
- ٥٣ - إبراهيم أنيس، وآخرون. المعجم الوسيط. الجزء الأول. الطبعة الثانية. القاهرة: مجمع اللغة العربية، ١٩٧٢، ص٤٨٠
- ٥٤ - قاموس المعاني: مفهوم الشراكة، متاح من خلال:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A9>

- ٥٥ - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الكتاب المصري، القاهرة، ١٩٨٢، ص٣٥
- ٥٦ - سامي فتحي عمارة: الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام وسبل تفعيلها من وجهة نظر أساتذة الكلية والقيادات التعليمية: دراسة تقويمية، مرجع سابق، ص٢٢٩
- ٥٧ - مي محمد عبد الله الحماد: الشراكة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العام بالملكة العربية السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م، جامعة القصيم، السعودية، ٢٠١٧، ص٢٦٤ - ص٢٥٨
- ٥٨ - دعاء حمدي محمود: مجالات الشراكة التربوية الفاعلة في ضوء توجهات الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، تصور مقترح، مرجع سابق، ص٤٥٤

58 Kari smith; partnerships in teacher education-going beyond the rhetoric,with reference to the Norwegian context, c-e-p-s journal,vol6 ,n<sup>0</sup> 3,2016,p20

- ٥٨ - نجاة محمد الصائغ: الشراكة بين المدارس والجامعات وتطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، ع الرابع، ج١، ٢٠١٤، ص٥٩
- ٥٩ - محمد هاشم آغا: تصور أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية حول الشراكة بينها وسبل تطويرها، مجلة القراءة والمعرفة، ع١٦١، ٢٠١٥، ص٣٢

- <sup>٦٠</sup> - منى محمد أبو الفتوح: الشراكة بين كليات التربية ووزارة التربية والتعليم  
مدخل لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، مرجع سابق، ص ٤٣٠
- <sup>٦١</sup> - صلاح الدين عرفة: التدريب التربوي والتنمية المستدامة خبرات عالمية، المجلة  
العربية لبحوث التدريب والتطوير، مج ١، ٢٤، ٢٠١٨، ص ٨٣
- 62-Chris line Fraser,(2010) Continuing professional  
development and learning primary science classrooms, teacher  
Development, Vol (14),No(1).p86
- <sup>٦٢</sup> -أميمة موريد اقلاديوس:فاعلية التنمية المهنية للمعلم الثانوى الفنى في محافظة  
بورسعيد،مجلة كلية التربية،جامعة بورسعيد،٢٠١٧،٢١،٢١٨،ص ٦١٨
- <sup>٦٤</sup> -محمد إبراهيم عبده: التنمية المهنية لمعلمى المعاهد الازهرية في ضوء الاتجاهات  
الحديثة،مجلة العلوم التربوية،مجلد ٢٥،٢٤،٢، إبريل ٢٠١٧، ص ٢٩٨- ٢٩٩
- <sup>٦٥</sup> -الهام أحمد شلبي: أثر ادارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين  
(تجربة وكالة الغوث الدولية - الاردن)،مجلة جامعة دمشق،مج ٢٦، ع ٤، ٢٠١٠، ص ٤٤٦
- <sup>٦٦</sup> - طارق عبد الرؤوف عامر: النمو والتنمية المهنية للمعلم، التدريب أثناء الخدمة،  
القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١١، ص ٤٧
- <sup>٦٧</sup> - محمد عيد عتريس:تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين  
بالتعليم قبل ال جامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم،مجلة التربية  
(الجمعية المصرية للتربية المقارنة)س ١٣، ٢٩٤، ٢٠١٠، ص ٦٩
- <sup>69</sup>-Paul Cunningham, (2012), Moving the debate on partnership  
in initial teacher education forward: Compromise or innovation?  
.Critical and Reflective Practice in Education 3: p p51-61
- <sup>٦٩</sup> - يمكن الرجوع إلى:
- إيهاب السيد أحمد: واقع الشراكة بين كليات التربية والمدارس بمصر، دراسة  
ميدانية، التربية (جامعة القاهرة)، مرجع سابق، ص ٤٨٥

- محمود أحمد يوسف بعلوشة: واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٤، ص ٧٣

-Frank Daniello : "system functional linguistics theory in practice ;Along tudinal study of A school-University partnership Reforming writing instruction in an Urban Elementar school "unpublished ph.d., department of teacher education ,special education and curriculum and instruction program of curriculum and instruction,Lynch school of education,Boston college, may2010,p.70

-Helen Villers and Vivienne Mackisack:optimizing opportunities to learn during practicum developing collaborative partnerships between the university and school,asia pacific journal of cooperative education,vol.12,no.3,2011, p.185

<sup>٧٠</sup> - يمكن الرجوع إلى:

-فيولا منير عبده: الشراكة بين المدرسة والجامعة في ضوء خبرات بعض الدول وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مرجع سابق، ص ٥١

-نجاه الصائغ: الشراكة بين المدارس والجامعات وتطوير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص ٦٠

-محمد هاشم أغا: تصور أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية حول الشراكة بينها وسبل تطويرها، مرجع سابق، ص ٣٤

<sup>72</sup>- James E.Austin&Maria May,2012:Collaborative Value Creation,A Review of partnering between Nonprofits and Businesses, part2:Partnership Processes and outcomes, article inn"Nonprofit and oluntary sector Quarterly,p939

73- Jennekelokhoff,Nico Evers(2012); Mangement,4 steps for creating sustainable academic partnerships, strategic networks ,policy & strategy ,available at:

<https://www.eaie.org/blog/4-steps-for-creating-sustainable-academic-partnerships.html> ، ،

<sup>٧٣</sup> - خالد أحمد معيوف الشمري: مدى تفعيل الإدارة المدرسية للشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي: المعوقات وسبل التحسين، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج ٦، ع ١، ٢٠١٧، ص ص ٢٤٥ - ٢٥٨

<sup>٧٤</sup> سامي فتحي عمارة: الشراكة بين كليات التربية ومدارس التعليم العام وسبل تفعيلها من وجهة نظر أساتذة الكلية والقيادات التعليمية: دراسة تقويمية، مرجع سابق، ص ٢٥٧

<sup>75</sup> - Robert. V. Bullough JR ،Don Kouchak ،Nedra A. crow ، Sharon Hobbs and David stokes( 1997): professional development schools: catalysts for teacher and school change ، teaching and teacher education ،vol. 13 ،no. 2 ،p154

<sup>76</sup>-Christopher Bezzina (2009 ،September 22-25). Teacher Education Reform in Malta: establishing partnerships with schools .Paper presented at the European Conference on Educational Research ،Lahti ،Finland ،Retrieved from <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00001256.html>

<sup>78</sup>-  
<http://www.cunyedu/academics/prograsofnote/theteacheracademy.html>

<sup>79</sup>-MICHIGAN [/https://education.msu.edu/outreach/schools](https://education.msu.edu/outreach/schools) STATE UNIVERSIT

<sup>80</sup>-MSU joins research partnership to improve Michigan schools ،NEWS، November 27، 2018

AT <https://edwp.educ.msu.edu/news/2018/msu-joins-research-partnership-to-improve-michigan-schools>

81-Unesco:Teacher Professional development,an International review of the literature,united Nations Educational, scientific and cultural Organization,,2003,p.94

82-Johnson,L&Rakestraw(2013).Winthrop UniversitySchool partnership Network. The Renaissance groupe,2(1), Pp 111-120

82 - HebaKhadri, (2016). Planning For Establishing Partnership Between The Moe's Professional Academy For Teachers (PAT) And The Faculty Of Education - Ain Shams University An Interdisciplinary Model; European Scientific Journal. 10 (8), ISSN: 1857 – 7881، P12.

<sup>٨٣</sup> - ملك زعلوك: المعلمون والتحول عبر الشراكة بين المدرسة والجامعة،

١٧ يونيو ٢٠١٨ متاح من خلال

<https://www.shorouknews.com/columns/view.aspx?cdate=17062018&id=5bf57be5-0aa1-4a6b-97a2-3bef342517ed>

<sup>٨٥</sup> - المعايير القومية للتعليم في مصر: متاح من خلال الرابط <https://www.watein.com>

[//www.watein.com](https://www.watein.com)

<sup>٨٦</sup> - حسام بدرأوى : التعليم الفرصة للإنقاذ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة،

٢٠١١، ص ١٦٨