

## الفصل الخامس



### تدريب المعلم في أثناء الخدمة

- مفهوم تدريب المعلمين في أثناء الخدمة .
- واقع كليات التربية في إعداد معلم المستقبل .
- أهداف التدريب في أثناء الخدمة .
- واقع التدريب في أثناء الخدمة ومشكلاته .
- مبادئ أساسية تراعى عند تدريب المعلمين في أثناء الخدمة .
- التخطيط الفعال لبرامج تدريب المعلمين .
- بعض الاتجاهات العالمية في تدريب المعلمين في أثناء الخدمة .
- أهم أساليب برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة .
- المدرب الناجح وآلياته في برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة .
- صعوبات ومشكلات تواجه القائمين على برامج تدريب المعلمين  
تختص بالتدربين .
- تقويم المعلمين في الدورات التدريبية .



إذا كان الإشراف التربوي آلية متميزة تهدف إلى مساعدة المعلم في نموه المهني، وبالتالي تحسين العملية التعليمية؛ فإن تدريب المعلم في أثناء الخدمة من خلال برامج ودورات تدريبية متنوعة؛ تعد أيضاً آلية متميزة لها نفس الهدف، ألا وهو مساعدة المعلم في نموه المهني، وبالتالي مزيد من تحسين العملية التعليمية/ التعلمية.

س: عفواً أستاذي الفاضل. . ألا يكفي إعداد المعلم في كليات التربية أربع سنوات كما أوضحت لي في جلستنا السابقة؟

ج: إن إعداد المعلم قبل الخدمة داخل كليات التربية يعد بمثابة تأهيل مبدئي، يكتسب فيها الأساسيات الضرورية التي تؤهله لمهنة التعليم؛ ولذا يحتاج المعلم في أثناء عمله إلى تجديد مستمر، وتجويد دائم في جوانبه: التخصصية، والمهنية، والثقافية، وهذا ما يستهدفه التدريب في أثناء الخدمة.

### **مفهوم تدريب المعلمين في أثناء الخدمة In - Service Teachers Training**

«هو مجموعة من البرامج والدورات الطويلة أو القصيرة والورش الدراسية، وغيرها من التنظيمات التي تنتهي بمنح شهادات أو مؤهلات دراسية، وتهدف إلى تقديم مجموعة من الخبرات المعرفية والمهارية والوجدانية اللازمة للمعلم لرفع مستواه العلمي، والارتقاء بأدائه التربوي والاكاديمي من الناحيتين النظرية والعملية» (٣: ٦٣).

### **واقع كليات التربية في إعداد معلم المستقبل؛**

وتدريب المعلمين في أثناء الخدمة أصبح ضرورة ملحة، لا يمكن الاستغناء عنها، وهذه الضرورة الملحة يؤكدتها واقع كليات التربية، ومؤسسات إعداد المعلمين في بلادنا، وأهم خصائص وسمات هذا الواقع تحدده النقاط التالية (٢٦: ١٥):

١ - قلة من أساتذة كليات التربية وإعداد المعلمين يمتلكون مهارات وخبرات إعداد معلمى المستقبل ولكن الأغلبية لا يمتلكون هذه المهارات أو تلك الخبرات، فهناك قصور واضح، وخلل خطير في إعداد معلمى المعلمين. ومعنى هذا أننا نضع مصير معلم المستقبل في أيدي غير خبيرة ينقصها الكثير من الخبرات والمهارات الشخصية المبدعة، وفاقد الشيء لا يعطيه.

٢ - تدنى مستوى إعداد معلم المستقبل في كليات التربية ومؤسسات إعداد المعلمين، فهناك غلبة لإستراتيجية الكم على إستراتيجية الكيف، مما جعل هذه الكليات وتلك المؤسسات لا تهتم باستقطاب النوعيات المتميزة المختارة لمهنة التعليم، فغلب عليها

الطابع النظري التقليدي، وأصبح جل همها أن تصدر لسوق العمل أعداداً كبيرة من المعلمين ناقصي الخبرة والتأهيل.

٣ - تدنى المردود من فترة التربية العملية التي يقضيها الطالب المعلم في المدارس. فبرامج هذا التدريب الميداني تقليدية لا تحقق الأهداف المرجوة منها والمشكلات التي يعاني منها كل من: الطالب المعلم، والمشرف، والمعلم المتعاون، ومدير المدرسة، وتلاميذ الفصول، بأقية غالباً بدون حلول حاسمة. والتركيز في التقويم في هذه الفترة الهامة في إعداد معلم المستقبل على بعض مهارات التدريس، وإهمال الجوانب الأخرى التي لها أهميتها، في ذلك الإعداد.

٤ - نقص الوسائل التعليمية والمختبرات، ومصادر المعلومات، وخاصة الحديث منها وحتى إن توفر قدر ما من هذه الوسائل، وتلك المصادر؛ فإن المستخدم من الحديث منها محدود؛ لأن التدريس التقليدي في كليات التربية وإعداد المعلمين لا يعطي الفرصة للطلاب المعلمين من الاستفادة من هذه الوسائل وتلك المصادر.

٥ - تكدرس المناهج التعليمية، سواء التخصصية منها أو التربوية، فالمقررات الدراسية النظرية هي السائدة، وليس هناك فرص حقيقية لأن يكتشف الطالب المعلم المعلومات والحقائق بنفسه، ولا أن يستقصى بنفسه ويتأكد من النتائج ولا أن يعلم نفسه بنفسه، فليس هناك (في أغلب الأحوال) سوى تلقين من الأستاذ وتخزين من الطالب المعلم، ثم ترديد في الامتحانات، ثم انطفاء بعد انتهاء تلك الامتحانات، ولقد ضحكت من كاريكاتير في إحدى الصحف يبين أمماً تقف بجوار ابنها الذي يجلس على مكتب يستذكر دروسه في أيام الامتحانات وتقول له.

- لا تجهد نفسك يا ولدي في فهم ما تستذكره، احفظ وصم من أجل الامتحان، واترك الفهم لوقت الإجازة!!!.

٦ - إهمال الأنشطة الطلابية، وعدم وضعها في موضعها الصحيح في إعداد معلم المستقبل فهي رغم أهميتها في إعداد البدني والشخصي والثقافي؛ فلا يعتد بها ولا تقوم والهدف الذي لا يقوم يهمل من قبل الطالب والأستاذ وولي الأمر، وقد يؤخذ على الطالب المعلم الذي يمارس أنشطة يميل إليها، وتفيده كثيراً، بأنه يضيع وقته وجهده في أمور لا تفيده وغير متعلقة بالنتائج الدراسية.

٧ - التمسك بالوضع القائم، والنسج على منواله، وندرة المبادرات نحو خلق استحداثات تربوية مناسبة، والاكتفاء أحياناً بإدخال القليل من المستحدثات، أو على



الأقل التحدث عنها فى ندوة أو مؤتمر، وعن إمكانات تطبيقها، أو اقتباس جوانب منها للتطبيق.

٨ - انعدام الصلة بين كليات التربية وإعداد المعلمين ومعاهد ما قبل الخدمة، وبين خريجها العاملين فى المهنة، إذ ليس هناك نوع من برامج المتابعة لهؤلاء الخريجين؛ وذلك بسبب إما قصر النظر عن أهمية هذه المتابعة، وإما لسوء التخطيط، وإما لندرة الموارد المالية اللازمة لذلك، وإما لكل هذه الأسباب متجمعة.

٩ - عدم الجدية فى الإعداد الذى يستهدف جعل المعلم عاملاً هاماً فى تنمية البيئة والمجتمع، بالنظر لغلبة طابع الإعداد النظرى الأكاديمى، وأيضاً لافتقار الإعداد إلى الأسس الفكرية والتوجيهية السليمة التى تجعل من المعلم جزءاً لا يتجزأ من البيئة، وبخاصة فى المناطق الريفية، والقرى النائية المعزولة.

١٠ - افتقار كليات التربية ومؤسسات إعداد المعلمين إلى هياكل وبنى دينامية فى داخلها تعمل على خلق فرص أمام الخريجين للنمو المهنى بحوافز ذاتية ومادية ومعنوية، وعملاً بمفاهيم التربية المستديمة، أو بإيجاد ظروف ملائمة تساعد هؤلاء الخريجين على نمو مهنى مقصود ومخطط له.

بسبب كل هذه النقاط سالفة الذكر، نقول أن هناك فى بلادنا قصوراً فى إعداد المعلم قبل الخدمة، وينبغى أن نستعاض عن هذا القصور بأساليب عدة، منها: الإشراف التربوى المتميز (وقد تحدثنا عنه فى الفصل السابق)، وأيضاً بالتدريب الفعال الجدى فى أثناء الخدمة.

### أهداف التدريب فى أثناء الخدمة:

س: عفوواً أستاذى.. هل هناك أسباب أخرى (بخلاف قصور إعداد معلم المستقبل فى كليات التربية وإعداد المعلمين) تجعل التدريب فى أثناء الخدمة ضرورة ملحة؟

ج: نعم.. نعم.. ومن أهم هذه الأسباب ما يلى:

١ - وقوف المعلمين على الحديث من طرق التدريس، والوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم، وكيفية تطبيق تلك الطرق وهذه الوسائل بالفعل فى مدارسنا.

ب - وقوف المعلمين أيضاً على الجديد من وسائل التقويم، والأساليب الحديثة في الاختبارات والامتحانات: الشفهية منها والتحريرية، وكيفية استخدام بطاقات الملاحظة والاستبانة.

ج - تنمية المعلمين في كافة الجوانب: أكاديمية، ومهنية، وشخصية، وثقافية.

د - وأيضاً تنمية الجوانب الإبداعية لدى المعلمين وتحفيزهم على أن يشمل تدريسهم لبعض تلك الجوانب الإبداعية.

هـ - ربط المعلم ببيئته ومجتمعه المحلي، وأيضاً مجتمعه العالمي، وتدريبه على مهارات التخطيط لتوثيق الصلة بين التلاميذ، وبين بيئتهم المحلية، ومهارات تنفيذ وتقييم هذا التخطيط.

س: إذا كان كل ما ذكر يعتبر من الأسباب التي تجعل تدريب المعلم في أثناء الخدمة ضرورة ملحة؛ أليست هي نفسها أهداف التدريب في أثناء الخدمة؟

ج: الصحيح ما تقول بالفعل. . فإن ما ذكرته عن هذه الأسباب؛ هي نفسها أهداف التدريب للمعلمين في أثناء الخدمة، وهي عملية في غاية الأهمية، ولا تقف عند حدود معينة، فالمعلم يحتاج إلى نمو في مهنته طوال حياته المهنية، فالهدف العام أو الغاية من هذا التدريب هو رفع وتحسين وتجديد كفايات المعلم، بحيث نضمن لهذا المعلم مواكبة أحدث الأفكار والأساليب والطرائق ذات العلاقة بمحتوى ومضمون المهنة، وأيضاً تأهيله ليكون في موقف سباق متسارع فيتأثر ويؤثر، ويأخذ ويعطى، ويطبق الاستحداثات، يستحدث، ويلم بنتائج البحوث، ويجري البحوث الملائمة، حتى إذا ما أوشك على بلوغ سن التقاعد كان أشبه بسنبلة القمح المملوءة التي تفيض بالخير، والتي يمكن أن يعم خيرها على كثيرين.

ولما كان الهدف المشترك من الإعداد ما قبل الخدمة؛ واستمرار التدريب في أثناء الخدمة هو زيادة الكفاية ورفع المستوى، وتحسين عملية التعليم والتعلم، فينبغي أن تظل الجسور مفتوحة بين المعلم ومؤسسات إعداده «أى كليات التربية وإعداد المعلمين»، ومراكز التدريب في أثناء الخدمة، وأجهزة البحوث، ومراكز التجريب، والتقنيات الجديدة المعنية، فالتحرك الحر من وإلى كليات التربية وإعداد المعلمين، وتزواج الخبرات المكتسبة في مجال الإعداد والتدريب، يكفل نمو المعلم في المهنة ويشحذ قابليته على الإبداع والاستحداث، وخير ما في أهداف التدريب في أثناء الخدمة ذلك المفهوم الاستمراري والاستحدثي الذي هو مظهر من مظاهر إستراتيجية الكيف، ومن بين أفضل السبل وأنجحها لتنمية وتطوير المصادر البشرية، ليس في مجال التعليم فقط؛ وإنما في كل المجالات، حيث يتحقق قدر كبير من الكفاية والإتماء (٢٦: ٧٠ - ٧١).

## واقع التدريب فى أثناء الخدمة ومشكلاته:

أكدت بعض الدراسات (مثل دراسة راشد) (٣٣) أن واقع التدريب فى أثناء الخدمة فى بلادنا شكلى لا جوهري، وهو متدنى فى تحقيق الأهداف المنشودة منه، وأنه غير متنوع فما هى إلا بعض المحاضرات التى يلقيها بعض المختصين، فى أماكن غير مناسبة، وفى أوقات غير ملائمة، فهو يعانى من مشكلات عديدة ومتنوعة. وكما أن إعداد المعلم فى كليات التربية قبل الخدمة له مشكلاته المتعددة؛ فإن للتدريب فى أثناء الخدمة أيضاً مشكلاته التى ينبغى تدارسها والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها.

ويمكن تصنيف المشكلات المتعلقة بالتدريب فى أثناء الخدمة على النحو التالى (٢٦: ٧٣ - ٨٣):

مشكلات تتعلق بالتخطيط - مشكلات تتعلق بالمحتوى والوسائل - مشكلات تتعلق بالكفايات والأجهزة الفنية المشرفة على التدريب - مشكلات تتعلق بالتمويل - مشكلات تتعلق بالتأهيل والحوافز - مشكلات تتعلق بالانماط والاستحداث والتجريب - مشكلات تتعلق بالتوثيق والمعلومات - مشكلات تتعلق بالتقويم والمتابعة.

### ١- مشكلات تتعلق بالتخطيط:

يغلب على برامج التدريب فى أثناء الخدمة فى بلادنا صفة الارتجال، وقلما تكون هذه البرامج جزءاً لا يتجزأ من الخطط التربوية ضمن إستراتيجيات الكيف التى ينبغى التأكيد عليها فى أى خطة تربوية، ولقد بات من الأمور المسلمة اعتبار هذا التدريب جزءاً فى عملية شاملة ومنظومة متكاملة تيسر بموجب تخطيط مسبق يرتبط بعملية تنمية المعلم. وعلى هذا الأساس لابد من تخطيط للتدريب على المدى القريب، وعلى المدى البعيد. فيدرّب على المدى القريب جماعات المعلمين ناقصى التأهيل بأساليب متعددة بعد حصر لكفاءاتهم، ومستويات إعدادهم، وفى الوقت ذاته تخطط وتنفذ برامج تدريب على أساس انتقائى بغية تطبيق مناهج رائدة، أو للتعرف على طريقة حديثة، أو للتقوية فى بعض الموضوعات التخصصية.

س: عفواً أستاذى الجليل.. أود التعرف على أهم المبادئ والأسس التى ينبغى مراعاتها عند التخطيط لبرامج التدريب فى أثناء الخدمة؟

ج: استفسار جيد.. يدل على متابعة يقظة للموضوع.. وفى الحقيقة عند التخطيط لبرامج التدريب هذه، ينبغى أن تراعى المبادئ والأسس التالية:



أ - إجراء دراسة مسح شاملة فى المنطقة المراد تطبيق التدريب فيها لمعرفة ظروف ومستوى كل معلم .

ب - ضرورة وضع برنامج التدريب على أساس احتياجات المعلمين، وعلى أساس الأولويات، وبعد استكمال هذه الأولويات يمكن المضى قدما نحو برامج مستجدة، وبخاصة ما كان له طابع الابتكار .

ج - ضرورة شمول برامج التدريب لجوانب عديدة من الخبرات التى تحقق فى مجملها نمو الخبرة المهنية، وتزايد الكفايات الأدائية .

د - ينبغى أن تعد برامج التدريب بتنفيذ بصورة تعاونية، لا بصورة فردية، مع مراعاة الاستمرار فى هذا الأسلوب التعاونى ما أمكن ذلك .

هـ - ضرورة إعداد كوادر ذات كفاءة وخبرة عالية من الموجهين، واختصاصى المناهج، ومؤلفى الكتب المدرسية، والعاملين فى التخطيط والإدارة والبحوث والإحصاء، والمشرفين على مراكز الوسائل التعليمية ومديرى المدارس؛ ليقوموا بمهمة التدريب على نحو كفاء .

و - ضرورة الإعلان عن الدورات التدريبية ومزاياها للمعلمين، وتحفيزهم على الاشتراك برغبتهم هم، وليس عن طريق القسر والإكراه .

## ٢ - مشكلات تتعلق بالمحتوى والوسائل المعينة،

بالرغم من الاتجاه لجعل برامج التدريب فى أثناء الخدمة تسير فى خطط التجديد، وإيجاد البدائل المناسبة، فإن أغلب ما يعمل به فى بلادنا انعكاسى لمناهج وأساليب الإعداد ما قبل الخدمة . ويعتمد أسلوب الدورات والمحاضرات، وتلقى دروس فى جوانب أكاديمية نظرية . ولعل اللجوء إلى هذا الأسلوب مرده إلى يسره وسهولته . فلا يتطلب الأمر غير تجميع المتدربين من المعلمين فى صفوف معينة فى إحدى المدارس، أو فى إحدى كليات التربية، خلال العطلة الصيفية أو منتصف العام، ويتناوب بعض أساتذة كليات التربية على إعطائهم الدروس التى لا تعدو كونها صوراً ممسوخة عن مقررات تلك الكليات . ومن المؤلف فى هذه المقررات أنها من الطراز التقليدى، ولا تتناول المشكلات التعليمية الأساسية ومهارات التدريس إلا قليلاً، فما بالك بمحتوى برامج التدريب، وأخطر ما فى هذا المحتوى فى تلك الدورات التدريبية؛ تأكيد الجوانب النظرية، وقلة المرونة، وتدنى مقومات النمو المهنى التى تستند إلى معالجة المشكلات التربوية الملحة باستخدام الأساليب الحديثة مثل: ورش العمل (المشاغل)، التدريس

المصغر، والوسائط التعليمية المتعددة multimedia، والدروس النموذجية، إلى غير ذلك. . مما يعمل على زيادة كفايات المعلمين، ويحقق تغذية راجعة لمحتوى كليات التربية.

ونظراً لغياب التخطيط المناسب وضعف الحوافز، وضعف تصنيف المعلمين المراد تدريبهم في أثناء الخدمة مع ضعف الأجهزة المشرفة على التدريب، وغلبة المفاهيم التقليدية على تفكيرها وإجراءاتها، فإن محتوى البرامج التدريبية في أثناء الخدمة، والوسائل المعينة، وغياب التكنولوجيا التربوية، والمستحدثات لا يمكن أن يحقق الأهداف المرجوة من هذا التدريب.

### ٣. مشكلات تتعلق بندرة الكفايات المطلوبة والأجهزة الفنية،

يتوقف نجاح برامج التدريب في أثناء الخدمة بالدرجة الأولى على توفر المهارات والكفايات اللازمة لغرض التنظيم والمتابعة. فكما يشترط لنجاح إعداد معلمى المستقبل في كليات التربية توفر مربين من ذوى المستويات الرفيعة، ينظمون المناهج والطرائق، ويسهلون للطلاب المعلمين تعلم مهارات التدريس على أساس أهداف سلوكية محددة ودقيقة؛ فإن هذا ينطبق على برامج التدريب في أثناء الخدمة نصاً وروحاً، فلا بد أن تناط مهمة تنظيم هذه البرامج ومتابعتها بنخبة ممتازة من المربين، يبدأون تنفيذ برامجهم بعد تحديد مستويات المعلمين المتدربين واستعداداتهم، وينسقون مع الجهات ذات العلاقة، ويعدون البرامج وأوقاتها، وأماكنها، إلى غير ذلك. . ويشترط في هذه الكفايات أن تكون متمرسه في قضايا إعداد المعلمين وتدريبهم في أثناء الخدمة، وتصميم البرامج وإدارتها، والإلمام بالأساليب المتعددة للتدريب، لكى يستخدموا على نحو انتقائى ما يلائم منها أوضاع الفئات المختلفة المراد تدريبها.

وغنى عن البيان أن من أسباب ضعف نتائج التدريب عندنا؛ أن الفئات التى تناط بها مهمات التدريب في أثناء الخدمة ليست من المستوى المطلوب، ولا بد لها من تدريب خاص مسبق.

### ٤. مشكلات تتعلق بالتمويل،

ترتبط مشكلات التمويل إلى حد كبير بالتخطيط، فالتخطيط العلمى يولى الجانب التمويلي أهمية بالغة، ويفرض على الجهات المسئولة أن تتدبر أمرها لترصد الأموال اللازمة للتدريب في أثناء الخدمة.



س: اسمح لى استاذى أن أعبر عن رأى فى هذه التغطية . . إن مشكلة التمويل المالى هى من أكبر مشكلات أى مشروع . . فماذا يعمل أى مسئول عن التدريب فى أثناء الخدمة والميزانية الخاصة بهذا التدريب لا تكفى لإقامة الدورات التدريبية الفعّالة؟

ج: على هذا المسئول أن يدبر تمويل الدورات التدريبية من عدة جهات، وعلى سبيل المثال: من الموازنة السنوية للدولة، ومن معونات بعض المنظمات الدولية، ومن البلديات والمجالس المحلية والشركات سواء التابعة للقطاع العام، أو التابعة للقطاع الخاص .

ويمكن لهذا المسئول أن يعمل على الاقتصاد فى النفقات إلى حدّ ما، بحيث يكفى التمويل المالى إقامة التدريب الفعّال .

### ٥- مشكلات تتعلق بالتأهيل والحوافز:

لا شك أن تأهيل المعلم من خلال الدورات التدريبية فى أثناء الخدمة هو حافز مهنى هام لهذا المعلم، غير أن من بين أهم الحوافز تعمل الجهات المسئولة على اعتبار أى نوع من الفعاليات التدريبية الناجحة التى يشترك فيها المعلم إضافة جديدة إلى كفاءاته يرقى بموجبها فى السلم الوظيفى، أو يحصل على علاوات مادية مهما كانت ضئيلة .

ويمكن للجهات المسئولة أن تضع قواعد معينة تترجم بها فعليا التدريب إلى تحسين مادى ومعنوى لأحوال المعلم، فلا تحول القوانين دون المضى فى هذه الحوافز، وإنما تعدل القوانين ويكون فيها المرونة الكافية لتتمشى مع مفاهيم التربية المستديمة . ومن الضرورى أن يعمل المسئولون على إزالة الحواجز الجامدة التى تحول دون استمرار المعلمين فى تنمية كفاياتهم والحصول على مؤهلات جديدة معترف بها .

ولا يخفى على أحد أن الدورات التدريبية فى أثناء الخدمة فى الوضع الحالى لا تقدم أية حوافز تخصص التأهيل أو أية علاوات مادية، وفى أغلب الأحوال يحصل المعلم فى نهاية الدورة التدريبية على شهادة بأنه أنجز الدورة، ولكن لا ترجمة لهذه الشهادة مادية أو معنوية .

### ٦- مشكلات تتعلق بالأنماط والاستحداث والتجريب:

إذا ذكرت برامج التدريب فى أثناء الخدمة، يتبادر إلى أذهان الكثيرين فى بلادنا الأنماط التقليدية لهذا التدريب، التى ربما كانت أقل كلفة وأسهل للتنفيذ والإشراف، وترتكز فى الغالب على الدورات الصيفية وغير الصيفية فى كليات التربية، أو بعض

المراكز التربوية ذات العلاقة. ويستخدم فيها نفس الأشخاص والعاملين فى هذه المؤسسات. ونجد ما يعطى فى تلك الدورات التدريبية نهجاً مكرراً من برامج ما قبل الخدمة، وفى أحسن الأحوال تزيد ندوة أو ورشة عمل، ويندر استخدام وسائل تكنولوجيا التعليم.

وبما أن التدريب فى أثناء الخدمة عمل يتطلب تجديداً واستمراراً واستحداثاً ضمن جهود جماعية فإن البنى التقليدية تتعارض فى الغالب مع تطلعات التجديد والاستحداث.

س: عفوآ أستاذى.. هل يمكن أن نسترشد ببعض الأنماط والمستحدثات فى الدول المتقدمة؟

ج: نعم.. يمكن ذلك، ولكن ينبغى أن نؤقلمها لتلائم بيئتنا العربية.. فالمعلم العربى يختلف من حيث التكوين والنشأة والثقافة عن المعلم الأجنبى؛ لذلك تحتاج إلى البحوث التجريبية فى هذا المجال، وهذه مسؤولية الباحثين فى كليات التربية، ومراكز البحوث التربوية.

#### ٧- مشكلات تتعلق بالتوثيق والمعلومات؛

لا شك أن التوثيق فى القطاع التربوى وما يرتبط به، وتوفر المعلومات والبيانات اللازمة، من أبرز أولويات برامج إعداد المعلمين، وتدريبهم فى أثناء الخدمة. ومن دونهما يكون العمل مبتوراً وقليل الجدوى. وبما أن المفهوم الحديث لهذا التدريب جديد علينا إلى حد ما، فإن ما يعززه من توثيق وبيانات وبرامج استحداثية نادراً للغاية، وغير متداول.

وحيث إن التدريب فى أثناء الخدمة قديبات من بين الأولويات فى الخطط التربوية، فلا بد من توفير توثيق علمى منهجى لكل البحوث والدراسات والبرامج المستحدثة فى هذا التدريب.

ولعل من أبرز مهمات التوثيق وتدقيق البيانات فى ميدان التدريب أثناء الخدمة؛ الكشف عن الاتجاهات الجديدة، وتعزيز إستراتيجيات البحوث، مما يشرى برامج التدريب، فيحقق تغذية راجعة لكليات التربية وإعداد المعلمين، التى تتعرف على واقع التعليم ومشكلاته الحادة، فيسهل عندئذ على هذه الكليات أن تعيد بناء برامجها وطرائقها. وعلى هذه الكليات، وأيضاً على قيادات التدريب فى أثناء الخدمة جعل موضوع التوثيق مع البحث التربوى من صميم برامجها وعلى كل المستويات.

## ٨- مشكلات تتعلق بالتقويم والمتابعة:

يعد التقويم جانبا هاما وأساسيا لعمليات التعليم والتعلم، وبرامج إعداد المعلمين قبل الخدمة، وبرامج تدريبهم في أثناء الخدمة، للوقوف على مدى تحقق الأهداف المنشودة وتعرف نقاط القوة ونقاط الضعف، في محاولة للتغلب على نقاط الضعف وتحسين هذه العمليات وتلك البرامج.

ويكاد التقويم الحالي الذي يتناول برامج التدريب في أثناء الخدمة، لا يخرج عن إجراءات روتينية عرضية وبأساليب مرتجلة. وفي أغلب الحالات يكتفى بتطبيق برنامج التدريب، ويحكم على نجاحه أو فشله من انتظام المعلمين المتدربين في نشاطات البرنامج، ومواظبتهم على الحضور، وتجميعهم للمحاضرات والتوجيهات والبيانات الإحصائية التي يعدها المربون المشرفون على تنفيذ البرنامج، وقد لا يتم تقويم على الإطلاق.

ولب المشكلة هنا هو سوء التخطيط والإدارة، والأسلوب العشوائي الذي تسير عليه برامج التدريب. ومن أجل تدريب فعال ينبغى أن يكون التقويم جزءاً مكملًا لهذا التدريب وأن يكون هذا التقويم تقويمًا منهجيًا يعتمد على البحوث التربوية الأصيلة، والمتابعة المستمرة البناءة، وأن يبنى هذا التقويم على أسس سليمة، فينبغى أن يكون هادفًا، شاملاً، علمياً، تعاونياً، مستمراً، يعتمد على العديد من الأدوات والأساليب القياسية المختلفة.

### مبادئ أساسية تراعى عند تدريب المعلمين في أثناء الخدمة:

يختلف تعليم وتدريب الكبار عن تعليم وتدريب الصغار، فكل عمر زمني له خصائصه وسماته الشخصية، وأساليب تفكيره وقدراته العقلية، وخبراته، وحاجاته وميوله واهتماماته. ومن أجل أن ينجح تدريب المعلمين في أثناء الخدمة يجب أن نتعامل معهم من منطلق أنهم متعلمون كبار يختلفون عن المتعلمين في المدارس. فينبغى أن ينفذ تدريب الكبار بطريقة مختلفة عما يتدرب عليه التلاميذ الصغار.

وحتى تنجح برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة، ينبغى مراعاة المبادئ والأسس التالية (١٧ : ١ - ٢).

١ - معاملة هؤلاء المعلمين معاملة تحترم فيها شخصياتهم، وتقدر آراءهم، فهم يحبون أن يعاملوا كأنداد (سواسية)، ولا يريد أحدهم أن يسفه كلامه، أو أن يعامل وكأنه تلميذ داخل صف دراسي.

٢ - أنهم يريدون التعلم، حيث يكتشفون أن التدريب هو مفتاح لنمو آدائهم الناجح ومهاراتهم العالية؛ لذا ينبغي أن يشعروا بالفعل أنهم يكتسبون الجديد في هذا التدريب: معلومات - مهارات - أساليب تفكير - اتجاهات - قيم - ميول نافعة.

٣ - أن معرفة أهداف التدريب مسبقًا يزيد من تقبل هؤلاء المعلمين للتعلم والالتزام والمشاركة والحماس، فينبغي السماح لهم بمعرفة ما سيتعلمونه خلال التدريب.

٤ - يحتاج هؤلاء المعلمون المدربون إلى الشعور بأن برنامج التدريب ومحتوياته المتنوعة قد صممت بحيث تلبى ظروفهم الخاصة. وتشبع حاجاتهم إلى التعلم والنمو المهني.

٥ - ينبغي أن تتاح الفرص لهؤلاء المعلمين أن يدلوا بأرائهم المختلفة فيما يخبرونه من محتويات تدريبهم، حيث إن لديهم الرغبة والقدرة على التصدي لمحتويات البرنامج وعملية التدريب. إن الكبار يحتاجون إلى أن يشعروا أن بمقدورهم انتقاد الأفكار المطروحة بصراحة.

٦ - أن هؤلاء المعلمين الكبار يستمتعون بقدرتهم على توجيه الأسئلة، فينبغي أن نترك لهم حرية التساؤل والاستفسار، على أن تكون هذه الأسئلة والموضوعات التي يطرحونها محل اعتبار واهتمام وجدية من قبل المدرسين.

٧ - يقدر هؤلاء المعلمون التغذية الراجعة عن أدايتهم. وهذه التغذية الراجعة تبين لهم مدى نموهم في الدورات التدريبية في أثناء الخدمة، سواء في المعلومات أم المهارات، أم أساليب التفكير، إلى غير ذلك؛ لذا ينبغي أن تكون هناك فرص لتعرفهم على المستوى الحقيقي الذي وصلوا إليه.

٨ - حيث إن هؤلاء المعلمين لديهم قدر مناسب من النضج، فقابليتهم لمجابهة الأفكار عالية: وهم يؤيدون الأفكار التي يتفقون معها، ويجابهن تلك التي لا يتفقون معها، وهم في حاجة إلى هذه المجابهة؛ لذا يجب أن يكلفوا بمهام تجعلهم يفكرون ويتصرفون بطرق تثرى معرفتهم ومهاراتهم.

٩ - غالبًا ما تكون الفروق الفردية بين هؤلاء المعلمين المدربين واضحة الاتساع، لذا فإنهم يتعلمون بطرق مختلفة، ويعملون بدرجات متفاوتة، نظرًا لفرد كل منهم من حيث الخبرة، والخلفية، والمقدرة، وأسلوبه في التعلم؛ لذلك ينبغي التنوع في أساليب التدريب لتتلاءم مع الفروق الفردية بينهم.

١٠ - أن هؤلاء المعلمين المتدربين لديهم أفكار وعادات قديمة، قد تكون عائقاً في أداء أعمالهم؛ لذا ينبغي على القائمين على الدورات التدريبية للمعلمين في أثناء الخدمة العمل على تخلص المعلمين من تلك الأفكار والعادات القديمة قبل أن يتعلموا شيئاً جديداً.

١١ - لقد أتى هؤلاء المعلمون إلى تلك الدورات التدريبية وهم يأملون أن يجدوا حلولاً لمشكلاتهم التعليمية؛ لذا ينبغي أن تخصص في تلك الدورات الندوات وورش العمل، وجلسات العصف الذهني، لتدارس أهم هذه المشكلات.

١٢ - من المؤلف أن الأفراد تترسخ لديهم الأفكار التي تعلموها حديثاً، وسمعوا بها أكثر من مرة، واستطاعوا تطبيقها عملياً، ويدركون أهميتها، ويشجعون ويكافئون على تطبيقها. وعلينا أن نوظف ذلك في الدورات التدريبية للمعلمين في أثناء الخدمة. فنعلم هؤلاء المعلمين الأفكار التربوية الحديثة، ونكررها لهم بصورة متنوعة، وإتاحة الفرص لهم لتطبيقها، مع التأكيد على أهمية التعزيز وتشجيع المعلمين المتدربين على الإنجازات الحقيقية التي يؤدونها.

### **التخطيط الفعال لبرامج تدريب المعلمين؛**

إن التخطيط لتدريب المعلمين مهمة شاقة ومعقدة. ولكن يمكن توفير برنامج جيد في نوعيته لتطوير وتدريب المعلمين إذا تم تناول هذه المهمة بهدف واضح، وتصميم قوى وقدر عالٍ من الحنكة والالتزام.

ويقوم التخطيط الفعال لبرامج تدريب المعلمين بدور كبير في نجاح تلك البرامج، وهذا التدريب. ولقد وجد كنج King (19787) (21 - 18 : 57) أن هناك عدة عوامل ضرورية ولازمة للتخطيط الفعال لبرامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة، وأهم هذه العوامل ما يلي (٩ : ٥٥ - ٥٧):

١ - يجب أن تعطى الأهداف الأهمية والاعتبار؛ ولأن تطوير وتحسين أداء المعلمين برنامج تعليمي، فعلى المخططين أن يدركوا بوضوح ما يسعون لإنجازه.

٢ - يجب تعيين مجموعة المعلمين المستهدفين للتدريب والتطوير، وجمع معلومات وفيرة عنهم، لاختيار المواد التعليمية، والإجراءات التي تتوافق مع مستوياتهم.

٣ - يجب اختيار وتحديد الوقت المخصص لبرنامج التدريب . إن اتخاذ القرار في هذا الصدد يجب أن يشمل المدة الزمنية للبرنامج، والوقت المناسب من العام الدراسي لتنفيذه، وأيضاً أيام الأسبوع، والساعات اليومية الأكثر مناسبة للمعلمين المتدربين .

٤ - يجب أن يتم اختيار أنواع المواد التعليمية والنشاطات التدريسية على أساس الأهداف، والإمكانيات المتاحة، وجاذبيتها لمجموعة المعلمين المتدربين . وتراعى هنا مدى خبرة هؤلاء المعلمين، فالمواد والنشاطات التي توضع للمعلمين الذين يتدربون لأول مرة، تختلف عن تلك التي توضع لمعلمين تدربوا لعدد من المرات .

٥ - إذا لم يكن تمويل البرنامج التدريبي كافٍ من الجهة الحكومية؛ فيجب على المخططين اختيار الجهة المناسبة لرعاية وتمويل برنامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة .

٦ - يجب أن تحدد نشاطات برنامج التدريب من تشكيلة واسعة من الخبرات التعليمية ومنها: المناقشة - المحاضرة - العروض العملية - تمارين تحليل الأفكار وتركيبها - تمثيل الدور - الألعاب التعليمية - حل المشكلات - العصف الذهني - التعليم المعان بالكمبيوتر - التعليم المصغر - استخدام المعينات السمعية والبصرية والوسائط التعليمية المتعددة - المسرحية التربوية - المباريات المستديرة - Fish - Bowling - تصيد الأفكار Round Robins .

٧ - يجب على المخططين اختيار الأوساط التعليمية المناسبة للأهداف وللمشاركين، ومن بين الاختيارات المتاحة للمخططين: إعداد المواد المطبوعة، والأفلام والأشرطة المرئية والسمعية، والشرائح، وبرامج الحاسوب .

٨ - يجب اختيار مكان التدريب، والمرافق بعناية فائقة، وأن تكون غرف الاجتماعات جذابة وتتنوع لأفراد مجموعة المعلمين، وتسمح بممارسة النشاطات اللازمة، وأن تعد الأجهزة المستخدمة، وأن تكون على درجة عالية من الصلاحية .

٩ - من العوامل الأساسية التي ترتبط بشكل إيجابي في نجاح برنامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة؛ التقويم المتظم لجهود نظام المدارس في تطوير المعلمين . ويوفر مثل هذا التقويم بيانات عن تحقيق الأهداف، ويزود المخططين بمعلومات لتحسين البرامج في المستقبل .

١٠ - تحديد الحوافز التي سيتم استخدامها في برنامج التدريب، ومن هذه الحوافز: زيادة الراتب - إعفاء من بعض المسؤوليات - إطراء الجهاز الإدارى والإشرافى - توفير فرص للترقية . . إلى غير ذلك .

س: عفواً أستاذى . . أعتقد أن من بين أهم تلك العوامل الضرورية واللازمة للتخطيط الفعّال لبرامج تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة؛ الوقوف على حاجات ورغبات واهتمامات هؤلاء المعلمين المتدربين . . أليس كذلك؟

ج: الحق فيما تقول . . فهذه البرامج التدريبية تقوم بالدرجة الأولى على تصور حاجات المعلمين التعليمية والمهنية، ويمكن الحصول على تلك الحاجات باستخدام بعض أساليب جمع المعلومات والبيانات مثل: استطلاعات الرأى، والاستبانات . وتسمى عملية الحصول على هذه المعلومات التى تصبح أساساً للتخطيط، عملية تقدير الحاجات Needs Assessment . ويعين تقدير الحاجات هذا على وضع أهداف البرنامج التدريبى . وأيضاً تعمل هذه العملية على تعيين الإستراتيجيات والتنظيمات المفضلة للاجتماعات . والأوقات المناسبة لها لأن اختيار هذه الأوقات له دور كبير فى إنتاجية هؤلاء المعلمين، ووجود دوافع قوية للاستفادة من تلك الدورات التدريبية .

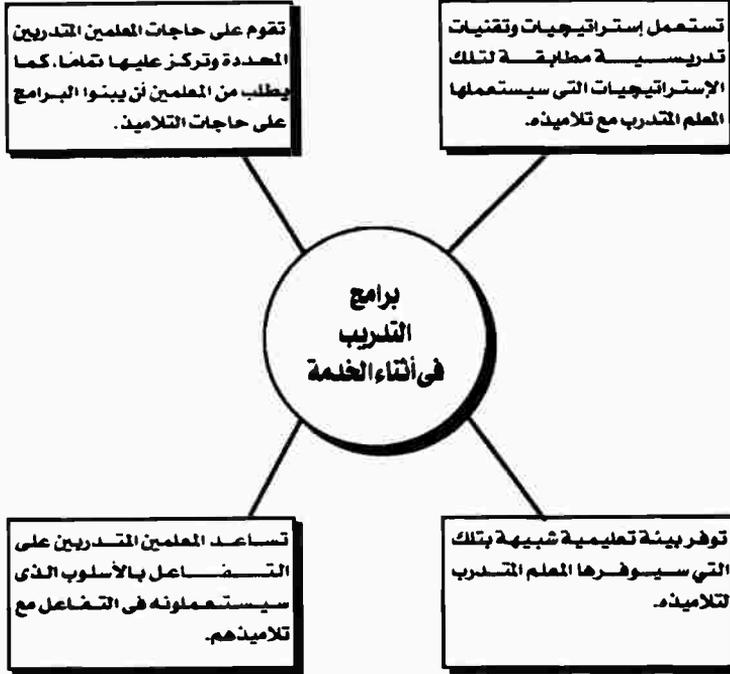
ويجب الاهتمام بالمناخ الإيجابى فى الدورات التدريبية للمعلمين فى أثناء الخدمة . وقد اقترح كل من هاريس وبسنت Harris and Bessent 1969 نهجا مخبريا لتشجيع المعلمين فى هذه الدورات على التعلم النشط . وهذه المشاركة تختلف تماماً عن الاستماع السلبي للمحاضرات الذى هو غالباً النشاط الرئيسى فى برامج تدريب المعلمين . ويؤكد النموذج الذى طوره فيما بعد كل من والسى وسميث - Wallace ans Smith - 1978، لبرامج تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة؛ دور المعلم كمتعلم . ووفق هذا النموذج فإن تحديد حاجات المتعلمين وتوفير البيئة التعليمية الموافقة لها، واستعمال الإستراتيجيات التعليمية، وتشجيع تفاعلهم هى جميعها من أوجه التدريس الجيد . وإضافة إلى ذلك فإن تحليل المناخ الصفى يوفر بعض المبادئ العريضة الذى يسترشد بها فى تخطيط برامج التدريب فى أثناء الخدمة (٩ : ٧٤ - ٧٥) .

ويمثل الشكل التالى النموذج المطور لبرامج التدريب فى أثناء الخدمة:



## شكل (أ)

### نموذج لبرامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة



س: عضواً أستاذي الكريم.. إن نموذج برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة واضح ومفهوم ويعمل بالفعل على توفير مناخ إيجابي في الدورات التدريبية لهؤلاء المعلمين.. ولكن أرجو أن تضيف إلى أفكار هذا النموذج أهم العوامل الأساسية التي تعمل على توفير هذا المناخ الإيجابي؟

ج: حسناً.. إن أهم العوامل الأساسية التي تعمل على توفير المناخ الإيجابي في الدورات التدريبية للمعلمين في أثناء الخدمة ما يلي:

- ١ - البدء من حيث وضع المعلم المتدرب في معلوماته، ومهاراته، وهذا يستلزم قياس وتقدير هذا الوضع قبل البدء ببرنامجه التدريب.
- ٢ - تعزيز نقاط القوة والاهتمام لدى المعلم المتدرب؛ وهذا أيضاً يستلزم الكشف عن نواحي القوة لديه والاهتمام قبل بدء برنامج التدريب.
- ٣ - تنفيذ النشاطات التعليمية التي يرغب فيها المعلمون المتدربون، وذلك لتشجيعهم على ممارسة تلك النشاطات، والتعلم منها.

- ٤ - إثارة الموضوعات والتساؤلات والأفكار التي تشير لدى المعلمين المتدربين التفكير التباعدي والنشاط الإبداعي .
- ٥ - تحفيز كل معلم متدرب على المشاركة فى الأنشطة التعليمية، والتفاعل مع فقرات برنامج التدريب بإيجابية فعّالة .
- ٦ - توفير الدعم والمساعدة للمعلمين المتدربين من قبل القيادات التربوية لبرنامج التدريب كلما دعت الحاجة إلى هذا التعلم وتلك المساعدة .
- ٧ - الاعتراف بالإنجازات التي يحققها المعلمون المتدربون، وإعلانها ومكافأتها بأساليب مادية ومعنوية .
- ٨ - التقييم الشامل والمستمر لكل نشاطات برنامج تدريب المعلمين وتحسين وتطوير هذه الأنشطة فى ضوء هذا التقييم الشامل والمستمر .

### بعض الاتجاهات العالمية فى مجال تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة،

س: أستاذى الجليل . . أود التعرف على بعض الاتجاهات العالمية الحديثة فى مجال تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة؟

ج: حسنًا . . سوف أتحدث هنا عن فكرتين أساسيتين هما:

أ - تفريد برنامج تدريب المعلم فى أثناء الخدمة .

ب - مراكز المعلمين .

#### أ - تفريد برنامج تدريب المعلم فى أثناء الخدمة،

ومعنى هذا التفريد؛ ألا يكون برنامج التدريب لمجموعة من المعلمين المتدربين؛ بل يتدرب كل معلم بمفرده، بحسب استعداداته وقدراته ومهاراته، ويعمل هذا التفريد على سد الحاجات الفردية لكل معلم متدرب .

ومن الطرق التي استخدمت للوصول إلى التفريد Individualization تلك الطريقة التي ابتكرها «جورج ردفيرن George Redfern 1972»، وتسمى طريقة «مراعى العمل Job Targets» ويتضمن المفهوم الأساسى لهذه الطريقة صياغة أهداف محددة لنموه وتقدم المعلم، ويتم ذلك عادة لمدة عام دراسى واحد. وقد يحدد المعلم نفسه أحيانًا هذه الأهداف. كما تحدد أحيانًا أخرى من الملاحظات التي أوردها المشرف التربوى على هذا المعلم فى توصياته، أو من نتائج إجراء تقييم لهذا المعلم. ويمكن

استخدام أداة معروفة في هذا المجال تسمى «أداة باتل للتقويم الذاتي The Battelle Self - Appraisal Instrmt» وهذا الاستخدام لهذه الأداة تمكن من وضع مخطط للمعلم المتدرب في مجالات التعليم الأربعة التالية.

- المعلم قائد تدريس Instructional Leader

- المعلم قائد اجتماعي Social Leader

- المعلم مشجع لتطوير عاطفى صحى Promoter of Health Femotional Development

- المعلم موصل Communicator :

وبما أن هذا التحليل للتعليم التدريسي مبنى على تفحص دقيق للأدب المتصل بهذا الموضوع، وعلى تصنيف خبرات المعلمين؛ فإن هذه الأداة تستطيع أن تساعد المعلم المتدرب في التعرف على نقاط قوته، ونقاط ضعفه. ويجب على المعلم المتدرب، والمشرف على هذا التدريب مناقشة هذه المعلومات، والتفكر في نشاطات ممكنة لتلاشى نقاط الضعف، وتريد نقاط القوة. وهذه هي الخطوة الأولى في طريقة «مرامي العمل» ألا وهي تحديد تلك المرامي «أى الأهداف». ويمكن ذلك بعدة طرق مثل: التحليل الذاتى، وتحليل المعلومات جمعها المشرف التربوى، والتفكير في النشاطات المتاحة. ويجب عند تحديد عدد مرامي العمل مراعاة مناسبتها للمعلم المتدرب، وألا تكون صعبة جدا؛ لأن مرامي العمل المناسبة تعزز عند المعلم المتدرب الشعور بالرضا الذاتى Complacency، بينما المرامي بالغة الصعوبة تسبب فى إحباطه؛ ولذلك يتطلب العمل مع المعلمين لصياغة هذه المرامي فهما لكل منهم، ولنقاط ضعفه، ولنقاط قوته المهنية ودافعيته ومسئوليته واهتماماته، إذ يمكن بمثل هذه المعرفة وضع أهداف ومرامي واقعية.

والخطوة الثانية فى هذه الطريقة عبارة عن التخطيط لكيفية تحقيق هذه المرامي. ويشتمل هذا التخطيط على الإجراءات والتوقيت ونقاط المراجعة والتحقق. فإذا كان المعلم المتدرب يرغب فى تحسين تقنيات طرح الأسئلة فى النقاش الصفى، وفى الاختبارات، فيجب أن يشتمل التخطيط لذلك على استعمال الكتب التى تبحث فى موضوع طرح الأسئلة.

ثم تأتى الخطوة الثالثة وهى تنفيذ التخطيط، مع التزام المعلم المتدرب بالخطوة الموضوعية، ثم يأتى التقويم فى الخطوة الأخيرة للتأكد من أن المرامي الموضوعية فى الخطوة قد تحققت.

إن استعمال طريقة «مراعى العمل» فى تفريد تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة، دون مراقبة المشرف التربوى أو الإدارى؛ فعّال فقط عندما يكون المعلمون مدفوعين ذاتياً للنمو المهنى، أى أن دافعية المعلم الداخلية لكى يطور ذاته مهنياً هى الأساس فى استخدام أسلوب تفريد التدريب.

ويأتى هنا دور المدارس فى إثارة دافعية المعلمين للنمو المهنى بشتى الطرق، ويأتى على رأس هذه الطرق: زيادة الرواتب، الترقى إلى مناصب أعلى، منح المعلمين المتمازين علاوات إضافية، وفى الحقيقة أن هناك عوامل معنوية تثير دافعية المعلمين لهذا النمو المهنى منها الرضا عن العمل وتقدير الآخرين، وخاصة التلاميذ.

إن تطبيق مثل هذه الطرق فى تفريد تدريب المعلمين لا يسهم فقط فى تحفيز هؤلاء المعلمين لمتابعة نشاطات النمو المهنى فحسب، وإنما كذلك توفير أفراد منهم لقيادة جوانب معينة فى برنامج تطوير المعلمين فى أثناء الخدمة (٩: ٦٥ - ٦٧).

### ب- مراكز المعلمين:

مركز المعلمين Teachers Center عبارة عن مركز يغذى المعلمين بالمعلومات الجديدة حول: المناهج والكتب والوسائل التعليمية وأساليب التدريس، وأساليب التقويم، ولقد بدأت فكرة مراكز المعلمين فى بريطانيا، ثم انتشرت هذه المراكز فى الولايات المتحدة الأمريكية، وأجمع العديد من المختصين أن فكرة إنشاء مكان محدد للمعلمين يجدون فيه المواد الدراسية المناسبة لهم، ويجتمعون فيه فى مجموعات دراسية، ويبدأون فيه بنشاطاتهم المهنية الخاصة بهم؛ هى انطلاقة جيدة فى مجال تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة. وقد أكد كل من بل وبيستلى Bell and (1975) (17: 50) Peightly «أن مركز المعلمين هو أحد أكثر أشكال برامج تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة التى تبشر بالنجاح فى هذا المجال». فهو يجمع عدداً من المتخصصين فى مهنة التعليم الذين هم ملتزمون بتعزيز النمو والتجديد المستمرين عند المعلمين. وقد أثبتت هذه المراكز فعاليتها، وبوجه خاص للمعلمين الذين يحتاجون إلى مواد تعليمية فى صفوفهم لاستخدامها مع تلاميذهم وخاصة الذين لديهم تأخر دراسى.

س: عفوًا أستاذى - إن فكرة مراكز المعلمين ممتازة.. ولكن إلى أى جهة يمكن أن تتبع هذه المراكز؟

ج: فعلاً، لقد أثير جدل حول هذه المراكز من حيث تبعيتها، فهناك من نادى بأن تكون لكل مدرسة مركز للمعلمين، وهناك رأى آخر بأن يكون المركز تابعاً لمجموعة من

المدارس. وهناك من يرى أن تكون تبعية المركز مشاركة بين الجامعة ومجموعة من المدارس. وأرى أنا أن لو تم توافر مركز للمعلمين فى كل حى سكنى يضم مجموعة من المدارس المتنوعة، ويكون تحت إشراف أقرب كلية تربية بالتعاون مع إدارة تعليم الحى السكنى. كما أرى أن استخدام هذا المرفق التربوى على نحو يفى بغرض إنشائه؛ فيجب أن يكون هناك اشتراك رمزى من قبل المعلمين المستفيدين من إمكانياته المتنوعة. ويقوم كل من المشرف التربوى، ومدير المدرسة بتشجيع المعلمين على الاشتراك فى هذا المركز والاستفادة منه فى النمو والتطوير المهنى للمعلم.

س: هل يمكن أستاذى أن تعدد الخدمات التى يمكن لهذه المراكز تقديمها للمعلمين؟

ج: حسنًا.. يمكن تحديد أهم الخدمات التى تقدمها مراكز المعلمين فى النقاط التالية (٩ : ٧٠):

- ١ - تعيين المعلمين على حل مشكلاتهم، وتشجيعهم على تجريب طرق جديدة لحل مشكلاتهم الصفية.
- ٢ - تسمح للمعلمين باستكشاف المواد التعليمية المختلفة وتطويرها لاستخدامها فى الصف.
- ٣ - توفر للمعلمين اتصالات مع خبراء ومتخصصين فى المجالات التعليمية والتربوية تمكنهم من نمو خبراتهم المهنية.
- ٤ - توفر للمعلمين مصدرًا للدعم الاجتماعى والعاطفى، وتنمى لديهم العلاقات الإنسانية السوية.
- ٥ - تنظم ورشًا تربوية ومواد دراسية تكسب المعلمين المهارات المختلفة سواء كانت مهارات عقلية، أم يدوية أم أكاديمية.
- ٦ - توفر للمعلمين مساعدة استشارية من خلال خبراء واستشاريين فى المجالات التعليمية والتربوية.
- ٧ - قد تكون لهذه المراكز أهمية خاصة فى توجيه وإرشاد المعلمين الجدد فثبت لديهم المهارات التدريسية المختلفة (التخطيط - التنفيذ - التقويم) وتنمى لديهم مهارات إدارة الصف، وغيرها من المهارات اللازمة للمعلمين.

٨ - تعين المعلمين على فهم العملية التعليمية الفهم الصحيح، والتعرف السليم لمفهوم المنهج وعناصره الأساسية، وأساسه، وتنظيماته، إلى غير ذلك.

٩ - تشجع المعلمين على تقبل المسؤولية عن غمهم المهني الموجه ذاتيا، وتزيد من إنمائهم لهذه المهنة المقدسة.

وأخيراً، فإن تبنى مثل هذه الفكرة ستكون خطوة إلى الأمام في هذا المجال ذلك لأن في وسع هذه المراكز أن تكون قوة أساسية في برامج تدريب وتطوير المعلمين.

### **أهم أساليب برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة:**

هناك العديد من أساليب تدريب المعلمين في أثناء الخدمة، وسوف نقصر الحديث على أهم هذه الأساليب وهي:

التدريس المصغر - الندوات - العصف الذهني - المحاضرة الفعّالة - أسلوب دلفي - العروض العملية - ورش العمل (المشاغل) - الزيارات الميدانية - لعب الأدوار - المسرحية التربوية - التدريب الموجه ذاتيا - المؤتمرات التدريبية عبر الفيديو.

### **١- أسلوب التدريس المصغر Micro Teaching**

مع أن التعليم المصغر استخدم أولاً في برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة، إلا أنه استخدم بنجاح في برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة التي وضعت لمجموعات من المعلمين من ذوى الخبرة وفي مختلف المستويات. وقد أسهم عدد كبير من الكليات والجامعات في زيادة استعمال أسلوب التدريس المصغر في برامج التدريب في أثناء الخدمة، وكانت النتائج ناجحة للغاية.

ويقوم أسلوب التدريس المصغر على أساس تقسيم الموقف التعليمي إلى مواقف تدريسية صغيرة، مدة كل منها حوالى خمس دقائق مع استخدام كاميرات الفيديو لتسجيل العملية التعليمية، حتى يمكن عرضها بعد ذلك ليعرف المعلم المتدرب - الذى يقوم بتدريس هذا الموقف التعليمي الصغير على زملاء يمثلون تلامذته - أخطاءه ويعدل من سلوكه فى المرة التالية، وهكذا حتى يصل إلى درجة إتقان السلوك الصحيح.

ويمكن تلخيص أهم مميزات هذا الأسلوب فى تدريب المعلمين فى النقاط التالية

(٨ : ٣٠):

أ - يمتاز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب تدريب المعلمين فى أنه يقدم تغذية راجعة Feed Back فورية، ومن مصادر متعددة مثل: مشاهدة المعلم المتدرب لنفسه وهو



يقوم بالأداء، ثم تحليل هذا الأداء ومعرفة الأخطاء، ومناقشات المشرف على برنامج التدريب، وأيضاً مناقشات زملائه المعلمين، وغيرها من المصادر المتوافرة في الموقف التعليمي.

ب - أنه بالرغم من أن موقف التدريب الذي يستخدم أسلوب التدريس المصغر؛ موقف مصطنع إلا أنه يتم فيه التدريب على مهارات التدريس بصورة حقيقية، ويمكن أن نصل بها إلى مستوى الإتقان المطلوب.

ج - صغر عدد المتعلمين، وقلة الوقت المستغرق في عملية التدريس؛ يؤدي إلى خفض التعقيدات إلى حد كبير، ويوفر وقت المعلم المتدرب، ووقت المشرف على التدريب، كل هذا يؤدي إلى نتائج جيدة في عملية التدريب.

## ٢. أسلوب الندوات:

يعد أسلوب الندوات من الأساليب المفضلة في الدورات التدريبية؛ لأنه يتميز بتفاعل المعلمين المتدربين مع الأساتذة المدربين، والاندماج معهم حيث تعتبر المناقشة هي أساس هذا الأسلوب، حيث يتم تبادل لفظي منظم، والتعبير عن الأفكار بين المدرب والمعلمين المتدربين. وبالتالي ينقل هذا الأسلوب هؤلاء المعلمين من الموقف السلبي إلى الموقف الإيجابي، حيث يسهمون مع مدربيهم في التفكير، وابداء الآراء، واقتراح المقترحات، وتقديم ما عندهم من حلول للمشكلات المطروحة.

وجزاء من أسلوب الندوات فيه شرح من بعض الأساتذة المدربين، والشرح ضروري في عملية التعلم، لمساعدة المعلمين المتدربين على الفهم والإدراك للموضوعات التي تدور حولها الندوة. ويستفيد هؤلاء المعلمون من أنواع الشرح المختلفة، سواء كان الشرح تفسيرياً، أم شرحاً وصفيًا، أم شرحاً استدلالياً.

ومن خلال هذا الأسلوب ينمو التفاهم المتبادل بين المعلمين المتدربين؛ والأساتذة المدربين وبين المعلمين المتدربين بعضهم مع بعض، وتنمو المهارات الاجتماعية اللازمة للعمل التعاوني، كما تنمي ثقة المتدربين بأنفسهم، وبمقدراتهم الفعلية على إنتاج الآراء والمقترحات والحلول المحتملة للمشكلات المختلفة المطروحة للمناقشة.

واشتراك المعلمين المتدربين مع أستاذهم المدرب في المناقشات العلمية يعمل على زيادة الدافعية للتعلم لديهم. فالمعلمون المنهكون في المناقشة، وفي التفكير لحل مشكلة ما يكونون أكثر حرصاً على العمل وعلى إنتاج الأفكار من هؤلاء الذين يستمعون إلى مدربيهم فقط.

## ٢. أسلوب العصف الذهني Brain Storming

يقوم هذا الأسلوب على تشجيع المعلمين المتدربين على إنتاج عدد كبير من الأفكار بهدف تنمية قدراتهم العقلية من خلال التدريب على توليد الأفكار المتابعة والمتنوعة في نفس الوقت؛ حول قضية ما أو مشكلة تطرح عليهم في أثناء الجلسة. ويعتقد كل من تورانس ومايرز Torrance and Meyers بأنه «إذا سمح للذهن بأن يطلق العنان في حل المشكلة، فإن حلول تلك المشكلة تتدفق دوغما كابح، وبغض النظر عن مدى تحققها»، والمبدأ الأساسي في ذلك - فكر الآن - وتحقق فيما بعد. ويرى أوزبورن Osborn أن العصف الذهني عبارة عن مؤتمر إبداعي ذي طبيعة خاصة من أجل إنتاج قائمة من الأفكار يمكن أن تستخدم كمفاتيح تقود إلى بلورة المشكلة، وبالتالي تؤدي إلى تكوين حل لتلك المشكلة، يعتمد على أفكار جماعية متحررة من القيود والخرج، وأن هذه الطريقة تساعد المعلم المتدرب على أن يكون أكثر استرخاءً وأقل تحفظاً، وبالتالي زيادة قدراته على التخيل وتوليد الأفكار في ظل تخفيف ضغوط النقد والتقويم.

س: عفواً أستاذي.. أريد توضيحاً أكثر عن أسلوب العصف الذهني، وكيفية تنفيذه؟

ج: حسناً.. أسلوب العصف الذهني تقنية لتوليد أفكار كثيرة من خلال مجموعة من الأفراد يركزون تفكيرهم في قضية من القضايا، أو في حل مشكلة من المشكلات، بحيث تعطى الفرصة لعدة مرات لكل فرد فيهم لي طرح أفكاره بناء على الأفكار التي سمعها من الآخرين. وسأعطى لك مثلاً يوضح كيفية تنفيذ هذا الأسلوب.

يجلس المشاركون في جلسة على شكل دائرة، وهناك من يقود الجلسة وهناك من يسجل استجابات الأفراد. ويبدأ قائد الجلسة بطرح القضية أو المشكلة المراد إيجاد حل لها. ويبدأ الفرد الأول في طرح فكرته وحلّه، ثم يأتي الفرد الثاني لينقح فكرة أو حل زميله الأول، أو لي طرح فكرة جديدة أو حلاً جديداً، وتستمر الأمور هكذا حتى ينتهي كل الأفراد. ثم يبدأ الفرد الأول من جديد في طرح أفكاره أو حلوله بعدما سمع لأفكار وآراء الآخرين، ثم الفرد الثاني وهكذا، ويمكن أن يتكرر هذا العمل عدة مرات حتى يتم التوصل إلى آراء وأفكار وحلول يرضاها الجميع. وهذه الآراء وتلك الأفكار والحلول جاءت نتيجة لتركيز الفكر الجماعي لكل الأفراد، وليست لفكر واحد منهم.

ويمكن أن نلخص أهم مميزات هذا الأسلوب في النقاط التالية:

- أ - جمع المعلومات بصورة سريعة .  
 ب - تشجيع كل فرد في المجموعة على المشاركة .  
 ج - الإجابات التلقائية الحرة .  
 د - قيام الجماعة بمناقشة الاستجابات وتقييمها .  
 وهذا لا يمنع أن تكون لهذا الأسلوب بعض العيوب من أهمها:
- \* تسجيل بعض الاستجابات غير المتعلقة بالموضوع .
  - \* تؤدي أحياناً إلى تشتت الأفكار وفقدان التركيز .
  - \* قد تسبب أحياناً سيطرة فرد على المجموعة .

#### ٤ - أسلوب المحاضرة الفعالة،

لا نستغنى في تدريب المعلمين أثناء الخدمة عن أسلوب المحاضرة، والتي فيها يوضح ويشرح المدرب الأفكار والمعلومات المتعلقة بموضوع معين. إن المحاضرة يمكن أن تسهل التعلم عندما تكون جيدة التركيب والتنظيم، ومشوقة وهادفة، ويمكن أن تمنع التعلم عندما تكون مشوشة ومملة، وخالية من المعنى، ليس فيها غير حديث المحاضر التقليدي.

- س: ولكن أستاذي.. فإن لهذا الأسلوب عيوباً كثيرة.. أليس كذلك؟
- ج: يمكن جعل أسلوب المحاضرة أكثر فعالية لو اتبع المدرب المقترحات التالية:
- أ - تحديد الأهداف التي يتوقع من المعلمين المتدربين تحقيقها في نهاية المحاضرة.
  - ب - استخدام الخبرات السابقة لدى المعلمين المتدربين كمقدمة للمحاضرة.
  - ج - شرح وتوضيح المفاهيم الأساسية بطرق متعددة مع إعطاء الأمثلة.
  - د - استخدام بعض الوسائل التعليمية مثل: الشفافيات - الخرائط - النماذج.
  - هـ - طرح أسئلة من النوع مفتوحة الإجابة Divergent Questions.
  - و - استخدام لغة سهلة ومنظمة.
  - ز - تشجيع المعلمين المتدربين على المشاركة بإجاباتهم واستفساراتهم.
  - ح - استخدام طرق مختلفة لجذب انتباه المعلمين المتدربين مثل: الإيماءات، ملامح الوجه، الطرف.

ط - استخدام توضيحات وأمثلة من واقع الحياة.

ى - إظهار الحماسة فى تناول الموضوع، وبث هذه الحماسة فى الحضور.

ك - تجنب المشتتات التى تشتت انتباه المعلمين: مثل استخدام ألفاظ متكررة.

ل - تلخيص العناصر الرئيسة فى المحاضرة، والتأكد من تحقيق أهدافها المنشودة.

### ٥- أسلوب دلفى Delphi Technique

يمثل أسلوب دلفى أحد الأساليب الحديثة فى تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة، ويعد طريقة مفيدة وجيدة لجمع وربط المعلومات بطريقة منتظمة ذات الصلة باحتياجات هؤلاء المعلمين، ويشتمل هذا الأسلوب على جمع المعلومات الخاصة بموضوع، أو قضية، أو مشكلة، من المعلمين المتدربين، ويتم تحليل هذه المعلومات، ومعرفة الآراء المتفقة والآراء المختلفة، ثم يتم إعطاء المعلومات الناتجة من هذا التحليل (المعلومات الاسترجاعية) لهؤلاء المعلمين مرة أخرى ليرى كل منهم أين رأيهم من رأى زملائه، وذلك بغية جمع معلومات إضافية منهم بعد معرفة الآراء الأخرى (دون معرفة أسماء الذين أعطوا هذه الآراء)، وهكذا حتى يتم الوصول إلى الآراء المتفقة أو الحلول المنطقية.

س: عفواً أستاذى.. ألا يشبه هذا الأسلوب.. أسلوب العصف الذهنى؟

س: إلى حد ما.. ولكن الاختلاف فى أن أسلوب العصف الذهنى يعرف الفرد الزميل الذى قال برأى معين، فيمكن أن يتأثر به، أما فى أسلوب دلفى فالآراء المطروحة ناتجة من الأفراد دون أن يعرف أى منهم رأى من هذا؟

فمثلاً إذا كانت هناك مشكلة ما، ونريد أن نصل لحل مناسب عن طريق هذا الأسلوب، فيوجه المدرب المعلمين المتدربين لكى يكتب كل منهم فى ورقة أفضل الحلول لهذه المشكلة.

وبعد جمع الأوراق، يقارن المدرب بين الحلول، ويوضح لهم أن أهم الحلول التى تم التوصل إليها هى كذا وكذا وكذا.. ويطلب منهم كتابة آرائهم على تلك الحلول.

وبعد جمع الآراء مرة أخرى.. يقارن المدرب مرة أخرى بين النتائج وقد يكرر هذا العمل مرة ثالثة أو رابعة، حتى يتم الاتفاق على نتائج بعينها، وحلول يرتضيها الجميع (١٠ : ٨٣).



## ٦. أسلوب العروض العملية Demonstration،

يعد أسلوب العروض العملية من أساليب التدريس والتدريب الجيدة، التي تقوم على استخدام المشاهدة. حيث يعرض المدرب أمام المعلمين المتدربين تجربة ما، أو تشغيل جهاز معين، أو يقدم نموذجاً معيناً.

ويعرف أسلوب العروض العملية بأنه: نشاطات تعليمية ذات مجالات وإمكانات متعددة فعالة في التدريس والتدريب. ويختلف عن أسلوب المختبر، حيث يمارس الفرد في الأسلوب الأخير العمل بنفسه؛ بينما في العروض العملية يشاهد الفرد ما يقوم به المعلم أو المدرب.

ومن أهم مميزات هذا الأسلوب ما يلي (٤١ : ٢٢٦ - ٢٢٧):

أ - يوفر قدرًا كافيًا من الخبرات للمعلمين المتدربين، ويحقق فهما مشتركًا لهم، ويوجه تفكيرهم في نفس الاتجاه الذي يريده المدرب نحو دراسة موضوع ما، أو مشكلة معينة وإمكانية التوصل إلى حلها.

ب - يوفر الوقت والجهد للمدرب، حيث إن هذا الأسلوب يمكن المدرب من تدريب المعلمين المتدربين على قدر كبير من المحتوى التدريسي المستهدف.

ج - يوفر هذا الأسلوب في النفقات، حيث إن استخدام جهاز واحد، أو تجربة واحدة، يوفر المال، عن استخدام العديد من الأجهزة، أو التجارب عند استخدام أسلوب المختبر.

د - يناسب هذا الأسلوب كثرة عدد المعلمين المتدربين وقلة الإمكانيات المتاحة، وخاصة في الأدوات والمعدات.

ومع ذلك فإن أسلوب العروض العملية له جوانب سلبية أهمها ما يلي:

- عدم وضوح بعض المشاهدات لكل المعلمين المتدربين، وبذلك يكون الغرض فقد قيمته بالنسبة لبعض المتدربين.

- عدم استخدام المتدربين لجميع حواسهم يقلل من فعالية الأسلوب.

- عدم ضبط المدرب للوقت، حيث يمكن أن يكرر العمل لكي يشاهده كل المتدربين.

- تفاعل المعلم المتدرب في هذا الأسلوب سلبي.

- لا يتحقق من هذا الأسلوب اكتساب المهارات المناسبة.



## ٧- أسلوب ورش العمل (المشاغل) Workshops:

يعد أسلوب ورش العمل من أفضل الأساليب لاكتساب المعلمين المتدربين المهارات المهنية المختلفة؛ ولذا يجب على المدرب أن يعطى كل معلم متدرب الفرصة للمشاركة وممارسة المهارات المهنية المطلوب أن يكتسبها.

س: عفواً أستاذي.. لاحظ أحياناً أن هناك بعض الدورات التدريبية لمعلمين يقتصر العمل فيها على بعض المحاضرات والندوات وما يتم فيها من المناقشات، وتخلو من أساليب عملية مثل أسلوب ورش العمل، فهل تعتبر هذه الدورات التدريبية من النوع الفعال؟

ج: اعلم أن الدورات التدريبية التي تزود المعلمين المتدربين فقط بالمعلومات من خلال محاضرات أو ندوات، ليست دورات تدريبية، بل هي منابر اتصال.

أما الدورات التدريبية الصحيحة فلا بد لها من أن تنمي لدى المعلم المتدرب مهارات مهنية معينة هو في حاجة إليها لممارسة عمله بنجاح، بجانب إكسابه جوانب أخرى مثل: المعارف، وأساليب التفكير العلمي، وبعض الاتجاهات الإيجابية والاهتمامات المنشودة.

وغالباً ما ينقسم المعلمون المدربون إلى مجموعات صغيرة ليقوموا بممارسة المهارات المنشودة، تحت توجيه وإرشاد المدرب ومعاونه.

ويتدرب المعلمون في ورش العمل على العديد من المهارات المهنية مثل:

- تخطيط الوحدات الدراسية والدروس.

- إنتاج بعض الوسائل التعليمية.

- العمل في فريق، والتعاون على إنجاز أهداف مشتركة.

- إجراء بعض التجارب.

- إنتاج أفكار، أو حلول لمشكلات.

- اكتشاف بعض الحقائق واستقصائها.

ومن هنا تأتي أهمية أسلوب ورش العمل من كونه خيرة مشاركة جماعية تتضمن عدة طرق وموجهة لتنمية مهارات واتجاهات موجبة.



## ٨- أسلوب الزيارات الميدانية:

أسلوب الزيارات الميدانية جزء هام من برامج تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة، وإن كان هذا الأسلوب قلما يتبع فى تدريب المعلمين. ومن أهم فوائد هذا الأسلوب أن يدرك المعلم المتدرب بطريقة عملية القيمة التعليمية والتربوية للزيارات الميدانية. فزيارة أحد المعارض، أو أحد المتاحف، أو أحد المراكز التعليمية الحديثة، أو زيارة أحد المصانع للتعرف على خطوات صناعة منتج معين، أو رحلة برية فى الصحراء للتعرف على خواص صخور معينة، أو نباتات صحراوية معينة، كل هذا سيوضح للمعلم المتدرب أن المعلومات والخبرات التى يتم الحصول عليها من هذا الأسلوب تتميز بصدقها وواقعيتها، لأنها جمعت من مصادرها الأصلية.

## ٩- أسلوب لعب الأدوار Role Play:

أسلوب لعب الأدوار فى مساعدة المعلمين المتدربين على تطبيق مفاهيم ومهارات جديدة، وفى تغيير الاتجاهات. ويدعم هذا الأسلوب التعلم المعتمد على أسلوب المحاضرة أو أسلوب الندوات، أو أى أسلوب نظرى آخر.

س: عفواً أستاذى.. هل يمكن أن تعطى لى مثلاً عن كيفية تنفيذ أسلوب لعب الأدوار فى مجال تدريب المعلمين؟

ج: حسناً.. يمكن لاثنين من المعلمين المتدربين أن يقوموا بلعب أدوار تلميذين يحدث بينهما إحدى المشكلات التى تحدث بين التلاميذ عادة، ويقوم معلم متدرب ثالث بدور معلم هذين التلميذين، ويحاول أن يحل هذه المشكلة.

ومن أهم مزايا أسلوب لعب الأدوار ما يلى (١٧ : ١٦٨ - ١٦٩):

- أ - دعم الأفكار النظرية فى قاعة التدريب.
  - ب - منح المعلمين المتدربين فرصة ممارسة مهارات جديدة فى جو غير مهدد.
  - ج - الاستفادة من التغذية الراجعة Feed Back من الزملاء.
  - د - فيها من المرح والإثارة ما يمكن أن يبعد شبح الملل عن المعلمين المتدربين.
- ومن أهم أسباب نجاح هذا الأسلوب:
- \* أن يكون العرض واقعياً ومناسباً.
  - \* أن يكون الوقت متاحاً للعرض وللتعقيب بعد العرض.
  - \* أن يؤخذ الأسلوب بجديّة لا بتهريج غير منضبط.



## ١٠- أسلوب المسرحة التربوية:

يعتمد أسلوب المسرحة التربوية على إعداد نصوص مسرحية تربوية تناقش قضايا التربية والمنهج والتعليم والتعلم، ثم تؤدي هذه النصوص على مسرح يوجد في مكان انعقاد الدورة التدريبية، ليشاهده المعلمون المتدربون.

س: أستاذي الكريم.. لم أسمع قبل ذلك عن هذا الأسلوب، فهل هو أسلوب حديث مبتكر؟

ج: نعم.. إنه أسلوب حديث ومبتكر في تدريب المعلمين، وأول من استخدمه في الدورات التدريبية هو الدكتور على راشد، الذي قدم العديد من المسرحيات التربوية منها على سبيل المثال ما يلي:

- مسرحية «بيان رقم (١)» من ثورة التعليم.. وتدور حول ثلاثة أبناء في أسرة مصرية كادحة، ومعاناة هؤلاء الأبناء مع العملية التعليمية، ومطالبتهم بتغيير كلي في عناصر هذه العملية.

- مسرحية «مستقبل مصر».. وتدور حول بعض المعلمين الملتزمين والذين يبذلون كل جهودهم لتقدم العملية التعليمية والتربوية، وبعض المعلمين الآخرين غير الملتزمين، وجزء كل منهم.

- مسرحية «المسئولية».. وتدور حول مدرسة، يديرها مدير غير جدير بمسئولية إدارة هذا الصرح التربوي.. والنتائج المترتبة على ذلك.

- مسرحية «سجناء وأحرار» وتدور حول فصل دراسي يتم التدريس له بطريقة تقليدية، فهم في سجن التلقين والحفظ والترديد، وفصل آخر يتم التدريس له بطريقة حديثة تنميهم في كل جوانبهم.

إن المسرحية التربوية بما تتضمنه من جو مثير يلفت الانتباه، وعوامل محبة إلى النفس مثل الديكور والموسيقى التصويرية والأداء التمثيلي، كل ذلك يجعل هذا الأسلوب من الأساليب الناجحة في تدريب المعلمين في أثناء الخدمة. وقد تم تطبيقه من خلال إشراف المؤلف على دورات تدريبية لمدة أربع سنوات، وكانت النتائج رائعة. ويمكن القول أنها من المرات القلائل التي يمكن أن تحدث فيها عن «متعة التدريب».

## ١١- أسلوب التدريب الموجه ذاتيا:

يعنى التدريب الموجه ذاتيا؛ أن يقوم المعلم بالتدريب على المهارات المهنية واكتساب المعلومات التخصصية والتربوية متعمداً على نفسه لا على مدرب متخصص،



ويتم هذا التدريب عندما يصل المعلم إلى درجة من الوعي والنضج التي تسمح له بالتدرب ذاتياً. ويعنى هذا أن المعلم يستطيع ما يلي (١٧ : ١٧٢):

- أ - أن يأخذ المبادأة بالتدريب .
  - ب - يشخص احتياجاته الذاتية .
  - ج - يضع أهدافاً محددة للتدريب .
  - د - يوفر الموارد اللازمة لهذا التدريب .
  - هـ - يختار وسيلة التدريب التي تروق له أكثر من غيرها .
  - و - يقوم بتخطيط وتنفيذ التدريب .
  - ز - يقوم بتقويم النتائج .
- ومن أهم مميزات هذا الأسلوب فى التدريب ، أن المعلم المتدرب يسير وفق سرعته وإمكانياته فى التعلم ، وأنه أسلوب أقل تكلفة من الأساليب الأخرى فى التدريب . يمكن للمعلم أن يتم تدريبه فى أثناء فترات الفراغ اليومية .

س : هل يمكن لى أن أعرف أهم ما يحتاجه المعلم للتدريب الموجه ذاتياً؟

ج : حسنًا . . أهم هذه الاحتياجات ما يلي :

- كتب ومراجع .
- أشرطة فيديو عليها برامج التدريب الذاتى .
- الحاسب الألى .
- المواد التدريبية عن طريق الإنترنت .
- المقالات فى المجلات التربوية والدوريات المتخصصة .
- عمل مقابلات شخصية مع بعض الخبراء والمتخصصين .

## ١٢- أسلوب المؤتمرات التدريبية عبر الفيديو Video Conference

وهذا الأسلوب يستخدم بالفعل حديثاً فى مصر ، حيث يتم تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة فى جميع المحافظات من خلال برنامج تدريبي يث على الهواء من مركز من مراكز التدريب فى القاهرة . ويشاهد المعلمون المدربون بالصوت والصورة المدرب . ويمكن مناقشته من خلال دائرة تلفزيونية .

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب ما يلي (١٧ : ١٩٢ - ١٩٣):

أ - تقليل تكاليف السفر والحجوزات للمعلمين المتدربين الآتين من عدة مواقع.

ب - توفير الخبراء المتخصصين لهؤلاء المعلمين.

ج - توفير فرص المناقشة وتوجيه الأسئلة حولها للمعلمين المتدربين.

د - توفير تغذية راجعة فورية من استجابات المعلمين فى المواقع المختلفة.

ويمكن أن تكون هذه المؤتمرات التدريبية عبر الفيديو أكثر فائدة عندما:

\* تكون الدورات التدريبية قصيرة [لا تزيد الفترة الواحدة عن ساعة].

\* تستخدم بعض الوسائل التعليمية المدعمة لموضوع التدريب.

\* أن يكون المدرب ملباً بالمؤتمرات عبر الفيديو ولديه الخبرة فى استعمال تقنياتها.

\* إتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المشاركين فى الحوار والمناقشة.

ومع كل هذه المزايا لهذا الأسلوب؛ فإن له عيوباً أهمها ما يلي:

- يعطى المعلم المتدرب المعلومات فقط دون أن يتطرق إلى المهارات.

- عندما يسترسل المدرب فى الحديث الطويل يصاب المتدربون بالملل.

- لا يسمح باشتراك عدد كبير من المعلمين المتدربين فى المناقشة.

- عدم الارتياح الذى يشعر به المتدربون عندما يتحدثون إلى شاشة.

هذه هى أهم أساليب تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة.

### **المدرب الناجح وألياته فى برامج تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة:**

عمل المدرب الأساسى هو الإشراف على تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريب

المعلمين فى أثناء الخدمة، وما يتصل بهذه المهام من أمور مثل: تحديد الأهداف العامة

والإجرائية لكل برنامج تدريبي، وتحديد أساليب تحقيق هذه الأهداف، ولقاء المعلمين

المتدربين، وتعرف أهدافه، كما أنه مسئول عن إعداد الكتيّب الخاص بالبرنامج من

حيث: الأوقات، والأماكن، ونوعية أساليب التدريب ومن سيتولى تنفيذ كل أسلوب.

وهو أيضاً مسئول عن إعداد أدوات تقييم البرنامج التدريبي. وهو أولاً وأخيراً مسئول

عن صرف ميزانية البرنامج، ونجاح هذا البرنامج وتحقيق أهدافه المنشودة.



س: عفوًا أستاذي.. إن مثل هذه المهام وتلك المسئوليات لا يستطيع أن يقوم بها إلا شخصية متميزة.. هل يمكن التعرف على أهم السمات الشخصية للمدرب الناجح؟

ج: بكل سرور.. في الحقيقة عندما نستعرض أهم السمات الشخصية للمدرب الناجح، نجد أن أهمها يمكن تحديده في النقاط التالية:

١ - قدوة صالحة في أقواله وأفعاله وسلوكياته، حيث يجد فيه المعلمون المدربون مثالاً يحتذى به، ويتمنى كل منهم أن يصبح مثله يومًا من الأيام.

٢ - يتمتع بحيوية بدنية كافية تؤهله للقيام بوظائفه التدريبية المختلفة، وهو بذلك يشبع الحيوية بين المعلمين المتدربين، ويثب فيهم الحماسة، والإقبال على البرنامج التدريبي بدافعية داخلية قوية، ويبعد عنهم روح الكسل والتراخي.

٣ - يهتم بمظهره وأناقته وملبسه وطيب رائحته، فهو مثالاً يحتذى به أيضًا في حسن المظهر، وتناسق ملابسه في اعتدال وليس في غلو.

٤ - أن يكون دقيقًا في مواعيده وتوقيتاته، فيجده دائمًا المعلمون المدربون في الميعاد، لا يتأخر أبدًا وهو بذلك يعطيهم نموذجًا حيا لهذه الدقة.

٥ - يلاحظه دائمًا المعلم المتدرب في تواجده مشرفًا على تنفيذ فقرات البرنامج التدريبي، ويشعر بأنه من أهم أسباب نجاح هذا البرنامج.

٦ - يحتفظ بتحكم انفعالي واضح، فهو لا يدع فرصة للغضب أن يملكه، وهو أمام المواقف المختلفة هادئ مترو في الحكم عليها، ولا يصدر حكمه إلا بعد أن يتفحص متغيرات كل موقف، ويتجنب دائمًا الأحكام المتسرفة.

٧ - واثق دائمًا من نفسه، وهو جدير بالثقة، ذو ضمير حي، فأحاديثه تسم بالإيمان بالله، والصدق، والأمانة، ولا يشعر أحدًا من خلال هذه الأحاديث بأى تكلف أو نفاق، بل يشعر باللباقة، والعلم الغزير، والروح المرححة.

٨ - يلاحظه كل معلم متدرب في أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي أنه متعاون دائمًا مع الآخرين ويجيد العمل مع الفريق، ويشعر هؤلاء الآخرون بارتياح نفسى كبير عند علمهم أنهم سيعملون معه.

٩ - يتقبل آراء الآخرين برحابة صدر كما يتقبل النقد البناء، ويناقش الموضوعات المختلفة بموضوعية ودون تعصب فكري أو انفعال، فهو متفتح الذهن، يرفض التزم، ويحترم وجهات نظر الغير.

١٠ - يواجه دائماً المعلمين المتدربين، أو الزملاء فى برنامج التدريب، أو كل من له عمل فى البرنامج التدريبى؛ بمستوى دمت من الخلق والاحترام المتبادل، وتنتهى الأحاديث والمناقشات بينه وبينهم دائماً بارتياحهم ورضاهم.

١١ - لديه مثابرة وإصرار فى العمل التدريبى، وهو مكتسب لقدرات ومهارات التفكير العلمى واتجاهاته، كما أنه ذو نظرة متفائلة إلى المستقبل، واعتقاده بأنه من المحتمل أن يصل إلى مستوى أفضل فى مجال التدريب.

١٢ - أن يتميز بالأمانة الفكرية، وينقل هذه الصفة المتميزة إلى المعلمين المتدربين. هذه أهم السمات الشخصية للمدرب الناجح.

س: أرى أستاذى الجليل . . أن هذه السمات الشخصية تنطبق أيضاً على المعلم الناجح . . أليس كذلك؟

ج: نعم . . نعم . . هذه السمات الشخصية يشترك فيها كل مربى ناجح . . سواء معلم، أم مشرف، أم مدرب، فكل مسئول تربوى ينبغى أن يتحلى بتلك السمات الشخصية.

س: اسمح لى أستاذى . . أود تعرف أهم متطلبات المدرب الكفاء لكى ينجح فى عمله؟

ج: حسناً أهم متطلبات المدرب الكفاء لكى ينجح فى عمله ما يلى  
(١٧ : ٢١٦ - ٢١٧):

١ - أن تكون لديه أهداف واضحة محددة لكل برنامج تدريبى يقوم بتنفيذه.

٢ - لديه أساليب تدريب أكثر تنوعاً.

٣ - قادر على اختيار واستخدام وسائل تعليمية متعددة فى البرنامج التدريبى.

٤ - يمتلك مهارات التخطيط الناجح.

٥ - يمتلك مهارات التحليل المالى ووضع الميزانيات بدقة.

٦ - يمتلك مهارات اختيار منفذى برامج التدريب فى أثناء الخدمة بنجاح.

٧ - لديه خبرات عالية فى المجالات التربوية المختلفة.

٨ - لديه خبرات عالية فى طرق وأساليب تنفيذ الدورات التدريبية.



- ٩ - لديه كفاءة عالية في استخدام الكمبيوتر، واستعمال الإنترنت.
- ١٠ - يستخدم أساليب التعزيز الإيجابي بنجاح وبطرق إبداعية.
- ١١ - يختار بنجاح فريق عمل يعاونه فنيًا وإداريًا.
- ١٢ - يدرك تمامًا كيفية قياس فعالية البرنامج التدريبي الذي يشرف على تنفيذه.
- ١٣ - يقدر تمامًا كل من يعمل معه ويساعد على تنفيذ البرنامج التدريبي ماديا ومعنويا.
- ١٤ - يحرص أن يتخلل البرنامج التدريبي فقرات تروحية، وراحة.
- ١٥ - يحصل دائمًا على معلومات مسبقة عن المعلمين المتدربين، وأهم خصائصهم.
- ١٦ - يحرص تمامًا على تفاعل فقرات البرنامج التدريبي، بحيث يقضى - إلى حد كبير - على أى ملل يمكن أن يتسرب إلى المعلمين المتدربين.
- ١٧ - يحرص على أن يشارك المعلمون المتدربون في الفقرات التدريبية بأكبر قدر ممكن من المشاركة.
- ١٨ - يحرص على الوقوف على عوامل نجاح الفقرات التدريبية، كما يحرص على الوقوف على العوامل التي تعوق تحقيق بعض الأهداف المرجوة، ويتعامل معها بفعالية.
- ١٩ - يحرص على تقييم المعلمين المتدربين للبرنامج التدريبي، ويطلب منهم مقترحاتهم بشأن زيادة الإيجابيات، وتلافي السلبيات.
- ٢٠ - يحرص على تزويد المعلمين المتدربين بشهادات إتمام البرنامج التدريبي، أو الدورة التدريبية، مع بيان أهمية هذه الشهادة المادية والمعنوية (١٧ : ٦٠).
- أفكار مفيدة للمدرب «الوصايا العشر عند تنفيذ البرنامج التدريبي»:**
- ١ - صافح المعلمين المتدربين عند دخولهم قاعة التدريب؛ وذلك لبناء علاقة على أساس شخصي.
- ٢ - ابدأ بكلمات ترحيب، مع تقديم حلوى خفيفة، وزهرة متفتحة لكل معلم متدرب.



٣ - إذا احتد النقاش فى إحدى فقرات البرنامج التدرىبى، فكن إلى جانب المجموعة، فى ذلك إشارة للاحترام إذا لم يكن بالاتفاق.

٤ - ركز عند استماعك لإجابات أو مقترحات أى متدرب، واستعمل إيماءة الرأس مما يؤكد استماعك الفعّال واهتمامك.

٥ - اجعل هناك حركة فى أثناء المناقشات، فأحياناً يأتى إليك المعلم المشارك ليقول رأيه أو إجابته، وأحياناً أخرى تقترب من أحدهم فى أثناء الحوار.

٦ - اجعل الروح المرحة تسود الفقرات التدرىبية، ومن الأفضل استخدام بعض الطرائف فى مواقف تستوجبها، ودعهم يأخذون فترة راحة عندما تشعر بتدهور انتباههم.

٧ - استعمل أسماء المعلمين المتدربين المشاركين فى البرنامج بصورة مستمرة.

٨ - استخدم وسائل تحفيز مثيرة، مثل كروت المشاركة التى تهىئ الفرصة لمن يحصل عليها الدخول فى سحب على جوائز.

٩ - وضّح عن طريق الأمثلة واللغة احترامك لرأى المعلمين المتدربين، واحترامك أيضاً لذكائهم.

١٠ - ابتعد منذ بداية البرنامج التدرىبى عن أسلوب النقاش والموضوعات التى لا تمت بصلة للدورة التدرىبية، وغير الملائمة لها.

### **سلبيات المدرب «المحاذير العشر للسلوك السلبى للمدرب» (١٧ : ٦١)؛**

١ - المبالغة والحماس غير الصادق عند تنفيذ البرنامج التدرىبى.

٢ - ضعف التخطيط، وسوء الإعداد، والارتجالية فى تقديم فقرات البرنامج التدرىبى.

٣ - القصص الشخصية الكثيرة التى لا تمت بصلة بالموضوع المطروح، والتى تستهدف تمجيد ذات المدرب.

٤ - عدم بداية الدورة التدرىبية فى الميعاد المحدد لها بحجة استيعاب المشاركين من المعلمين المتأخرين عن الحضور.

٥ - عدم السيطرة على بعض المعلمين المتدربين المشاركين، والذين يحتكرون الحديث، والإجابة عن كل تساؤل.



- ٦ - التحدث إلى مجموعة المعلمين المتدربين بتعالٍ، وبنبرات يحس منها أنك تفضل عليهم ببعض علمك الغزير.
- ٧ - استخدام أساليب يستخدمها المعلم مع تلامذته الصغار، وبطريقة غير ملائمة باعتبارهم معلمين كبار.
- ٨ - القراءة من كتاب، أو من على شفافيات جهاز العرض فوق الرأس «الأوفر هيدبروجكتور»، بدلاً من التوسع في شرح النقاط الهامة.
- ٩ - تسخيف الآراء التي لا تتماشى مع آرائك، واتهام أصحابها بالجهل وعدم المعرفة.
- ١٠ - عدم إنهاء الدورة التدريبية في الميعاد المحدد لها.

## صعوبات ومشكلات تواجه القائمين على برامج تدريب المعلمين تختص بالمدرسين؛

هناك ثلاثة أنواع من المعلمين المتدربين الذين لا يشاركون بنشاط في الدورات التدريبية وهم: الانطوائيون - الخجولون - الذين لا يرغبون في التدريب.

### الانطوائيون؛

المعلمون الانطوائيون لا تنقصهم الثقة كما هو الحال بالنسبة للخجولين، ويختصون بالتالي:

- يريدون أن يفكروا قبل أن يتحدثوا.
- ليست لديهم الرغبة في التأثير على الدورة التدريبية.
- يجدون رضاً داخلياً عن الأفكار الجديدة، دون الحاجة لتأكيد رضاهم للآخرين.

س: كيف يتعامل المدرب مع هذا الصنف من المعلمين المتدربين؟

ج: يمكن اتباع الآتي مع هذا الصنف من المعلمين المتدربين:

- ١ - يسأل المدرب كل المشاركين في الدورة التدريبية واحداً تلو الآخر، إذ تعطى هذه الطريقة كل مشارك الفرصة للتعبير عن رأيه واحداً بعد الآخر، كما في إستراتيجية العصف الذهني Brain Storming Strategy.



ب - إعطاؤهم فكرة مسبقة عن الموضوع قبل البدء فى مناقشته، وفى ذلك فرصة لهؤلاء الانطوائيين ليفكروا وليشتركوا فى المناقشة والحديث.

ج - استخدام اسم كل منهم عن أهم مقترحاته بالنسبة للموضوع الخاص بالمناقشة، والتأكيد على أن هذه المقترحات لها أهميتها فى الوصول إلى نتائج حاسمة.

د - استخدام حوافز مادية ومعنوية مشيرة وجذابة لهؤلاء الانطوائيين لتحفيزهم على الاشتراك فى المناقشة والحوار بفعالية.

### الخجولون:

بعض المعلمين المتدربين تنقصهم الثقة بالنفس؛ لذا فإنهم لا يرغبون فى المشاركة فى الندوات والمناقشات خوفاً من السخرية من أفكارهم وآرائهم.

س: كيف يتعامل المدرب مع هذا الصنف من المعلمين المتدربين؟

ج: يمكن جذب المعلمين الخجولين للمشاركة فى الندوات، والمناقشات بإحدى الإستراتيجيات التالية، أو بخليط منها:

أ - يطلب منهم إعطاء مرثياتهم كتابة.

ب - يسألهم أسئلة سهلة نسبياً، ويشكرهم على مشاركتهم، فسوف ينمى هذا النجاح الثقة فيهم.

ج - يلاحظ لغة الجسم، فعندما يميلون للأمام بجسمهم، فهذا دليل على رغبتهم للمشاركة عندئذ يدعوهم للتحدث.

ومن الإستراتيجيات الأخرى التى تشجع الخجولين على المشاركة ما يلى:

\* عدم السخرية منهم قط.

\* إعطاء الفرصة لهم على التعليق على أشياء يهتمون بها، ولهم آراء حولها.

\* الاعتماد على نشاطات المجموعات الصغيرة بدلاً من المحاضرات.

\* يفضل جلوسهم فى طاوولات مستديرة، أو على شكل «U» وليس بالطريقة التقليدية.

\* التحدث معهم فى أثناء العمل، أو فى فترات الراحة.



- \* استخدام لغة الجسم، والنظر إليهم، والابتسامة الدائمة.
- \* توجيه أسئلة مفتوحة لتشجيع كافة المشاركين بما فيهم الخجولين.
- \* استخدام الأسماء أثناء المخاطبة، والتفاعل معهم بحرية أكثر.
- \* طلب تسجيل بعض النقاط على السبورة من قبل هؤلاء الخجولين.
- \* توزيع هؤلاء المعلمين على المشاركة مع زملائهم لإعطائهم فرصة إنشاء علاقات ودية.
- \* تفويض المهام قدر الإمكان تعبيراً عن الثقة في هؤلاء المتدربين.
- \* استخدام أساليب الدراما ولعب الأدوار ليشترك فيها الجميع.

### المتدريون غير الراغبين في التدريب،

من أكبر التحديات هو أن يحاول إشراك المعلمين المتدربين الذين لا يرغبون لسبب من الأسباب في حضور الدورة التدريبية على الإطلاق، والذين قد يتسببون في تفسى عدم الرغبة هذه في بقية زملائهم.

س: فعلاً، إنها صعوبة بالغة مع ضعاف الدافعية للتدريب، فكيف يمكن التعامل مع هؤلاء؟

ج: فيما يلي بعض الأفكار المفيدة للتعامل مع هؤلاء المعلمين المتدربين:

أ - التحدث عن مبادئ التدريب عن قناعة وليس بحماسة، فالقناعة تستميل الناس، أما الحماسة ربما تنفرهم.

ب - طلب من كل مشارك في الدورة التدريبية في بدايتها أن يصف شيئاً واحداً عملياً يريدون تحقيقه من هذه الدورة.

ج - دعوة مجموعة المعلمين المتدربين لمناقشة أى تعليقات سلبية، بدلاً من أن يتولى المدرب ذلك، وإذا لم يستجب أحد من هؤلاء، فعلى المدرب توضيح - بكل بساطة - أنه يحترم الآراء الشخصية.

د - استخدام أساليب إبداعية مثل الألغاز والمسابقات وتمارين التحدى وذلك لزيادة فاعلية وتفاعل هؤلاء المعلمين المتدربين .

هـ - استخدام تمارين التقدير الذاتى أو اختيار الملكة الشخصية فإن مثل هذه التمارين تغرى هؤلاء المعلمين غير الراغبين فى التدريب أن يشتركوا ويتفاعلوا فى هذه الدورة التدريبية .

و - الاحاديث الودية، والروح المرحة للمدرب، تقييم علاقات طيبة مع الجميع وخاصة هؤلاء الذين لا يرغبون فى التدريب، وعندما يستغل المدرب هذه العلاقات فى توضيح أهمية التدريب، فمن المحتمل أن يغير هؤلاء المعلمون اتجاهاتهم السلبية نحو التدريب .

### تقويم المعلمين فى الدورات التدريبية:

هناك عدة مبادئ عند تقويم المعلمين فى الدورات التدريبية التى تعقد للمعلمين فى أثناء الخدمة، وهذه المبادئ هى كما يلى (١ : ١٧٣ - ١٧٤):

- أ - أن يكون التقويم عملية مصاحبة و متممة للعملية التدريبية .
- ب - أن يمتد التقويم إلى جميع عناصر البرنامج التدريبى .
- ج - أن تتنوع وسائل التقويم لتشمل الاختبارات التحريرية والشفهية، والاستفتاءات والاستطلاعات، ومتابعة المدربين فى أماكن أعمالهم، وملاحظة سلوكهم فى أثناء تنفيذ فقرات البرنامج التدريبى .
- د - أن يتم إصدار الحكم على ما تم تحقيقه من أهداف، وما لم يتحقق منها بناء على نتائج وسائل التقويم، ويستفاد من ذلك فى الدورات التدريبية المقبلة . ولذا فإن لتقويم المعلمين فى الدورات التدريبية أهمية كبرى فى تحسين وتطوير هذه الدورات .

وبادئ ذى بدء يجب توضيح أن عملية التقويم Evaluation أصبحت بفضل جهود كثير من علماء النفس والتربية أمثال: سكريفين Scriven وبوبام Popham وبيكر baker، وغيرهم؛ تكنولوجيا قائمة بذاتها، لها أساليبها المتعددة؛ التى تعمل على تحقيق وظائف متنوعة، ولعل من أهم سمات التقويم بمفهومه الحديث؛ أنه عملية



مستمرة، فهو يحدث قبل التدريب، وفى أثناءه، وبعد أن يتم. وفى كل مرحلة من تلك المراحل يؤدي التقويم وظائف مختلفة، ولهذا يميز الأدب التربوى الحديث بين نوعين رئيسيين للتقويم:

\* التقويم التشخيصى Diagnostic Evaluation [يمثل التقويم القبلى والتقويم المصاحب لعملية التدريب].

\* التقويم النهائى Summative Evaluation [ يمثل التقويم النهائى لعملية التدريب].

وهذان النوعان من التقويم يشملان المبادئ الأربعة سالفة الذكر والخاصة بتقويم المعلمين فى الدورات التدريبية التى تعقد لهم فى أثناء الخدمة.

ويستخدم المدرب التقويم التشخيصى لتحديد المستوى المبدئى للمعلمين المتدربين، أى تحديد ما يعرفه هؤلاء المعلمون، وما لا يعرفونه عن الموضوعات التى سوف يتدربون عليها، أو تلك التى يزعم تدريبهم عليها. أو تلك التى تلزم للبدء فى تدريبهم. فهذه المعلومات تساعد المدرب فى التخطيط الجيد للأنشطة التدريبية التى سيمارسها هؤلاء المعلمون المتدربون، كما أنها تمنحه الثقة فى نجاح الأهداف المنشودة من الدورة التدريبية. وإذا استطاع المدرب أن يستخدم هذا النوع من التقويم بصورة سليمة؛ فإنه يمكن أن يكون له أثر إيجابى فى زيادة فعالية المعلمين المتدربين، وأيضاً فى زيادة كفاءة المدرب (١١ : ٣٩٥ - ٣٩٧).

ويشمل التقويم التشخيصى نوعين متميزين: تقويم قبلى Pre - Evaluation، وتقويم تكوينى (مصاحب) Formative Evaluation. ولكل منهما وظائفه التى يحققها فى عملية التدريب، فالمدرب قبل بداية عملية التدريب يحتاج إلى جمع كثير من المعلومات عن المعلمين المتدربين، إنه فى حاجة أن يعرف مستواهم المعرفى، وقدراتهم ومهاراتهم المهنية المختلفة، واتجاهاتهم نحو عملهم، ونحو تدريبهم. وهو فى حاجة إلى أن يعرف مدى استعداداتهم للنمو المهني، وتعلم موضوعات وأفكار تخص هذا النمو، وإضافة إلى ذلك فإن هذه المعرفة عن مستويات المعلمين المتدربين تجعل المدرب يوفر لهم من المواد التعليمية، والفقرات التدريبية، وأساليب التدريب المناسبة ما يتلاءم مع طبيعة المتدرب. وبين ما يجب أن يتدرب عليه. والتقويم القبلى ضرورى لتحقيق هذا المزج.

أما التقويم التكويني فهو يزود المدرب، والمعلم المتدرب بتغذية راجعة Feed Back عن إيجابيات وسلبيات المعلم المتدرب، ومعدل تقدمه في الدورة التدريبية، ومستوى تحصيله لفعاليات الدورة، ومدى تحقيقه للأهداف المنشودة منها. إنه يوضح للمدرب والمعلم المتدرب بالضبط ما الذي تعلمه هذا المعلم، وما الذي ينبغي أن يتعلمه، وما هي نواحي الضعف في تقدمه، وما هي النقاط التي يحتاج المعلم أن يركز عليها. كما أن هذا النوع من التقويم يساعد المدرب على تطوير أساليب تدريبه، والمواد التعليمية المستخدمة في الدورة التدريبية.

ويستخدم المدرب التقويم النهائي بعد الانتهاء من فعاليات الدورة التدريبية، حيث يستهدف الحصول على تقدير عام لنمو المعلمين المتدربين في هذه الدورة، وتحديد مستواهم النهائي بعد التدريب، وماذا تحقق من الأهداف المنشودة لهذه الدورة التدريبية وما لم يتحقق من هذه الأهداف؛ ولذا فإن التقويم النهائي يخدم أغراضاً عدة أهمها ما يلي:

أ - تقدير كفاءة المعلمين المتدربين في نهاية الدورة التدريبية.

ب - الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف في عملية التدريب.

ج - وضع تصور مستقبلي لدورة تدريبية تأتي بنتائج أفضل من هذه التي تمت.

ويستخدم في التقويم النهائي عدة أدوات وأساليب متنوعة، منها: الاختبارات التحريرية (المقالية والموضوعية)، والاختبارات الشفهية، وبطاقات ملاحظة الأداء المقننة، والاستبانات، واستطلاعات الرأي.

ومن المفيد تماماً تقييم المعلمين المتدربين للدورة التدريبية التي مروا بها، فإنه يمكن الحصول على معلومات وبيانات تفيد في الدورات التدريبية التالية. ويكون هذا التقييم بواسطة استطلاع رأى يوزع عليهم في نهاية الدورة التدريبية، ومن أهم بنود استطلاع الرأى هذا ما يلي:



شكل (٩)

يبين استطلاع رأى المعلمين المتدربين فى الدورة التدريبية التى مروا بها

م	المجارات	وافق	غير متأكد	لاوافق
١ =	استفدت كثيرا من هذه الدورة التدريبية.			
٢ =	لم تكن مواعيد بداية ونهاية الدورة التدريبية مناسبة.			
٣ =	تم التخطيط لهذه الدورة بدرجة عالية من الكفاءة.			
٤ =	لاحظت ان الميزانية الخاصة بالدورة التدريبية عالية.			
٥ =	هذه الدورة التدريبية تقليدية مثل الدورات السابقة.			
٦ =	فقرات التدريب فى هذه الدورة كانت متنوعة بدرجة ملحوظة.			
٧ =	معظم الأساتذة المدربين فى هذه الدورة على مستوى عالٍ من الكفاءة.			
٨ =	أرى ان مكان الدورة التدريبية لم يكن مناسباً.			
٩ =	لم تكن ايام عقد الدورة التدريبية كافية لتحقيق الأهداف المنشودة منها.			
١٠ =	جو المشاركة فى فعاليات التدريب كان يتسم غالباً بالإثارة والديمقراطية.			
١١ =	لم يكن هناك التزام بمواعيد بداية ونهاية فقرات الدورة التدريبية.			
١٢ =	سأحرص على الاشتراك فى الدورة التدريبية التالية.			

١٣ = من الأساتذة المدربين الذين أعجبت بهم:

.....  
.....  
.....

١٤ = من الفقرات التدريبية التي أعجبتني واستفدت منها بدرجة كبيرة:

.....  
.....  
.....

١٥ = من إيجابيات هذه الدورة:

.....  
.....  
.....

١٦ = من سلبيات هذه الدورة:

.....  
.....  
.....

١٧ = أثنى في الدورة التدريبية القادمة أن أجد ما يلي:

.....  
.....  
.....  
.....



وإلى اللقاء إن شاء الله تعالى مع الكتاب الرابع في هذه السلسلة التربوية وهو بعنوان: «مهارات المعلم التدريسية».

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته





### أولاً: المراجع العربية:

- ١ - إبراهيم عصمت مطاوع: التجديد التربوي (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٧م).
- ٢ - أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم - النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٤٢٠هـ / ٢٠٠٠م).
- ٣ - أحمد اللقاني وعلى الجمل: معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس (القاهرة: عالم الكتب، ط ٢، ١٤١٩هـ، ١٩٩٩م).
- ٤ - أحمد النجدي وآخرون: المدخل في تدريس العلوم، العدد الرابع من سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٤٢٠هـ / ١٩٩٩م).
- ٥ - إسماعيل عبد الفتاح: القيم السياسية في الإسلام (القاهرة: الدار الثقافية للنشر، ١٤٢١هـ / ٢٠٠١م).
- ٦ - السيد الشريف على بن محمد أبي حسن الجرجاني: التعريفات - معجم لشرح الألفاظ (القاهرة: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، ١٣٥٧هـ / ١٩٣٨م).
- ٧ - الشيخ الإمام محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي: مختار الصحاح، قاموس عربي - عربي (بيروت: دار الفكر العربي، ١٩٩٧م).
- ٨ - إمام مختار حميده وآخرون: مهارات التدريس (القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠٠م).
- ٩ - إيزابيل فيفر وجين دنلات: الإشراف التربوي على المعلمين - دليل لتحسين التدريس، ترجمة محمد عيد دبراني (عمّان: منشورات الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، ط ٢، ١٩٩٧م).

- ١٠ - بربارا ماتيرو وآخرون: الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، ترجمة حسين عبد اللطيف بعاره وآخر (عمّان: دار الشروق، ٢٠٠٠م).
- ١١ - جابر عبد الحميد جابر وآخرون: مهارات التدريس (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٧).
- ١٢ - جابر عبد الحميد جابر: مدرس القرن الحادى والعشرين الفعّال - المهارات والتنمية المهنية (القاهرة: دار الفكر العربى، ٢٠٠٠م).
- ١٣ - جاك ديلور وآخرون: التعلم ذلك الكنز المكنون، تقرير قدمته إلى اليونسكو للجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادى والعشرين (باريس - منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة اليونسكو، ١٩٩٦م).
- ١٤ - حسن إبراهيم عبد العال: «المعلم فى الفكر التربوى لابن جماعه»، رسالة الخليج العربى، العدد الثانى عشر، السنة الرابعة، ١٤٠٤ هـ / ١٩٨٤م، الرياض: مكتبة التربية لدول الخليج.
- ١٥ - حلمى الوكيل وحسين بشير: الاتجاهات الحديثة فى تخطيط وتطوير مناهج المرحلة الأولى: (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٩م).
- ١٦ - رضا أحمد إبراهيم: «مجالس الآباء والمعلمين»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الأول (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).
- ١٧ - ساي تشارنى وكائى كونواى: وسائل المدرب الناجح، ترجمة الجمعية الأمريكية للإدارة (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٠م).
- ١٨ - سعيد إسماعيل على: «التربية الوطنية»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الثانى (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).
- ١٩ - سمير يونس صلاح: «النشاط المدرسى»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الأول (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).
- ٢٠ - سمير يونس صلاح: «الإيمان بالله»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الثالث (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).
- ٢١ - سوزان المهدي: «رائد الفصل»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الأول (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).

- ٢٢ - سيد صبحى: «تعليم الطفل التسامح»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الثاني (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).
- ٢٣ - صبحى حمدان أبو جلالة: فى طرائق تدريس العلوم (الكويت، مكتبة الفلاح، ١٩٩٩م).
- ٢٤ - صفاء الأعسر: منهاج مدرسى للتفكير - مقدمة الكتاب - مركز تنمية الإمكانيات البشرية، تعريب علاء الدين كفاى (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٧م).
- ٢٥ - طارق عبد الحميد البدرى: تطبيقات ومفاهيم فى الإشراف التربوى (عمّان: دار الفكر العربى، ١٤٢١ هـ / ٢٠٠١م).
- ٢٦ - عبد الرحمن حسن جنكة الميدانى: الأخلاق الإسلامية، «جزء أول» (دمشق: دار القلم، ط٤، ١٩٩٦م).
- ٢٧ - عبد الرحمن حسن جنكة الميدانى: الأخلاق الإسلامية، «جزء ثان» (دمشق: دار القلم، ط٤، ١٩٩٦م).
- ٢٨ - عبد القادر يوسف: دراسات فى إعداد وتدريب العاملين فى التربية (الكويت: دار ذات السلاسل، ١٩٨٧م).
- ٢٩ - عبد الله ناصح علوان: تربية الأولاد فى الإسلام، «الجزء الثانى»، (بيروت: دار السلام، ط٣، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م).
- ٣٠ - على أحمد مذكور: «الثقافة ومناهج التربية»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الثانى (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).
- ٣١ - على السيد الشخبيى: «التعلم التعاونى»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الثانى (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).
- ٣٢ - على خليل مصطفى: «نقابة المهن التعليمية»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الثالث (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).
- ٣٣ - على راشد: «واقع إعداد وتدريب المعلمين أثناء الخدمة، وأهم المعوقات من خلال آراء المعلمين - دراسة ميدانية»، المؤتمر الثانى للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس (إعداد المعلم - التراكمات والتحديات)، المجلد الأول، الإسكندرية من ١٥ - ١٨ يوليو ١٩٩٠م.

- ٣٤ - فتحي عبد الرحمن جروان: تعليم التفكير - مفاهيم وتطبيقات - (العين: دار الكتاب الجامعي، ١٩٩٩م).
- ٣٥ - فكرى شحاته أحمد: «الثقافة»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الثاني (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).
- ٣٦ - محمد زياد جمادن: تقييم التعليم - أسسه وتطبيقاته (بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٨٠م).
- ٣٧ - محمد زياد حمدان: أدوات ملاحظة التدريس (دمشق: دار التربية الحديثة، ١٩٩٩م).
- ٣٨ - محمد عبد الرحيم عدس: نهج جديد فى التعلّم والتعليم (عمّان: دار الفكر، ١٩٩٧م).
- ٣٩ - محمد عبد العليم مرسى: المعلم والمناهج وطرق التدريس (الرياض: دار عالم الكتب، ١٩٨٥م).
- ٤٠ - محمد محمود الحيلة: التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية (العين: دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠١م).
- ٤١ - محمد مقبل وصبحى حمدان أبو جلاله: أساليب تدريس العلوم لمرحلة التعليم الأساسى (الكويت: مكتبة الفلاح، ٢٠٠١م).
- ٤٢ - محمد منير مرسى: المعلم وميادين التربية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٣م).
- ٤٣ - محبى الدين توفى وآخرون: أسس علم النفس التربوى (عمّان: دار الفكر، ٢٠٠١م).
- ٤٤ - مكتب التربية العربى لدول الخليج: «إعلان مكتب التربية العربى لدول الخليج لأخلاق مهنة التدريس»، المؤتمر العام الثامن لمكتب التربية العربى لدول الخليج، الدوحة، من ٢٤ - ٢٧ مارس ١٩٨٥م.
- ٤٥ - مصطفى عبد القادر زيادة: «التربية الأخلاقية»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الثالث (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).

- ٤٦ - مصطفى عبد القادر زيادة: «الضبط المدرسي»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الأول (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).
- ٤٧ - نايفه قطامي: تعلم التفكير للمرحلة الأساسية (عمّان: دار الفكر، ١٤٢١ هـ/ ٢٠٠١م).
- ٤٨ - نعيمه حسن جابر: «التربية البيئية»، موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد الثاني (القاهرة: دار سفير، ١٩٩٨م).
- ٤٩ - يوسف قطامي: سيكولوجية التعلم والتعليم الصفي (عمّان: دار الشروق، ط٢، ١٩٩٨م).

### ثانياً، المراجع الأجنبية،

50. Bell, H. and Peightely, J. (1976): Teacher Centers and In Service Education. Bloomington, In: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
51. Cangelosi, J., (1990): Desiging tests for Evaluation Students Achievement. New York, Longman.
52. Combs, A.W.; Avila, L.; and Purkey (1971): Helping Relationships: Basic Concepts for teh Helping. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
53. Coronbach, I. (1984): Essentials of Psychological Testing. (4th ed.). New York Harper and Row.
54. Evertson, C.M. (1987). Creating Conditions for Learning: From Research to Practice. Theory Into Practice, 26 (2).
55. Goldhammer, R.; Anderson, R.H.; and Krajewski, R.J. (1980). Clinical Supervision. 2nd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.



56. Good, T. and Brophy, J. (1987). Looking in Classrooms, Fourth Edition. New York: Harper and Row.
57. King J.C. (1978). Improving Staff Development Using A Model "OASCD1".
58. Maclure, S. (1991): Introduction: An Overview. In: S. Maclure and P. Davies (Eds.), Learning to Think, Thinking to Learn (P.P. IX-XXVIII). Oxford, England: Pergamon Press.
59. McLaughlin, M. and Pfeifer, R. (1988): Teacher Evaluation: Improvement Accountability and Effective Learning. New York: Teachers College Press.
60. Mosher, R.L. and Purple, D.E. (1972): Supervision The Reluctant Profession. Boston: Houghton Mifflin Co.
61. Ornstein, A. (1990): Strategies for Effective Teaching. New York: Harper Collinis.
62. Travers, R. (1982): Essentials of Learning The New Cognitive learning For Students of Education (5th ed.) New York: Macmilan.
63. Tuckman, B., (1995): The Interpersonal Teacher Maler. The Educational Form, V. 59.
64. Wiles, K. and Lovel, J.T. (1975): Supervision for Better Schools, 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall Inc.
65. Woolfolk A., (1998): Educational Psychology, Boston, Allyn and Bacon.

٢٠٠١ / ١١١٧٠	رقم الإبداع
977 - 10 - 1479 -X	التزقيم الدولي I. S. B. N

