

## الفصل الثاني:

### التنمية المهنية المستدامة



#### - مقدمة:

يمثل التدريب والتعليم المستمر أحد أهم وسائل المجتمع في تحقيق النجاح والازدهار والذي يعتمد علي مدى استجابته واستيعابه لمتطلبات واستحقاقات التطورات التكنولوجية غير المسبوقة كماً وكيفاً، وتحمل قضية التدريب وإعادة التدريب مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية، حتى أنه أصبح واضحاً أن التدريب قد خرج عن طوع الإدارة وهو في سبيله أن يصبح علماً اجتماعياً جديداً له أبنيته الفكرية المؤسسة على الحقائق والمفاهيم، والنظريات، وله هدفه المتمثل في تنمية قدرات الأفراد، والمنظمات، والمجتمع واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستثمارية.

ونتيجة للتغيرات والتطورات والمستحدثات العالمية التي تمر بها المنظومة الحياتية فلقد أصبح للتدريب المخطط لتنمية القيادات التربوية هو الأساس لتنمية قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، وذلك لمواجهة تلك التغيرات والمستجدات الحديثة، والتنمية الشاملة في كافة المجالات.

ولعل الحاجة إلى التدريب تزداد أهميتها وضرورتها في الدول النامية ومن بينها الدول العربية، وذلك حتى تستطيع أن تسد العجز في إعداد القوى العاملة

المدربة والمطلوبة من ناحية، وأن تواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى. وما يبرز أهمية التدريب أننا ندرك دائماً أن الشخص المدرب هو الذي يستطيع إنجاز أعماله بطريقة أفضل؛ مما لو كان غير مدرب، وهذا يعني أن يكون قيامه بها أكثر كفاية وأكثر اقتصاداً، ويمثل المعلم المحور الأساسي للعملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويمثل أيضاً أهم العناصر الفعالة في الإدارة المدرسية، والتي يتوقف نجاحها على تأديته لمهامه الفنية والإدارية داخل المدرسة وخارجها؛ لذا استلزم الأمر الاهتمام بإعداده وتدريبه قبل وأثناء الخدمة؛ لذا ظهرت اتجاهات حديثة لتدريب المعلمين أهمها تدريب المعلمين داخل المدرسة، والذي يعني أن يتم التدريب داخل المدارس التي يعملون بها أو في أحد المدارس التي تمثل مركزاً لمجموعة من المدارس القريبة منها.

والفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا الاتجاه اعتبار كل من في المدرسة متعلماً بما في ذلك الطالب والمعلم والمدير والهيئة الإدارية والمدرسة ككل، وأن عملية التعلم مستمرة يحرص عليها جميع الأفراد لتحقيق الأهداف الجماعية والفردية من خلال العمل وتتم مراجعته تلك الأهداف بصفة دائمة وعمل تغييرات فيها إذ استدعي الأمر، وتفرض هذه المدرسة علي جميع العاملين بها اعتبار أنفسهم متعلمين يعملون بصفة دائمة علي متابعة الجديد في مجالات عملهم كل في تخصصه فيتابع المعلم أحدث طرق التدريس والأساليب التي تؤدي إلى رفع كفاءته المهنية، وتقتضي أيضاً أن يتم التدريب داخل المدرسة نفسها. ويحتل أعداد وتدريب المعلم مكانة كبيرة لأنه يسهم إسهاماً فاعلاً وأساسياً في تحقيق الأهداف العملية التعليمية، وإن نجاح التربية في بلوغ أهدافها التربوية والتعليمية، يتوقف علي مقومات عدة كالسياسات التعليمية والإدارة والتنظيم والمنهج الدراسي

والإمكانات المادية، وعلاقة نظام التعليم بالأنظمة الاجتماعية والاقتصادية. ألا أن المعلم يُشكل العامل الرئيسي فيها، ومرجع هذا الاهتمام بعملية التدريب والتنمية المهنية إثناء الخدمة للمعلم أنهما يسبقان التعليم فلا فائدة من أن يكون المعلم ملماً بمادته ولكنه غير قادر علي التوافق مع البيئة المدرسية التي يعمل في إطارها، وأيضا بهدف جعل المعلم مهنيًا، منتجاً للمعرفة ومطوراً باستمرار لممارساته المهنية، ومن أسباب تبني هذا المفهوم عولة الاقتصاد واستمرار تقدم العلوم والتكنولوجيا والتغيرات في المجتمع، ولتحقيق ذلك يلزم جعل التدريب ضمن أعمال المعلم في المدرسة؛ لذا فقد أولت معظم نظم التعليم في العالم تقويم دور المعلم التعليمي والتربوي عناية خاصة لتحقيق النمو المهني المستمر له، بهدف تحسين العمل التربوي، وتطويره؛ أولاً، ولعرفة مدي نجاح برامج إعداد المعلم وتدريبه ثانياً، وذلك لان النمو المهني المستمر للمعلم، يُعد ضرورة لازمة تقضيها طبيعة عمله، فهو يتعامل مع أهداف متجددة ومتغيرة باستمرار، والإعداد الأكاديمي مهما بلغ مستواه وتنوعت أساليبه لا يلغي أو يقلل من الحاجة الملحة ألي النمو المهني المستمر للمعلم، سواء أكان بالاعتماد علي الجهد الذاتي، أو بما توفره المدرسة من برامج تدريبية وفرص تعليمية مناسبة لتلبية احتياجاته التدريبية الآتية والمستقبلية.

### – ماهية ومفهوم التنمية المهنية المستدامة:

يتوقف نجاح عملية التعليم على كثير من العوامل المختلفة والمتنوعة- إلا أن وجود معلم كفاء يعتبر حجر الزاوية لهذا النجاح، فأفضل الكتب والمقررات الدراسية والوسائل التعليمية والأنشطة والمباني المدرسية لا تحقق الأهداف التربوية المنشودة ما لم يكن هناك معلم ذو كفايات تعليمية وسمات شخصية متميزة، يستطيع بواسطتها إكساب طلابه خبرات متنوعة ويعمل على تهذيبهم وتوسيع مفاهيمهم ومداركهم، ينمي أساليب تفكيرهم وقدراتهم العقلية.

ولقد أكدت الدراسات التربوية على أهمية التنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة بحيث تصبح برامج إعداد المعلمين وتدريبهم هي الهدف المنشود دائماً للقائمين على العملية التربوية وداخل المؤسسات التربوية.

وينتمي مفهوم التنمية المهنية، والمفاهيم المرتبطة به إلى فلسفة ومبادئ التربية المستمرة، والتربية الذاتية، وتستند التربية المستمرة إلى معني التغيير، وما يتضمنه من جوانب سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية للمجتمع.

وتنطلق النظرة الفلسفية للتنمية المهنية من مسلمة أساسية تؤكد أن التغيير عملية مستمرة ومتسارعة ومبنية علي مبادئ وأسس تركز علي أن التعليم عملية مستمرة مدي الحياة بما يحقق للتربية والتعليم المرئنة والتكامل والوظيفية وتحقق التنمية المهنية بدافع داخلي وحرص من المعلم لتطوير ذاته عن طريق القراءة والاستعانة بالمكتبة كمرجع أساسي للتنمية المهنية، مع الحرص علي الإطلاع علي أحدث النظريات التربوية لتنمية الجانب الشخصي لديه.

وتتعدو (التعريفات التي تناولت مفهوم التنمية المهنية وعرفها البعض بإنها :

- *Aifonso, Firth, Neville* (١٩٨١): الجهد المنظم لتحسين ظروف التعليم ومصادر، ومهمات تحسين أداء المعلمين، وهو عملية شاملة تستهدف تمكين جميع المعلمين، من المحافظة علي مستوى عال من أدائهم، وتهيئتهم لأدوار جديدة تقتضيها متطلبات التطوير والتجديد.
- حواشين (١٩٨٨م): زيادة فعالية عمل المعلمين عن طريق تحسين كفايتهم الإنتاجية، ورفع مستوى أدائهم الوظيفي، وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم وإنعاش معلوماتهم، وتجديد خبراتهم لمواجهة المواقف التعليمية، واستغلال كل ما حو لهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- كامل جاد (١٩٩٩م): عملية مستمرة علي مدي سنوات الخبرات الفردية والجماعية التي تمكن المعلمين من تحسين كفاءتهم المهنية للتدريس

الطلاب والقيادة والعتاء، كأعضاء في محيط المهنة، أو أن يتطلعوا بالأدوار المتغيرة المترتبة في السياق التربوي.

- محمد عبد الغني حسن (٢٠٠١م): العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته بشكل متواصل من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة وتكون ضرورية من أجل نجاحه في استثمار موارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمنية والمكانية التي يعيش فيها.
- توفيق الطويل (٢٠٠٢م): كل خبرات التعليم التي يزود بها المتعلمون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي لتحقيق أهداف المنشأة، وهو عملية مستمرة هادفة تتاح للأفراد بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط أن يتوافر لدي المعلم عنصر القدرة والرغبة.
- مد بولي (٢٠٠٢م): تلك العملية التي تستهدف تحقيق أربعة أهداف هم:
  - إضافة معارف مهنية جديدة للمعلمين.
  - تنمية المهارات المهنية لديهم.
  - تنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة لسلوكهم.
  - تمكينهم من تحقيق تربية ناجحة لطلابهم.
- عوض توفيق عوض وناجي نخلة شنودة (٢٠٠٣م): السياسات والممارسات والوسائل والأساليب التي تستخدم لمساعدة المعلم في الحصول علي مهارات وخبرات تربوية ونفسية لازمة لسد احتياجاته والاحتياجات المؤسسية التي ترتبط في أحد جوانبها بالتعلم الذاتي، والرغبة في رفع مستوى الكفاءة والوقوف علي المتطلبات المهنية اللازم توافرها للمعلمين.
- LIU Yaowu & Cheng Tiarjun (٢٠٠٤م): مشاركة بين الجامعات

والمدارس مستندة على الأهداف النهائية لتحسين إعداد وأداء المعلم وتنميته مهنيًا لتحقيق رقيه من خلال البحث التعاوني من خلال مؤسسات المشاركة.

- Harris & Mujs (٢٠٠٥م): عملية من التعليم المستمر والتي تتمثل في مجموعة من المبادرات التعليمية والتدريبية الرسمية وغير الرسمية التي يتم توفيرها للمعلم نتيجة لبعض الظروف والتحديات التي تواجهه في العمل.
- Christopher (٢٠٠٦م): تعبير يستخدم لوصف أنشطة التعلم الرسمية وغير الرسمية التي يتلقاها شخص مهني متخصص، والتي تسهم في التطوير المستمر لقدرة ذلك الشخص علي الوفاء بمتطلبات دوره المهني.
- أحمد رفعت (٢٠٠٩م): الحلقات الدراسية والنشاطات التدريبية التي يشترك فيها المعلم بهدف زيادة معلوماته وتطوير قدراته؛ لتحقيق تقدمه المهني ورفع كفاءاته وحل مشكلاته التي تمكنه من المساهمة في تحسين العملية التعليمية.
- الهلالي الشرييني الهلالي (٢٠٠٩م): الفرص التي تتاح لإكساب العاملين في المؤسسة معارف ومهارات جديدة عن طريق أنشطة مثل التعلم أثناء الخدمة وحضور المؤتمرات والندوات والزيارات وورش العمل والمنح الدراسية وغيرها.
- Costa (٢٠٠٩م): ليست مرادفاً للحصول على تقنيات جديدة في التربية؛ بل عملية تهئ المعلم للتعامل مع أشكال جديدة من التعلم، وهذا بدوره ينعكس علي ممارسته، ويوفر فرصاً لمزيد من التطوير في أدائه.
- مي مصطفى (٢٠٠٩م): عملية تستهدف إضافة معارف ومهارات مهنية جديدة للمعلم، وتنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة لسلوكه فضلاً عن تمكينه من تحقيق تربية فعالة لطلابه.

ومما سبق يتضح أن مفهوم التنمية المهنية للمعلم يعني ويتضمن:

- عملية منهجية هدفها رفع مستوى المعلم المهني، وإكسابه معارف ومهارات وقيم لازمة لتطوير أدائه، من خلال القيام بأداء مجموعة سياسات وبرامج وممارسات.

- حلقات دراسية وأنشطة تدريبية يشترك فيها المعلم بهدف زيادة معارفه ومعلوماته وتطوير قدراته لتحقيق تقدم مهني وتشتمل علي:

- إكتساب معارف مهنية وتنميتها، وتأكيد قيم داعمة للسلوك المهني، والحفاظ علي أفكار التعلم مدي الحياة، واعتبار المدرسة مثل البيت لتطوير المعلم، والتركيز علي مشاركة المعلم في عمليتي التعليم والتعلم.

- تقوده خبرات متنوعة، ويركز علي احتياجات المعلم والمدرسة حيث يقوم بتخطيطه المعلمون أنفسهم، وأن محتواه وأنشطته مخططة طبقاً لاحتياجاتهم الفعلية، والأنشطة تحدد لتنمية وتطوير المدرسة، والخبرة تنتقل للجميع، والتقييم يتم لقياس اثر التدريب علي الأداء.

ومن ثم تتضمن التنمية المهنية ما يلي:

- مهام تؤديها تساعدك على تنمية مهاراتك، وعلمك، لإنجاز مسؤوليات الوظيفة في درجتك الحالية، أو تنمية مهاراتك وعلمك لدرجة مستقبلية.

- فرص تعلم لتلبية احتياجات الأفراد، كما يمكن تصميمها لدعم أسلوب حل المشكلات التعاونية.

- عملية مستمرة ومستدامة، وتشمل عمليات المتابعة، وتوفير مصادر الدعم اللازمة من داخل وخارج المؤسسة، لإضافة مزيد من التعلم من خلال التعرف على أفكار جديدة، واكتساب المزيد من المعارف، واستكشاف

أنماط جديدة متقدمة، لفهم المحتوى، ومصادر التعلم المختلفة لتكييف التدريس في ضوء احتياجات المتعلمين.

- عملية منظمة يشترك في تخطيطها وتنفيذها جميع العاملين في المجتمع المدرسي، وتتضمن جميع خبرات التعلم الرسمية وغير الرسمية التي تدعم النمو المهني لجميع العاملين في المؤسسة في جميع المراحل من خلال أنشطة فردية، أو جماعية.

### - أهداف التنمية المهنية المستدامة وبرامجها:

تتمثل أهداف التنمية المهنية في إضافة معارف جديدة للمعلمين، وكذلك تنمية مهاراتهم المهنية والتأكيد علي تنمية القيم والأخلاق الداعمة لسلوكهم من خلال حب المهنة والعمل من أجلها لأن رسالة التعليم رسالة سامية، وكذلك بناء القيادات التربوية الواعية بالمدارس.

وقد أوضح أحمد علي الفنيش ومحمد مصطفى زيدان (٢٠٠٠م) أن التنمية المهنية المستدامة تحقق مجموعة من الأهداف للمعلم أهمها:

- مساندة المستجدات في نظريات التعليم والتعلم والعمل علي تطبيقها لتحقيق فعالية التعلم.
- مواكبة المستجدات في التخصص وتطبيق كل ما هو جديد ومستجد.
- ترسيخ مبدأ التعلم المستمر، والاعتماد علي أساليب التعلم الذاتي.
- تعميق الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم والتعلم والتقيد بها.
- الربط بين النظرية والتطبيق في المجالات التعليمية والتعلمية.
- تنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة، واستخدامها بفاعلية في توصيل المعلومات للمتعلم بشكل فاعل.
- تمكين المعلم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور.
- المساهمة في تكوين مجتمعات تعلم متطورة تقدم خدمات فاعلة

للمجتمع، ومعالجة القضايا التعليمية بأسلوب علمي ومتطور.

- تطوير كفايات ومهارات التقييم بأنواعها وخاصة التقييم الذاتي.

وقد بينت دراسة المجلس القومي للتعليم والتكنولوجيا والبحث العلمي (٢٠٠٢م) أن عمليات التنمية المهنية تستهدف رفع مستوى الكفاءة وإكتساب خبرات ومهارات لازمة لتطوير الأداء إلى الأفضل، من خلال مجموعة برامج وأنشطة ووسائل وسياسات وممارسات مثل النمو الذاتي، التربية المستمرة، التدريب أثناء الخدمة التعاون مع الزملاء، مجموعه المناقشة وقيادة وتدريب الأقران والتنمية المهنية عملية طويلة المدى، تبدأ بعد التعيين في الوظيفة عقب التخرج وتستمر طوال سنوات العمل بالمهنة، وتتضافر فيها كافة الجهود البشرية والامكانيات المادية بهدف تحسين أداء الممارس من خلال تنمية معارفه بكل ما هو جديد في مجال تخصصه وتنمية مهاراته وقدراته علي إدارة الفصل والمدرسة بأسلوب ديمقراطي وتربوي مناسب، وغير ذلك من فعاليات مرتبطة بطبيعة عمله، وتتضمن التنمية المهنية المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للمدراء وغيرهم لكي يصبحوا أكثر فعالية في أدائهم للأعمال الوظيفية، وهي عملية نمو مستمرة تتيح الفرصة لان يكون القائد متجدداً ومتطوراً في مهنته، ومتوافقاً مع مجموعة المتغيرات المحيطة به، وتختلف برامج التنمية المهنية باختلاف الأهداف وفيما يلي عرض لأهداف النمو المهني والتي تتمثل في (التأهيل- العلاج- التجديد- الترقى).

- **أهداف علي مستوي الفرد:** وتتمثل في تشجيع المعلم علي الاهتمام بالعمل ومساعدته علي تطوير مهنته، وتنمية معارفه ومهاراته وخبراته زيادة الثقة في النفس، والمحافظة علي رضاه الذاتي عن عمله وتحسينه، وتنمية إمكانات كل أعضاء المدرسة.
- **أهداف علي المستوي الجماعي:** وتتمثل في الحث علي العمل الجماعي التعاوني تنمية روح الفريق، التعلم عن طريق نقل الخبرات، العمل علي حل

المشكلات التي تعوق الجماعة، التوصل إلى افضل الأفكار والحلول والقرارات، تأكيد جودة التعليم والتعلم داخل المدرسة، تحسين إدارة المدرسة، تكوين ثقافة مدرسية سوية، وتنمية الايجابية والعلاقات الإنسانية في المدرسة، ومساعدة أعضاء المدرسة علي تحقيق التغيرات والتجديدات المدرسية.

ويرتبط بهزه (الأهراف) (البرامج التالية):

- **برامج التأهيل:** يوجد في مهنة التعليم كثير من الأفراد غير المؤهلين، وهم ما يسمون معلمو الضررة، وهم عادة لا يحملون مؤهلات تربوية أو مؤهلات دون المستوي؛ لذا تعقد البرامج لهذه الفئة من المعلمين لاستكمال تأهيلهم والوصول بهم إلى المستوي العلمي والتربوي الذي يتناسب مع وضعهم كمعلمين، وتتمثل في المساعدة في تأهيل المعلم المستجد والمعلمين الذين يحملون مؤهلات غير تربوية، فتعقد لهم برامج أو دورات لتساعدهم علي الإطلاع علي أساليب وطرائق التدريس والإبداع في استخدام الوسائل التعليمية وفن توصيل المعلومات للطلاب.
- **برامج العلاج:** في كثير من الأحيان يلاحظ وجود قصور معين في أداء المعلمين سواء من الناحية التخصصية أو الفنية أو الإدارية أو التربوية، أو الشخصية، وتعقد هذه البرامج للتركيز علي جوانب القصور المكتشفة من خلال التقارير التي يرفعها الموجهون للإدارات التعليمية.
- **برامج التجديد:** تعقد بشكل دوري لتعريف المعلم أحدث النظريات التربوية، والمعارف الجديدة في مجال تخصصهم في التربية والتعليم، أو عند الشروع في تطبيق مقررات أو نظم إدارية جديدة لتعريف المعلمين بأدوارهم ومسئولياتهم.
- **برامج الترقى:** وتعقد غالباً للمعلمين المتوقع ترقيتهم إلي مناصب إدارية أعلى؛ وذلك لتعريفهم بمتطلبات العمل الجديد بشكل يسمح لهم

بممارسة المهام التي سيقومون بها مستقبلاً.

وقد ذكرت *Bubb* (٢٠٠٤م) أن أهداف التنمية المهنية تتمثل فيما يلي:

- مساعدة المعلم علي بلوغ درجة عالية من الجودة في الأداء؛ مما يزيد من قدراته علي الوصول إلي تحقيق ومراعاة المعايير القومية في العمل التعليمي والتربوي.
- العمل علي تعميم مبدأ التعلم التعاوني، والتعليم المستمر والتعلم طوال الحياة بين المعلمين والذي يعول عليه دور كبير في نجاح تحقيق أهداف برامج التنمية المهنية.
- زيادة شعور المعلم بالرضا عن العمل، وتطوير شعوره؛ بالمسئولية تجاه عمله، وتحديد مدي قدراته علي الوفاء بتلك المسئوليات في جو من الرضا والالتزم المهني.
- العمل علي تطوير مهارات المعلم في تقييم الطلاب وأوضحت دراسة *Training Teacher Educators* (٢٠٠٦م) أن أهداف التنمية المهنية والتدريب داخل المدرسة تتمثل في ترقية المهارات، والمكانة المهنية للمعلم، وذلك من خلال مساعدتهم في أدوارهم المتغيرة ومسئولياتهم حتى يصبح المعلم المرني موجهاً متطوراً، وأوضحت أيضاً أن هدفها زيادة كفاءات ومهارات المدرسين المبتدئين والطموحين.
- فلكي تقوم المؤسسة التربوية بأدوارها المناطة بها في ظل المتغيرات العلمية المتسارعة والتعامل معها بتوازن بين تغيير مدرسي ومحافظة على الثوابت بعيداً عن الجمود لجني أفضل ما يمكن من إيجابياتها وتفادي أخطارها وسلبياتها، ومواجهة التغير الاجتماعي وما يصاحبه من قلق،

وتحقيق آمال وطموحات المجتمع، وكون المدرسة ميدان المؤسسة التربوية والمان الذي تنفذ فيه برامجها وسياساتها؛ لذا ينتظر منها تحقيق أهدافها بدرجة أفضل من الكفاية والفعالية والإتقان، وفق آلية دائمة التحسين والتطوير لمواجهة المستقبل بأفراد قادرين على التعامل معه بإيجابية وتفاعل، والتي يمثل فيها المعلم دوراً رئيساً ومؤثراً وموكباً من خلال تنميته مهنيّاً؛ بهدف إحداث تعديل في سلوكه في مجال المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات؛ بما يسهم في تحسين أدائه ورفع كفاياته.

ويمكن تلخيص (أهداف) التربية المهنية فيما يلي:

- تنمية اتجاهات المعلم نحو مهنته وتقديره لعمله وزيادة انتمائه له.
- التدريب المستمر للمعلم بما ينسجم ومفهوم التربية المستدامة.
- استكمال تأهيل المعلم الذي تم في مرحلة إعداده السابقة لعمله.
- تزويد المعلم بالمهارات الجديدة التي تمكنه من حل كل ما يواجهه من مشكلات مدرسية.
- رفع كفاية المعلم وما يتفق ومتطلبات المهنة التي تزيد يوماً عن اليوم الذي يسبقه.
- تزويد المعلم بما يستجد في المجال التقني والعلمي والنظريات التربوية ومواكبة ما يستجد في المنهج من طرائق ووسائل ومحتوى.
- تأهيل المعلمين أصحاب المؤهلات غير التربوية.
- تنمية رغبة المعلم في توظيف ما يمكنه من قدرات في المواقف التعليمية المختلفة داخل المؤسسة التعليمية.
- زيادة ثقة المعلم في أدائه وقدراته من خلال رفع كفاياته الأدائية؛ بما يزيد من قابلية طلابه له وتفاعلهم معه ويحقق رضاه الوظيفي.
- تنمية قدرات المعلم في المجال العلمي والمهني.

- تمكين المعلم من اتخاذ القرار الصحيح فيما يواجهه، من خلال تدريبه على مراحل اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي.
- تنمية الصفة القيادية للمعلم وتهيئته للارتقاء في سلم المهنة.
- تدريب المعلم على مختلف طرائق التدريس، وما يستجد فيها لتمكينه من اختيار الأسلوب المناسب لكل موقف تعليمي.
- إطلاع المعلم على خبرات زملائه المعلمين؛ بما يحقق ثراءً لخبراته.
- معرفة المعلم بأحدث طرق وأساليب التدريس والامتحانات سواء أكانت الشفهية أو التحريرية.
- تنمية كافة جوانب المعلم الأكاديمية والمهنية والشخصية والثقافية، فهي تدعم تطويره على المستوى الشخصي والمهني حيث تدعم التغيير المنظم.
- تنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة لسلوكه.
- تمكين المعلم من تحقيق تربية ناجحة لطلابه.
- إضافة معارف مهنية جديدة للمعلم.
- تنمية الجوانب الإبداعية لدى المعلم، وتحفيزه على أن يشمل تدريسه تلك الجوانب الإبداعية.
- ربط المعلم ببيئته ومجتمعه المحلي والعالمي، وتدريبه على مهارات التخطيط لتوثيق الصلة بينه وبين بيئته المحلية ومهارات تنفيذ وتقييم هذه الخطط.
- تُثري التدريس، وتحسن مستوى التعلم لكل المتعلمين، وترتبط بشكل أساسي بمستوى تحصيل أفضل للمتعلمين.
- تُعد جزءاً لا يتجزأ من عمليات التدريس، بل جزءاً مهماً منها مثل أهمية التدريس في حجرة الدراسة.

- تُعدّ عملية مستمرة، وتتسم بأسلوب مستدام طويل المدى.
- تُعدّ جزءاً لا يتجزأ من الوظيفة، وتعتمد أساساً على البحث.
- تدعم مبادئ التعليم والتعلم الحالية.
- تحقق أهداف تحسين مستوى الأداء في المدرسة، وتتصل بجهود الإصلاح بشكل واضح.

### - مبادئ التنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

تتمثل مبادئ (التنمية المهنية) (المستدامة) للمعلمين فيما يلي:

- **الواقعية:** وتعني الانطلاق في تخطيط برامج التنمية المهنية الموجودة للمعلمين على أساس من الاستقرار الواعي والتحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية.
- **الاستمرارية:** وتعني استمرار عمليات التدريب لتساير المستجدات التربوية والمكتشفات العلمية والتكنولوجية وتستوعب أهداف خطط التجديد التربوي.
- **الغرضية:** وتعني توجيه التنمية المهنية لتستهدف اختلاف فجوات الأداء بين الممارسات التعليمية الراهنة للمعلمين، وتلك التي تتطلبها التجديدات التربوية أو التي تفرضها التطورات التكنولوجية المتلاحقة، وما تمليه من تغيرات في أهداف التعليم وما يصاحبها من تبديلات في شروط التعلم وبيئته.
- **التنوع والتعدد:** وتعني تنوع أساليب وأنشطة التدريب وتعددتها لتناسب مع كافة الفئات المستهدفة واختلاف احتياجاتها التدريبية وتخصصاتها ومستوياتها المختلفة.
- **التكامل:** وتعني مراعاة التابع في بناء البرامج الموجهة لكل فئة من المعلمين المستهدفين، إلى جانب ترابط البرامج المختلفة الموجهة للمستهدفين من الفئات المختلفة من ناحية أخرى.

- **التعاونية:** وتعني مشاركة المدرب والمتدرب في تخطيطها، وان تدار كخطة متكاملة طويلة الأجل.
- **الدافعية:** وتعني أنها تستند علي نظام حوافز شامل يكافئ المعلم المنتزم بالاندماج في برامجها، والتميز في إنجاز متطلباتها وأنشطتها.
- **الإنسانية:** وتعني أنها تخطط برامجها وتدار فعاليتها علي أساس من احترام أفكار واتجاهات المعلمين ومراعاة طاقتهم وقدراتهم التدريبية.
- **الاختيارية:** وتعني أن تركز على المعلمين بصفتهم جوهر عملية تعليم الطلاب وتعلمهم، وان شملت جميع أعضاء المجتمع المدرسي.
- **تحسين الأداء:** وتعني التركيز بشكل أساسي علي مهنية المعلم؛ بهدف الوصول إلى مستويات محددة للأداء والتأهيل المهني وممارسة المهنة، بما يضمن قدراً محدداً من تمكين الأداء المهني للمعلم يوجهه نحو تنمية معارفه ومهاراته في مجال التخصص، وفي استراتيجيات التعلم والتعليم، واستخدام التكنولوجيا وتوظيف مصادر التعلم المختلفة لبلوغ اعلي معايير الأداء.
- **الدمج:** وتعني دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التدريب كوسائط تدريبية من ناحية، وتمكين المعلمين من دمج هذه التكنولوجيا في عمليات تعلمهم وتعلم الطلاب من ناحية ثانية.
- **المتابعة والتقييم:** وتعني متابعة أداء المتدرب في الميدان ليتم تقويم برامجها علي أساس مدي تأثيرها علي فعالية أداءه وتطوير ممارساته وارتفاع مستوي تعلم طلابه.

### - دعائم التنمية المهنية المستدامة :

ترتكز التنمية المهنية (المستدامة علي عرة وعائم رئيسة ينبغي أن يسعى المعلم لتحقيقها وهي:

- **التعلم للمعرفة:** تعلم كيفية البحث عن مصادر المعلومات، وكيفية التعلم للإفادة من الفرص التعليمية المتاحة مدي الحياة.
- **التعلم للعمل:** اكتساب المتعلم الكفايات التي تؤهله بشكل عام لمواجهة المواقف الحياتية المختلفة، وإتقان مهارات العمل الجماعي، في إطار التجارب والخبرات الاجتماعية المختلفة.
- **التعلم للتعايش مع الآخرين:** اكتساب المتعلم لمهارات فهم أذات أو الآخرين، أدراك أوجه التكافل فيما بينهم، والاستعداد لحل النزاع، وإدارة الصراع، وتسوية الخلافات، والحوار في إطار من الاحترام والعدالة والتفاهم والسلامة.
- **تُعلم المرء لتفتح شخصيته:** ويتم بأن لا تغفل التربية المستقبلية أي طاقة من طاقات الفرد، بما فيها الذاكرة، الاستدلال، التفكير، الحس الجمالي، القدرات البدنية، والقدرة علي التواصل. وبذلك ينبغي أن تكون هناك ملامح واضحة للمعلم تتمثل في أن يستند في عمله وسلوكه وممارسته إلى قاعدة فكرية، وأن يدرك أهمية المهنة التي يمارسها وقدسيتها رسالتها وموقعه وأهمية دوره في عصر العولمة، وأهمية التغيير الجذري الذي طرأ على طبيعة دوره ومسئوليته، وأهمية الفئة التي يتعامل معها وبأنها نواة التغيير والتطوير، وأن مهنة التعليم لها قواعد وأصول، وتتطلب امتلاك غايات ومهنية إنسانية، وإنه في عصر ثورة المعلوماتية وتقنية الاتصال المتطورة.

### - أهمية ومزايا التنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

تزيدت أهمية التنمية المهنية باعتبارها طريقة للتأكد من نجاح المعلمين في ربط أهداف التدريس، الذي يقدمونه مع احتياجات المتعلمين، وتختلف التنمية المهنية في أهدافها، وإجراءاتها عن المساعي المهنية الأخرى، مثل: الإشراف على

المعلم وتوجيهه وتقييمه، حيث يهتم التقييم بالحكم على كفاءة المعلمين، أو جودة التدريس ولا يركز بالضرورة على نفوهم في عملهم.

وتركز التنمية المهنية بشكل خاص على كيفية بناء المعلمين لهويتهم المهنية في تفاعل متزايد مع المتعلمين وانعكاسها على أدائهم في الفصول، والغرض الأساسي للتنمية المهنية هو الرقي بجودة التدريس الذي ينتج عنه جودة في تعلم جميع المتعلمين.

وقر (أوضحت الدراسات السابقة) أن (التنمية المهنية) (المستدامة) للمعلمين تحقق (الربح من الفوائد) منها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء بإكسابه مهارات معرفية وميدانية مستحدثة في ميدان عمله.
- زيادة الاهتمام بتنمية المناهج الدراسية في ضوء الممارسات العملية للمعلم والمتعلم.
- ضرورة التغيير التربوي في ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة محلياً وعالمياً عن طريق برامج البنك الدولي والاتحاد الأوروبي.
- الاستفادة من عمليات ونتائج التنمية المهنية المستدامة في توجيه برامج تدريب المعلمين.
- تحقيق غايات وأهداف التعليم، ومواكبه التطور في أساليب وتكنولوجيا التعليم الحديث، وتحقيق المعايير القومية والعالمية للمعلم.
- تطوير الذات بمثابة النهر الجاري إذا توقف عن الجريان كثرت الأوبئة فيه وأصبح ضرراً يعادل فائدته ويجعله فعلاً أمام نفسه والآخرين.
- يعرفه على مصادر قوته فيدعمها، ومكامن ضعفه فيعمل علي علاجها.
- تصنع ثقته وتجعله قادراً على تحمل المسؤوليات مهما كبرت، وتمكنه من حل المشكلات بعقلية متزنة وتحسن ذاته وتصنع له وزناً اجتماعياً ثابتاً.

وبذلك تتمثل أهمية التنمية المهنية في كونها تتيح الفرصة للمعلم كي يحسن الممارسة العملية للتعليم، ويطبق مدركات ومفاهيم جديدة ناتجة عن الأبحاث التربوية ويفهم المستجدات في تخصصه وما يتفق مع طلاب المرحلة التي يُدرّسها، وتتيح الفرصة للمعلم للتدريب علي استخدام الوسائل التعليمية الحديثة، وتقدم للمعلم تدريبات عملية تساعد علي إتقان الأدوار المتوقعة منه.

### – أسباب ومبررات الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

الحاجة إلى التنمية المهنية حاجة قائمة بصفة مستمرة، نظراً لأن المعلم لا يمكن أن يعيش مدى حياته، بمجموعة محددة من المعارف والمهارات، ونظراً للتقدم المعرفي الهائل الذي يتميز به العصر الحالي فقد أصبح من الضروري أن يحافظ المعلم، على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته؛ وبذلك يكون التعليم بالنسبة للمعلم عملية نمو مستمرة ومتواصلة، ونظراً لصعوبة إعداد المعلم الصالح لكل زمان ومكان، في ظل ثورة التكنولوجيا والمعلومات، فأصبحت التنمية المهنية أكثر ضرورة لتوفير الخدمة التربوية اللازمة للمعلم، والتي تتضمن تزيده بمواد التجديد في مجالات العملية التربوية، وبالمستجدات في أساليب وتقنيات التعليم والتعلم، وتدريبه عليها وإجراء البحوث الإجرائية، واستيعاب كل ما هو جديد في النمو المهني من تطورات تربوية وعلمية، وبالتالي رفع أداء المعلمين وإنتاجيتهم من خلال تطوير كفاياتهم التعليمية بجانبها المعرفي والسلوكي "الأدائي".

وتتطلب عملية التنمية المهنية جهداً كبيراً ووقتاً كافياً، ومساعدة مستمرة في تعلم أي سلوك تعليمي جديد، يعدل أو يضيف أو يحل محل السلوك التعليمي شبه الثابت، الموجود عند المعلم، وهذا بدوره يتطلب إدارة مدرسية واعية وموجهين فنيين ماهرين يبذلون الجهد لتغيير سلوك المعلم وإنمائه مهنيًا، ويختارون الأسلوب

الملائم الذي يتطلبه الموقف، ولكي يكون مؤهلاً لأداء الأدوار المستقبلية الملائمة لإعداده وتكوينه، والتي تناط به من قبل المجتمع.

كما أن ارتفاع كفاءة المعلم الثقافية والمهنية، ترفع من مكانته الاجتماعية، ويرتفع شأنه بارتفاع مؤهلاته، ويزداد احترامه لنفسه وتقديره لها، وبالتالي احترام الناس له، فيطلبون مشورته ويستعينون به على حل مشكلاتهم، كما أنه يشعر بالأمن في الوظيفة، هذا وإن رفع مستوى المعلمين يؤدي إلى تخفيض نفقات التعليم، ويعمل على زيادة إنتاج التربية، ويرفع من مستواها.

وهكذا نرى أن مهنة التعليم مهنة دائمة التطور والنمو، لأن المعلم عنصر فعال في عمله؛ لذا فقد أصبح من الضروري إعادة النظر في فهم العملية التربوية وأهدافها المتجددة نتيجة للتطورات الهائلة، والتغيرات السريعة، التي تطرأ على طرائق وأساليب التعليم والتعلم.

ومن هنا تظهر أهمية التأهيل والتدريب التربوي الأكثر التصاقاً بالنمو المهني للمعلمين؛ لتطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية والإدارية، وفي تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية وأساليب وطرق التدريس والتقويم والاختبارات بأنواعها المختلفة.

وكل ما سبق يوضع وجوه عرة مبررات تتمثل فيما يلي :

- الانفجار المعرفي وتغير المعارف المستمر وهذا يتطلب من المعلم أن يكون علي دراية تامة بكل المستجدات، خاصة فيما يتعلق بالمناهج الدراسية، فالمعرفة التربوية في تغير وتطور دائم.
- الثورة المعرفية والتفجر المعرفي في جميع مجالات العلم والمعرفة، وقد ساهمت ثورة الاتصالات في انتشارها وتوسع نطاقها.
- الثورة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات والتي أدت إلي أن يكون العالم مدينة صغيرة تنتقل فيها المعارف الجديدة والمتطورة بسرعة هائلة.

- التقنيات التربوية، وما يستجد على العملية التعليمية من تقنيات حديثة تتطلب من المعلم تطوير طرق وأساليب تدريسه، وتجديد معلوماته، فاستخدام الحاسب الآلي في التدريس يتطلب من المعلم تنمية معارفه ومعلوماته حول هذه التقنية وقدراته ومهاراته.
- مساعدة المعلمين الجدد على التكيف مع البيئة المدرسية وتحسين أجواء العمل والعلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية، ومواجهة ما قد يعترضهم من صعوبات يتم تداركها والعمل على حلها من خلال برامج التنمية المهنية.
- تنمية قدرة المعلم على تحمل المسؤوليات والترغيب في الابتكار والتجديد.
- التغيرات في البيئة التعليمية والتي تحدث نتيجة لسرعة التنمية التكنولوجية تطوير المناهج، التنوع في جودة الطلاب والمعلمين، تغير أدوار المدرسة، إشباع التوقعات المختلفة للمتعلمين، وأولياء الأمور والرأي العام، وجود مبدأ الحاسبية المستمرة للجميع.
- التغيرات في القيم المدرسية والشخصية، وفي الإدارة المدرسية، حيث ظهرت عدة مفاهيم مثل الإدارة الذاتية في المدرسة، الإدارة بالمشاركة، وهي مفاهيم أدت إلى تغيرات في أدوار المعلم فقد أصبح مشاركاً في عملية صنع القرار داخل مدرسته، وهذا استدعي أن يكون قادراً على المشاركة، وتتوافر لديه الكفاءة والقدرة والمهارة لان يكون قائداً، وهذا يتحقق بالتدريب داخل المدرسة.
- تعدد ادوار ومسؤوليات المعلم في المجال التعليمي، فبعد أن كان ملقناً للمعلومات ومصدرها أصبح مساعداً للمتعلم على استكشافها، من خلال طرائق تدريسية متطورة ومعاصرة.

- المستجدات المتسارعة في مجال استراتيجيات التدريس والتعلم؛ مما يتطلب مواكبة ذلك.
- التوجه العالمي نحو التقييد بالجودة الشاملة في العملية التعليمية والتعليمية، والاعتماد الأكاديمي في عملية التعلم والتعليم.
- مواكبة كل ما هو جديد ومتطور في العملية التعليمية وتطبيقه وفق المعايير الدولية.
- تعدد الأنظمة التعليمية وتنوع أساليب التطوير والتعلم الذاتي وفق التطور والتنوع في التقنيات المعاصرة، ويجب علي المعلم مواكبة ذلك.
- التمكن من تحقيق غايات وأهداف التعليم.
- التوجه نحو تمهين الهيئة التدريسية، في المدارس والمؤسسات التعليمية والتربوية المختلفة.
- مستجدات استراتيجيات التدريس والتعلم والتقويم وتعدد الأدوار والمسئوليات والمهام.

### - منطلقات التنمية المهنية الفعالة للمعلم:

وتتمثل هذه المنطلقات فيما يلي:

- إتاحة فرص التنمية المهنية المتكافئة لجميع المعلمين، وتوسيع مجالاتها، وتنوع مصادرها وأساليبها، وهو أهم شروط ومعايير تحقيق جودة النظام التعليمي، والتي أصبحت أيضاً من الأمور الضرورية للتطوير المستمر والشامل للنظام التعليمي.
- كل صلاح أو تطوير تعليمي باتجاه معايير جودة في التعليم لا يحقق أهدافه ما لم تشكل التنمية المهنية للمعلم بعداً أساسياً من أبعاد هذا الإصلاح أو التطوير، نظراً للدور الذي تلعبه التنمية المهنية من سد الفجوة بين ممارسات حالية للمعلمين ومستحدثات تربوية معاصرة.

- برامج الإعداد قبل الخدمة مهما بلغت كفايتها فلا تخرج عن كونها مدخلاً لسلسلة متواصلة من فعاليات وأنشطة التدريب وإعادة التدريب والتأهيل لمدارك الحياة المهنية للمعلم
- أحد أهم ضمانات استمرارية التنمية المهنية للمعلم يحتاج إلي مشاركة مجتمعية حقيقية وفعالة ومخططة في جميع مراحلها وفعاليتها، من خلال دمج كل من يؤثر في تعليم الطلاب وتعلمهم في إطار ما يُعرف بمجتمعات التعلم.
- التنمية المهنية للمعلم تنجح أكثر عندما تكون جزءاً من نظام أكبر لاختيار وإعداد وترخيص ومنح شهادات التأهيل الراقي للمعلمين.

### - مجالات التنمية المهنية للمعلم:

- ترتبط مجالات التنمية المهنية بكفايات المعلم، والتي تعد معايير يقاس بها أدائه، ومن خلالها يمكن أن تحدد احتياجاته التدريبية والتي يمكن تحديدها في الكفايات الشخصية، كفاية الاتصال، الكفايات المعرفية والتربوية، كفايات التدريس، كفايات إدارة الصف، كفايات الاختبارات والتقويم، كفايات الثقافة العامة، كفايات المرحلة الدراسية، وكفايات المادة الدراسية.
- ومن خلال هذه الكفايات يمكن تحرير مجالات التنمية المهنية فيما يلي:
- التطوير والتجديد والتحديث في المجال الأكاديمي التخصصي.
  - العلاقات الإنسانية والإرشاد والتوجيه الطلابي والتفاعل والتواصل في المواقف التعليمية والتعليمية.
  - الأداء التدريسي واستخدام كل ما هو معاصر ومتطور لتوصيل المعلومات للمتعلم داخل حجرة الدراسة.
  - البحث العلمي والإشراف الأكاديمي.
  - التنمية والتطوير الذاتي والتقييم والتقويم الذاتي.

- توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال التعليمي.
- التزمه بأخلاقيات المهنة وتعديل السلوكيات والاتجاهات في إطار العمل التربوي.
- تقييم وتقويم المتعلمين وتطبيق الحديث والمتطور في أساليب التقييم.
- تصميم المناهج التعليمية والعمل علي تطويرها بصفة مستمرة وفق مستجدات معاصرة في المعرفة والمعلومات.

### - التدريب داخل المدرسة:

بدا ظهور هذا الاتجاه كمفهوم جديد، واستراتيجية لتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا أثناء الخدمة في العديد من الدول منها الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وإنجلترا، وقد ارتبط هذا الاتجاه بحركة إعادة تشكيل المدرسة وبيدايولوجية التطور المهني للمدارس، وقد اتبع هذا الاتجاه عدة دول مثل اليابان، ونتيجة لظهور التغيرات الحديثة في أساليب تدريب المعلمين استوجب إعادة النظر في محتوى وإدارة هذه البرامج علي أن يكون التدريب داخل المدارس هو الأساس مع التقليل من الاعتماد علي المدارس والجامعات في هذا المجال، ولا يعتبر ذلك إلغاء لدور هذه المؤسسات لتكون المعرفة مركزة علي ما يتم داخل المدرسة ويكون التفرغ في المدرسة جزءاً من برامج التدريب.

ويقوم التدريب داخل المدرسة علي أساس أنها مجتمعاً معلماً ومتعلماً في وقت واحد قادر علي تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، بحيث تحقق هذه البرامج الفائدة المرجوة وتلبيها، ولتحقيق ذلك ينبغي توافر كافة الامكانيات المادية والبشرية.

ويرتبط إعداد برامج التدريب داخل مدارس هذه الدول الصناعية بحركة التنظيم المدرسي أو تطورها المهني؛ لذا يرتبط التدريب المهني للمعلم بالعمليات

المدرسية مثل إدارة الذات، تحسين المناهج، وتركز بعض برامج تدريب المعلمين داخل المدرسة علي تطوير المعلمين كمارسين للمهنة ولديهم القدرة علي تحسين أدائهم وتفاعلهم داخل الفصل عن طريق اشتراكهم في أبحاث نابغة من مشكلاتهم الواقعية.

فالمدرسة التي تقوم بتدريب المعلم تحقق الكثير من الفوائد في نوعيه المعلم وجودة التدريس، القدرة علي التجديد، وتحفيز المعلم، وتحسين معايير أداء الطلاب؛ لذا يجب أن يستند هذا التدريب علي فلسفه صحيحة وواضحة ومتماسكة لتعليم المعلمين، وترتبط بين النظرية والتطبيق حتى يمكنها مساعدة المعلمين علي ممارسة المهنة كمؤهلين ومحترفين.

وتتعدد وتختلف خبرات الدول في نظم التنمية المهنية للمعلمين داخل المدارس وخارجها ففي اليابان يتم تدريب المعلمين الجدد والابتدئين داخل المدرسة، فيحضر المعلم الجديد اجتماعات مدرسي الصفوف المختلفة، ويشترك معهم في مناقشته مشكلات المادة ويأخذ رأيهم فيما يقابله من عقبات وما يدور في خلدته من تساؤلات حول المادة التي يدرسها وطرق وأساليب تدريسها أو حول السلوكيات المطلوبة منه.

وبذلك يتم تدريب المعلم حديث التعيين علي كيفية التعامل مع مجتمع المدرسة الذي سيعمل فيه مستقبلا فالتدريب داخل مدارس اليابان يضم جميع فئات المعلمين، ويتخلل هذه البرامج لقاءات ثنائية وجماعية، وفيها يتم اجتماع جميع المعلمين في كل مستوى تعليمي لمناقشة خطة الدراسة الأسبوعية وبحث كافة المشكلات والقضايا والعمل على وضع حلول لها، ويلتقي المعلمين يوميا في حجرة المعلمين وكل منهم يعرض خبراته؛ مما يسهم في إثراء خبراتهم جميعا وتبادل الخبرات وحدوث التغذية الراجعة.

وتتنوع أساليب التدريب داخل المدارس في اليابان، ومن أهمها أسلوب مشاهدة التدريس حيث يصطحب المعلم المدرب حديث التعيين إلى أحد الفصول لمشاهدة نموذج حي لطريقة تدريس أحد الدروس على الطبيعة.

وهناك أسلوب آخر للتنمية المهنية داخل المدرسة في اليابان يستخدم مع المعلمين الجدد وهو أسلوب ممارسة التدريس؛ حيث يعطى المدرب الفرصة بالتدريج للمعلم حديث التعيين؛ لممارسة التدريس داخل الفصول ويصطحبه معه لمشاهدته وهو يقوم بالتدريس بعد أن يكون قد قاموا بالإشراف على إعداده للدرس قبل قيامه بالتدريس، ويستخدم استمارة ملاحظة لتسجيل الملاحظات ومناقشتها مع المعلم، وفي حالة تأكد المدرسة من صلاحية المعلم يعهد إليه بتدريس بعض الحصص لأحد الصفوف بمفرده وبصفة مستمرة حتى نهاية العام الدراسي تحت إشراف مدربه خارج الفصل، وغالبا ما يتم تثبيت المعلم على ضوء نجاحه في ممارسة التدريس.

وهذا يوضح أن التدريب في اليابان يتخذ عدة أشكال أهمها التدريب داخل المدرسة كما يمكن للمعلمين الجدد المشاركة في الأنشطة المدرسية المتعددة وفي إدارة المدرسة، وحضور اجتماعات المدرسين والمساعدة في التدريس داخل الفصول، وإعطاء دروس تجريبية للطلاب، وبعد الحصول على درجة من إحدى وحدات التدريب المعتمدة يقدم الطالب المعلم طلب للحصول على شهادة معلم إلى مجلس المحافظة للتعليم، وبعد أن يتم منحة الشهادة يمكن له العمل في منطقة داخل اليابان بالكامل.

بينما في إنجلترا تتبع المدارس أسلوب التدريس المستمر مع مدرسيها؛ وذلك للعمل على رفع مستواهم المهني ومهاراتهم، والمدارس النشطة تعمل على أن تراجع بصفة مستمرة أنشطتها وتعديل منها، وتكون مستهدفة لتبني طرق جديدة من

التنظيم وطرق جديدة لمعالجه المشكلات، وتحقيق ذلك تقوم بتنظيم حلقات نقاش، ويتم تنظيم البرامج التدريبية طبقا لاحتياجات المعلمين، والتي يمكن أن تتم داخل المدارس لرفع كفاءة المعلمين من خلال الواقع التعليمي للمدرسة ومشكلات الواقع، ويوضح هذا البرنامج أشكال مختلفة للمشاركة المجتمعية حيث تشارك المدرسة الجامعات في عملية التدريب وأيضا تشارك الجهات والهيئات المانحة للشهادات للترخيص بالعمل ومزولة مهنة التعليم، ويتم تدريب المعلمين علي تدريس المواد الدراسية حسب المنهج القومي ومتطلبات الامتحانات العامة.

ومن أساليب التدريب في المدارس الإنجليزية أيضا: التعليم بالعمل، الاستماع النشط للآخرين، العصف الذهني، التدريب لاتخاذ القرار وحزم الأمور بالتمسك بالحقوق والدفاع عنها، دراسة الحالة، أسلوب دلفاي، التحليل النقدي للأفكار والآراء، التدريس المصغر، النمو الذاتي، أسلوب حل المشكلات.

وبذلك فالتنمية المهنية في المدرسة تعني موقف يتم من خلاله تنمية المعلم وتطوير أولائه عن طريق :

- عقد جلسات نقاشية مع زملاء العمل والتخصص لتبادل الخبرات فيما بينهم وعقد ورش عمل للتنمية الإدارية لتعريف المعلم بمهامه الإدارية داخل المدرسة.
- وضع برامج توجيهية يقوم بها الموجهون والمعلمون الأوائل لمساعدة المعلمين المقصرين في أداء عملهم وجذب بعض القيادات التربوية والتعليمية من خارج المدرسة للمساعدة والإرشاد لحل كل ما يظهر من مشكلات تربوية.
- خلق ثقافة مدرسية حول أهمية التعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة لنجاح العمل داخل المدرسة.

## - أدوار الإدارة المدرسية والتوجيه الفني في تحقيق التنمية المهنية للمعلم:



- يقع علي عاتق الإدارة المدرسية بما يتوافر لديها من عناصر أساسية مسئولية التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:
- عناصر بشرية تتميز بمواصفات تعليمية ومعرفية وتدريبية ملائمة وكافية لتحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة.
  - إطار تنظيمي مؤسسي يشمل حدود السلطة والمسئولية والعلاقات التنظيمية والقوانين واللوائح.
  - أهداف تعليمية، وسياسات مدرسية منفذة وبرامج عمل إداري تربوي.
  - إمكانات وتسهيلات مادية من أبنية ومعدات وتجهيزات ومعامل؛ مما يلزم لتحقيق أهداف السياسات المدرسية وبرامجها.
  - عوامل مؤثرة في العمل التعليمي والتي تحدد قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بالكيفية المطلوبة مثل: ثقافة البيئة المحيطة، المناخ التنظيمي للمدرسة، والتكوين النفسي والاجتماعي لأفراد المجتمع المدرسي.
- ويرى المهتمون بالإصلاحات التربوية أن تحسين التنمية المهنية يقع على عاتق المجتمع المدرسي كله ( جهاز الإدارة المدرسية، المعلمين، الطلاب، أعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ورجال الأعمال، وصانعي السياسة وغيرهم)، وأن التنمية الفعالة ضرورية لجميع المعلمين لتحسين كفاءتهم وتحسين العمل المدرسي،

وبناء إطار عمل فعال شامل لتحقيق التقدم والتميز، وأن يقر المجتمع بأهمية النمو والتطوير المستمر للمعلمين لتحسين عمليات التدريس والتعليم لجميع الطلاب، والإعداد والتجهيز لأنشطة التنمية المهنية، والمساهمة والعمل على إحداث التغيير لتحسين التعليم.

فنجاح برامج التنمية المهنية يعتمد على اتجاهات مدير المدرسة، وما يحمله لهذه البرامج من مواقف وميول، لها أثرها في تأييده ورغبته في وضعها حيز التنفيذ، وما يوفره لها من أجواء مناسبة وإمكانيات ومصادر، فممارسة المدرسة لعملية التطوير الذاتي المستمر لعملها يعتمد اعتماداً تاماً على التطوير والنمو الذي يحققه العاملون في إطار المدرسة من معلمين وإداريين.

وهذا النمو ينعكس أثره على زيادة تعلم الطلاب وإطراء فوهم، وعلى تأثير مدير المدرسة البالغ، فمدير المدرسة بيده كل العناصر التي تؤدي إلى تطوير ونمو الحياة المهنية للمعلمين بالمدرسة؛ فعلى سبيل المثال يتحكم مدير المدرسة في الوقت والمكان والموارد المادية والمالية وإدارة الموارد البشرية بالمدرسة؛ لذا فإنه بحكم دوره يمارس تأثيراً قوياً في تشكيل النمط السائد للبيئة المدرسية.

وفي السياق ذاته يلعب مدير المدرسة دوراً مهماً في المبادأة بالتطوير المدرسي وبالمثل عند تشجيعه للمعلمين حين تبنيهم لممارسات جديدة بعملهم، وكون التنمية المهنية تمثل جهوداً منظمة ومخططاً لها لا يلغي أنها قائمة على الممارسات اليومية المستمرة التي تعد من أهم عمليات النمو المهني التي يجب أن تتاح للمعلمين.

فالتطوير المهني غير الرسمي يجعل احتمال النمو والتطور غير محدد بوقت أو فرد أو مكان، وإنها عملية تأخذ مكانها في أي وقت، وبالإشتراك مع أي فرد في أي مكان بالمدرسة، وحينها يحدث التطوير المهني المستمر القائم على أساس يومي يقوم فيه المعلمون بتطوير مهاراتهم وقدراتهم لأنهم يريدون أن يتعلموا وينموا،

وذلك حين يقدر مدير المدرسة قيمة التغيير، والقيمة الكبيرة للتنمية والتطوير المهني. وهذا يوضح أن المدراء بهذا التوجه ينجحون في تحويل هذه القيمة إلى معلميه، كما أن ممارسة المدير للتطوير المهني ومتابعته الذاتية لنموه، تجد صداها لدى المعلمين عندما يتبنى برنامجاً مهنياً لهم.

ولتحقيق ما سبق يقوم مديرو (المدراس بعرو من الأورار لتحقيق التنمية المهنية) (المستدامة) وتمثل أهمها في تحقيق ما يلي:

- إحداث التغيير وإدارته وتهيئة البيئة المناسبة والملائمة للعاملين بالمدرسة والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتحسين الرؤى المستقبلية للمدرسة، وزيادة قدرتها على الإبداع.
- مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيا الجديدة؛ مما يوفر له البيانات والمعلومات التي تساعد على ترتيب أولويات العمل داخل المدرسة وتنفيذها ونشر المعرفة المكتسبة وإدارة الاجتماعات بفاعلية وذكاء واتخاذ القرارات الرشيدة.
- تحسين اتجاهات المعلمين تجاه التدريس والخبرات التعليمية وتشجيعهم على الاشتراك في أنشطة التنمية المهنية التي تلبى احتياجات المدرسة.
- بناء قدرة الفريق وتنمية روح العمل الجماعي ليتمكنوا من إحداث التغيير في عمليات تطوير البرامج الدراسية، والتقويم والتخطيط لصناعة القرارات على مستوى المدرسة.
- الاهتمام بوضع خطط تكفل للمعلم استخدام التكنولوجيا الجديدة وتكاملها في العملية التعليمية، وتشجيعه على التعلم الذاتي والمشاركة الإيجابية وتنمية مهارات اجتماعية مثل: الاتصال والتعاون وروح الجماعة في العمل ومسئولية القيادة، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الأداء وجودة التعليم.

- تشجيع المعلم على فحص ودراسة تجاربه وتقويمها، وإتاحة الفرصة للتفكير في أساليب وطرق تدريسه وتنمية مهاراته التعليمية والبحثية.
- توزيع المهام بين المعلمين وتنظيمها بشكل لا يسمح بتداخل التخصصات أو تكرار الأدوار؛ مما يزيد من فعالية المدرسة وتقدم الطلاب.
- استخدام النواحي الإدارية والتنظيمية كأداة تسهم في تعزيز عملية التنمية المهنية مثل: اختيار الوقت المناسب، تقويم الممارسات السابقة، تنظيم جداول الدراسة وتوزيع الحصص، بما يُساعد المعلم على تنظيم وقته، وإتاحة الفرصة لاستثمار هذا الوقت في أنشطة التنمية المهنية.
- ويمثل المعلمون الركيزة الأساسية للعمل المدرسي، ومن هنا تصبح تنمية كفاياتهم مهمة أساسية للإدارة المدرسية، وفي هذا الشأن يمكن لمدير المدرسة كمشرف فني مقيم أن يقوم بمهام عديدة منها:
- التعرف على احتياجات المعلمين التدريبية وترتيبها وفقاً لأولوياتها.
- استقدام خبراء ومتخصصين لعقد دورات ولقاءات تلبي احتياجاتهم.
- مساعدة المعلمين على التعلم الذاتي، وإتاحة الفرصة لهم للقراءة والإطلاع على الجوانب التخصصية والتربوية.
- إتباع أساليب الحوافز المعنوية والمادية، لتنشيط فرص النمو العلمي والمهني للمعلمين في المدرسة.
- العمل على تبادل الخبرات بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها.
- عقد اللقاءات والندوات الثقافية وتوجيهها لتلبية احتياجات المعلمين.
- الاستفادة بكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة في المجتمع المحلي.
- إتباع الأساليب الفاعلة في الإشراف والمتابعة الفنية لأداء المعلمين.
- الحرص على الإفادة من عمليات التغذية الراجعة لتقويم الأداء المدرسي.

- احترام الأفكار الجديدة للمعلمين وتقدير دورهم في وضع خطط المدرسة وبلوغ الأهداف التربوية.

### - خطة التنمية المهنية داخل المؤسسة التعليمية:

قبل الشروع في خطة التنمية المهنية الفعّالة على إدارة المدرسة النظر في مستويات المعلمين من حيث المعلم الجديد والأقل أداء والقديم الذي هو بحاجة إلي تطوير وغير ذلك فحسب الهدف من التنمية المهنية يكون البرنامج، ويتم الخطة عن طريق ما يلي:

- بث روح الود والتعاون بين المعلمين، وخلق جو ودي تربوي هادئ؛ مما يُساعد علي تنفيذ الأعمال بدقة وإتقان.
- اكتشاف مستويات المعلمين من خلال زياراتهم للفصول.
- الإشراف علي إعداد المعلمين للتدريس النموذجية وحثهم علي الإبداع والابتكار.
- عقد الحلقات النقاشية وورش العمل خاصة ما يرفع ويزيد كفاءة المعلم.
- حث المعلم علي الاشتراك في الدورات التدريبية حسب حاجة كل منهم.
- حث المعلمين علي حضور للتدريس النموذجية، التي تعقد داخل المدرسة وخارجها لتحقيق الخبرة المتكاملة بينهم.
- الحرص علي تدريب المعلمين علي أساليب وطرق التدريس، ومهارة استخدام التقنيات التربوية بفاعلية.
- تكثيف الزيارات للمعلم الجديد أو الأقل أداء.
- تدريب المعلمين علي التنمية الذاتية بالقراءة والإطلاع.
- حث المعلمين علي الإطلاع علي المواقع التربوية بالإنترنت، وما تم إنجازه من معلومات من المدارس الأخرى.

- التركيز على مفهوم التطوير المستمر وتعزيزه.
- توفير الدعم المستمر للمعلمين، وإثارة دافعيتهم للتطوير المستمر.
- توافق خطة التنمية المهنية مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
- إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات بين المعلمين.
- الأخذ بمبدأ الأولويات عند تعدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- الاستفادة من التجارب، والخبرات السابقة في تحديد محتوى وأسلوب برامج التنمية المهنية.
- العمل على توفير متطلبات تنفيذ أساليب التنمية المهنية ما يمكن من ممارسة كل أو أغلب أساليب التنمية المهنية.
- التركيز على تقليل الفجوة بين الواقع والمأمول.
- إشراك المعلمين في تحديد ماذا يجب أن يتعلموا.
- إلمام إدارة المدرسة بمتطلبات كافة أساليب التنمية المهنية وأسسها التنظيمية والتربوية، والبرامج والأنشطة والأداءات (العمليات) التي تتم داخل الفصول وخارجها، وما قد يستبعد أو يطور أو يعدل أو يتم إحلاله.
- وعند تنفيذ خطة التنمية المهنية ينبغي القيام بالإجراءات التالية:
- تحديد احتياجات التنمية المهنية للمعلم التي تعني تغيرات مطلوب إحداثها ومتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته للقيام بعمله بكفاءة.
- تحديد أهداف الخطة (البرنامج)، وهي ترجمة الاحتياجات وصياغتها بطريقة سلوكية يسهل قياسها وملاحظتها.
- تحديد الأساليب والأنشطة التي سيتم تنفيذ الخطة بواسطتها.
- تحديد المتدربين واختيارهم، بحسب الشروط المحددة في المتدرب.
- تحديد الطريقة التي سيتم بها التوثيق مثل التصوير، شهادات تقدير، القرارات واللوائح الوزارية، وعمل عرض للبرنامج.

- تحديد مكان وزمن التدريب، الفترة الزمنية التي سيتم فيها تنفيذ البرنامج والمكان الذي سيتم فيه طبقاً للمواصفات المحددة مثل المساحة، الوسائل السمعية والبصرية، ومصادر الكهرباء.
- تحديد التصميم التنفيذي للبرنامج (وضع المحتوى التدريبي - مستوى التدريب - تنظيم المحتوى).
- إعداد المادة التدريبية، وتشمل كل المواد التدريبية التعليمية والتعلمية والتي تحوي المفاهيم والمهارات وتساعد علي تحقيق الأهداف.
- اقتراح أساليب التدريب، وتعني أساليب نقل المعارف واكتساب المهارات وتنمية الاتجاهات.
- اختيار الوسائل التعليمية، وهي مجموعة الأدوات التي تُساعد علي جودة العرض التدريبي والارتقاء بفاعليته وتزويد المتدربين بخبرات باقية الأثر.
- اختيار المدربين طبقاً لشرط اختيارهم والشرط التي يجب أن يُلم بها.
- إدارة التدريب، وتمثل مجموعة عمل مهمتها إعداد خطة التدريب والعمل علي المساعدة في تنفيذها بنجاح.
- تحديد طريقة التقييم للبرنامج والمتدربين، وذلك عن طريق (الخطة السنوية وأوراق العمل ومدى تغيرها عن الفصل الدراسي الأول، عمل مشاريع وأبحاث... الخ).

### - أسباب وعوامل نجاح التنمية المهنية داخل المؤسسة التعليمية:

تتمثل أهم أسباب وعوامل نجاح التنمية المهنية داخل المؤسسة فيما يلي:

#### - مناخ المؤسسات التعليمية:

تتسم المؤسسات التعليمية الفعالة بمجموعة من القواعد، تنظم العلاقات بين الزملاء، حيث إن درجة التغيير ترتبط بشدة بالحد الذي يتفاعل به المعلمون مع بعضهم البعض، وبواسطته يقدمون المساعدة الفنية لبعضهم البعض، ويحتاج

المعلمون أن يشتركوا في ورش عمل للتدريب على المهارات، وكذلك يحتاجون أيضاً لفرص التعامل فرناً لفرد، والتعامل في مجموعات لتلقى المساعدة، والمناخ الاجتماعي غير المنظم مع عدم وجود أهداف واضحة يؤدي إلى فشل التنمية المهنية، ويُعد انسجام المعلمين والإداريين أمراً حيوياً لنجاح جهود التحسين، ولكنه أمراً يمكن تنميته أثناء سير جهود التحسين ومبدئياً يجب أن تكون علاقات العمل بين المعلمين والإداريين واضحة وداعمة.

وفي نماذج التنمية المهنية التي تسبب فيها الإستراتيجية المفروضة بعض عدم الانسجام المبدئي بين المعلمين والإداريين، يتغير المناخ عندما يتضح التأثير الإيجابي الذي ينتجه البرنامج الجديد في المتعلمين، وعندما يتم اختيار برنامج تنمية مهنية جديد بعناية ويحصل المعلمون على تدريب ودعم جيد، يوافق أغلب الذين كانوا متشككين في البداية على هذه الجهود ويلتزمون بها.

### - القيادة والدعم:

الدعم الفعال الذي يقدمه المديرين والإداريون يُعد أمراً حيوياً لنجاح أي جهود نحو التغيير، وتشير الأبحاث والدراسات وأدبيات التربية إلى أن المعلمين يثبتون تحسناً أفضل في برامج التنمية المهنية التي يدعمهم فيها المديرين، ويكون التغيير واضحاً وثابتاً في سياسات المعلمين، كما أن اندماج المدراء في تنمية العاملين الخاصة بالمعلمين ينتج عنها تغييرات طويلة المدى، حيث يجب أن يتولى الإداريون في مواقع التحسين الناجحة أدوارهم القيادية بجدية، ويقدمون الإرشادات المطلوبة لاشتراك المعلمين في الممارسات الجديدة. وتوظيف المعلمين الناجح للمهارات الجديدة يحدث بشكل كبير عندما يبذل الإداريون جهوداً كبيرة ومستمرة، لتنفيذها.

### - توفير الوقت اللازم للتنمية المهنية للمعلمين:

على المؤسسات التي تسعى لرفع وتحسين أداء جميع المتعلمين، إتاحة وقت أطول للتنمية المهنية للمعلمين، والسؤال هو كيفية عمل ذلك دون تعطيل تعلم

المتعلمين؟ تدعو بعض المنظمات التعليمية العالمية إلى تخصيص ربع وقت عمل المعلم على الأقل للدراسات المهنية، والعمل التعاوني. ولا يجب أن تكون أيام منفصلة أثناء ساعات العمل، ولكن يجب أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من عمل المعلم اليومي، وأكثر اتصالاً بتحسين تعلم المتعلمين، ويتم تنفيذ هذا المدخل المدمج بالوظيفة في المؤسسات حتى يصبح جزءاً لا يتجزأ منها في تنمية المعلمين مهنيّاً في شكل مجموعات دراسة، وأبحاث عمل، وتدريبات، وتدريبات أقران، والتخطيط المتصل للمعلم وتحليل أعمال المتعلمين.

### - أساليب التنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

تتسم عملية إعداد المعلمين بأنها عملية متصلة ومستمرة؛ ومتكاملة في آن واحد، فهي تبدأ من اللحظة الأولى عند الالتحاق بإحدى كليات التربية أو كليات المعلمين، ولا تنتهي عند التخرج من هذه الكليات، ولكنها مستمرة مدى الحياة الوظيفية والمهنية للمعلمين أثناء عملهم؛ لذا فإن إعداد المعلم قبل العمل وتدريبه في أثناءه يُمثّلان جناحي النمو المهني والارتقاء العلمي للمعلم.

وبناء على ذلك فعملية تدريب المعلمين يجب ألا تكون عملية عشوائية ولكن عملية منظمة محددة بأهدافها وخططها تأخذ مدة زمنية كافية لتنفيذها، وتهدف كل الظروف والتسهيلات لإنجاحها، وهذا ليس بغرض تحقيق النمو المهني والتربوي للمعلم فحسب، بل من أجل التجديد والتطوير في المجالات التربوية المختلفة التي من أهمها إعداد القادة التربويين من معلمين ومدراء مدارس ومشرفين تربويين ومدراء تعليم لرفع كفاءة المعلم وتزويده بالمهارات والثقافة العلمية والتربوية والمهنية التي تتطلبها طبيعة عمله الذي يمارسه، رفع كفاءة الإنتاجية من تفاعل اجتماعي، وتكوين علاقات إيجابية مع زملائه وطلابه وزيادة إنتاجيته من الناحية العملية التي تظهر في تحصيل الطلاب وسلوكهم، وبذلك ترتفع كفاءة النظام

التعليمي الداخلية والخارجية بشكل عام.

ولتحقيق التنمية المهنية فهناك عدة أساليب تستخدم وتختلف باختلاف الهدف من النمو المهني وطبيعة الأفراد ومستواهم العلمي ويمكن تحديدها في الأنواع الآتية:

- **أساليب النمو المهني النظرية:** ومنها المحاضرة، حلقات المناقشة، الندوة.... ألخ
- **أساليب النمو المهني العملية:** ومنها العروض العملية كالتدريب والورش، والزيارات الميدانية، الرحلات العلمية إلى المواقع التي يمكن الاستفادة منها بما يتناسب مع التخصص، وهي تُسهم في خلق جو ودي، ويمكن من خلالها أن تطرح مشاكل التعلم، التدريب المتنقل ويعني انتقال المدرسين إلى مكان المعلم خاصة في الأماكن النائية، والبعثات والمؤتمرات العلمية.
- **أساليب النمو المهني الذاتية:** يتحمل المعلم مسؤولية تنمية مستواه المهني ولا ينتظر عقد دورات تدريبية، ومن وسائل النمو الذاتي التعليم عن بعد بالمراسلة، التليفزيون التعليمي، والتعليم المبرمج واستخدام الكمبيوتر، والتثقيف الذاتي عن طريق القراءة.

وهناك أساليب أخرى متعددة تستخدم لمعاونه المعلم علي التنمية المهنية منها التشجيع علي الإطلاع علي كل ما هو جديد في مجالاتهم العلمية وحضور المحاضرات والندوات والاهتمام بالبرامج الإذاعية والتليفزيونية ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي وزيارة المكتبات العامة.

وهذا يوضح أن مسؤولية النمو المهني لأي معلم هي مسؤولية المعلمين جميعاً في مناقشتهم المستمرة، وتناقل خبراتهم التعليمية، كما تقع علي عاتقهم مسؤولية

رفع المكانة الاجتماعية للمعلم بتحسين أدائهم المهني في مهمتهم التربوية.  
ويمكن للمعلم أن يتعلم (الفروقات) أيضاً بإتباع التالي:

- كشف الفرد عن أفكاره ومشاعره وسلوكه (الانفتاح على غيره) في مجال عمله الحالي الذي يشغله.
- البحث عن ردود الفعل لما يكشف عنه من أفكار وسلوك.
- عدم الإفراط في تحليل سلوك وردود أفعال الزملاء، ولكن البحث عن المفيد منها.
- الانتماء لجماعة تُعَلِّمُ تُدرك متطلبات بيئة التعلم وظرفها المختلفة.
- البحث عن المعرفة من مصادر متنوعة ومختلفة.
- القيام بتجربة وممارسة أنماط جديدة للسلوك والفكر غير المعتاد عليه في عملية التعليم والتربية.
- تطبيق ما يتعلمه الفرد في حياته العملية لاستخلاص نتائج وعبر واقعية ذاتياً.
- تنمية روح المبادرة وعدم التردد في إرسال أو استقبال كل جديد.
- تبادل المعلومات وتحديث المعارف وتطوير المهارات بكافة الوسائل والطرق والأساليب الممكنة والمتاحة.
- ترويض النفس على تقبل النقد واحترام الرأي الآخر مهما يكن الاختلاف معه.
- استثمار جميع المواقف الإيجابية والسلبية وتحويلها إلى محطات تعلم ينتج عنها سلوك إيجابي جديد.
- تحديد رؤية وأهداف واضحة والعمل على تحقيقها.

ويمكن للمعلم أن يحفز نفسه ذاتياً بإتباع ما يلي حيث لم تعد المحفزات التقليدية كالنقود والأوسمة وخطابات الشكر أو الشهادات والترقية والشهرة ذات جدوى وفعالية ويعود ذلك لندرتها في البيئة التعليمية أو لعدم تقنينها وربطها بضوابط ومعايير دقيقة، ويستطع المعلم أن يحفز نفسه من خلال ( ٣٦ ) طريقة كما أوردها المؤلف "جيل لندنفيلد" في كتابه تحفيز الذات وهي كما يلي:

- التفكير التخيلي دون الاسترسال في الأحلام.
- الحاجة بلا خجل دون الطمع الأناني.
- التفاؤل الدائم دون تجاهل الواقع.
- طاعة المعلمين دون الإلتباع الأعمى.
- التقدير العاقل للذات دون غطرسة جاهلية.
- أليل للتحديات، دون ازدياء الخيارات السهلة.
- التحفز للإنجاز دون التعجل الأحمق.
- المبادئ الراسخة دون التحامل ضيق الأفق.
- الشجاعة الدائمة دون المخاطرة غير المدروسة.
- طاقة لا تفنى دون إنهاك مدمر.
- الأخذ بالمبادرة دون عدم الاكتراث بالفرص.
- الإحساس السليم بالمسئولية دون المثالية الصارمة.
- التركيز الهادئ دون كبت الإبداع.
- التنظيم المنهجي دون الاستحواذ الأبله.
- التخطيط الدقيق دون التشدد العنيد.
- الحسم الصارم دون الفطنة إلى العواقب.
- تقديم الذات ببراعة دون الانسياق وراء التكلف.

- الإيجابية في حل المشكلات دون المناعة ضد اليأس.
  - الحس الذي يوثق به دون إتباع كل خاطر.
  - التأمل الفاحص في أذات دون الاستغراق المحبط في النفس.
  - الفخر بالفردية دون الاستخفاف بالعمومية الإنسانية.
  - العاطفة العميقة دون الانقياد وراء المشاعر.
  - الانتقاد الصارم للذات دون الانتقاص الخائق من قدرها.
  - عدم التسامح مع الأعذار دون إغلاق السمع عن رسالتها.
  - الصفح الصادق عن النفس دون العقاب المنزّل بالذات.
  - القوة الشخصية دون سلبها من الآخرين.
  - الصراحة الحاسمة دون عدم مراعاة مشاعر الآخرين.
  - حماية أذات بمهارة دون العدوانية المؤذية.
  - التعلم الدؤوب دون الحط من قيمة معرفتك.
  - التركيز الجاد دون الوقار العابس.
  - العناية الواعية بالذات دون ازدراء المساعدة.
  - الرغبة في الانفراد بالذات دون عزّة.
  - التمتع بالنجاح دون الخوف من الفشل.
  - مداواة أذات بعناية دون رفض المواصاة.
  - مكافأة أذات بسخاء دون رفض تقدير الآخرين.
  - التحفيز الداخلي دون ازدراء الحوافز الخارجية.
- وإذا أراد المعلم الناجح أن يطور ذاته ويكون قائداً محفزاً لطلابيه فعليه إتباع ما يلي من الإرشادات التالية والتي تتمثل في أن:
- يعمل على إيجاد إحساس مشترك بالهدف، ويهيئ لنفسه بيئة ملهمة.

- يضع تحديات يمكن تحقيقها.
- يشجع الاعتماد على النفس.
- يعرف قيمة المساهمة الفردية، وينمي الإحساس بالانتماء للمجموعة.
- يبقي قنوات الاتصال مفتوحة.
- يعطي تقييماً واضحاً ذا معنى.
- يحفز ويكافئ على الإبداع.
- يكافئ بكرم وعلى قدر الإنجاز.
- يجعل التعافي والتجديد أمراً سهلاً.
- يكون قدوة ملهمة.

وما سبق يوضح تنوع برامج التنمية المهنية المستدامة المقدمة للمعلمين، ويرجع هذا التنوع إلي عدة أسباب منها: موقع التنفيذ، الأسلوب الذي سيتم من خلاله التنفيذ، والجهة التي تتبناها، ونتيجة لهذا التعدد فقد وضع لها الباحثين أساليب مختلفة، وفيما يلي توضيح وإشارة لبعض الأساليب والتي يمكن استخدامها في تنمية المعلم مهنيًا:

### - الزيارات الصفية (زيارات الفصول):

الزيارات الصفية للمعلمين من الضرورات التربوية الملحة التي لا يمكن الاستغناء عنها في عملية الإشراف الفني المدرسي، فعن طريقها يتحقق المدير من انتظام العمل في المدرسة، ويقف على مستوى أداء المعلمين، ويرى طرق وأساليب ووسائل التدريس في غرف الدراسة، وكيف يتعلم الطلاب، وما أثر هذا التعلم في سلوكهم وحياتهم، وعن طريقها يعرف مدير المدرسة نواحي القوة في أداء المعلم فيدعمها ويعززها وجوانب الضعف فيعالجها، ويقدم له التغذية الراجعة المفيدة، وهي فرصة ثمرة لمدير المدرسة لنقل الخبرة التربوية والتعليمية من معلم لآخر.

ومن خلال الزيارات يقف المدير على مستوى الطلاب، ويتمكن من تقويم ما حصلوا عليه من معارف دراسية وإضافات تربوية، ولعلها تمكنه من الوقوف مباشرة على الصعوبات والمشكلات التي قد تصادف المعلم والطلاب في غرفة الدراسة ليساهم في تذليلها وتقديم المساعدة للمعلم وطلابه على حد سواء.

وهي وسيلة للتعرف على ما تم قطعه من المناهج الدراسية خلال فترة ما قبل الزيارة، وهي وسيلة للتعرف على الوسائل التعليمية المستخدمة في شرح الدرس وكيفية استخدامها على أن الأهم من ذلك كله هو الوقوف على ما يجب أن يحصل عليه الطالب، ومدى استيعابه لمفردات المنهج وما يتضمنه من معلومات وحقائق ومعارف، وما الطرق والوسائل المحققة لذلك.

وتعني زيارة مدير المدرسة، أو المدرس الأول مشرف المادة، أو الموجه المتخصص للمعلم في حجرة الدرس أثناء عمله بهدف رصد الأنشطة التعليمية والتربوية، وملاحظة التفاعل الصفي، وتقويم أداء المعلم، والوقوف على أثره في الطلاب، وتعتبر الزيارات من أقدم أساليب الإشراف التربوي، ولا تزال من أهمها في الوقت الحاضر، وتعني الوقوف على الموقف التعليمي داخل الصف للتحقق من قدرة المعلم على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، ملائمة البيئة التربوية للمتعلم، وفاعلية المتعلم والدور الإيجابي الذي يقوم به في عملية التعلم.

### - أهداف الزيارة الصفية:

وتهدف إلى:

- ملاحظة الموقف التعليمي والفعاليات التربوية بصورة طبيعية.
- ملاحظة أثر المعلم في طلابه والوقوف على مدى تقدمهم التعليمي.
- تقويم أساليب وطرائق التعليم والوسائل التعليمية والأنشطة، والوقوف على مدى صلاحيتها وملاءمتها لسيكولوجية التعلم.

- التحقق من تطبيق المناهج الدراسية، والوقوف على مدى ملاءمتها لقدرات الطلاب، وتلبية احتياجاتهم، وما يعترض ذلك من صعوبات.
- معرفة مدى استجابة المعلم ومدى ترجمته للأفكار المطروحة في الزيارات السابقة سواء أكان الموجه نفسه هو الزائر أو كان زميلاً أخر له.
- التعرف على احتياجات الطلاب والمعلمين الفعلية والتخطيط لتلبيتها.
- زيادة رصيد الموجه من المعرفة، وإغناء خبراته بما يطلع عليه من أساليب جديدة وتجارب مبتكرة ونشاطات فاعلة.
- **وأوضح أضر أن أهرافها تتمثل فيما يلي:**
- التعرف على ما تم قطعه من المنهج الدراسي للمقرر الذي يدرسه المعلم، ومدى مناسبته للفترة الزمنية السابقة، ومدى استيعاب الطلاب لهذا المنهج وأثره؛ في حياتهم وسلوكهم.
- معرفة طرق وأساليب التدريس التي يتبعها المعلمون ومدى مناسبتها للطلاب وللمادة.
- تقويم العلاقة القائمة بين المعلم وطلابه ومعرفة أثرها في عملية التعليم والتعلم.
- معرفة وسائل التشجيع والإثارة التي يتبعها المعلم في جذب انتباه الطلاب للدرس ومدى مشاركتهم في الربط بين أجزائه وفي عمليات العرض والتحليل والتطبيق.
- التعرف على مدى الاستفادة من الوسائل التعليمية المتوفرة في المدرسة أو التي يعدها المعلم والطلاب، وأثر هذه الوسائل في تفسير وإيضاح المادة العلمية التعليمية.
- إيجاد حلول مناسبة للمشكلات والصعوبات التي تواجه المعلم والمتعلم في عمليتي التعليم والتعلم، وتعريف المعلمين بنواحي القوة في تدريسهم،

والاستفادة منهم، وتبصيرهم بنواحي الضعف، ومساعدتهم على تلافئها، والتعرف على احتياجات الطلاب وتقديم العون لهم.

• إثارة المنافسة بين المعلمين وتحفيزهم للإبداع والابتكار والتجديد والتطوير في أساليب التدريس وفنونه، واستثمار طاقاتهم وإمكانياتهم، وتعزيز الثقة فيهم وتوجيههم نحو الأفضل.

• اكتشاف المعلمين المتميزين في الأداء، وحسن إدارة الصف، واستخدام طرق التدريس الحديثة، والاستفادة من تميزهم بنقل خبرتهم وتجاربهم للمعلمين الآخرين، والاستعانة بهم في تنفيذ حصص الدريس النموذجية.

• إثراء النمو المهني للمعلمين ولمدیر المدرسة نفسه من خلال تنمية القدرات وصقل المواهب وتبادل الخبرات والتجارب.

• تقويم المعلم وتقديره، ومنحه استحقاقه من درجة الأداء الوظيفي السنوي على ألا يكون ذلك هو الهدف الرئيسي من الزيارة.

وهذا يعني أن الزيارة الصفية تستهدف مساعدة المعلم علي تنمية قدراته وإكسابه مهارات جديدة وتلافي أوجه القصور، ومن خلالها يتم توجيه المعلم للتغلب علي أوجه القصور أو المشكلات الفنية علي أن يكون هناك تعاونا حتى يستفيد المعلم من خبرة كل من الموجه في تطوير العملية التعليمية، والإطلاع علي الجديد في مجال التربية، ويتم من خلالها اكتشاف الحاجة لتنمية العلم مهنيًا وتنقسم إلي:

- مرحلة ما قبل الزيارة: وتشمل المعرفة السابقة عن المعلم.

- مرحلة الزيارة: ويلاحظ فيها أوجه القصور لدي بعض المعلمين.

- مرحلة ما بعد الزيارة: علاج أوجه القصور لدي المعلم.

وهناك ثلاث مراحل لكي تحقق الزيارة أهدافها في النمو المهني للمعلم:

مرحلة ما قبل الزيارة	مرحلة الزيارة نفسها	مرحلة ما بعد الزيارة
- تسجيل الزيارة (إيجابيات وملحوظات). - مناقشة المعلم.	- حسن استخدام. - التنوع في أساليب التقويم.	- تحديد نوع الزيارة (استطلاعية- توجيهية- تقويمية). - تحديد هدف الزيارة.
- وضع التقرير ويتضمن نقاط القوة والضعف.	- ملاحظة علاقة المعلم بالمتعلم.	- تحديد طريقة وأسلوب التدريس.
- عقد اجتماع مع المعلمين ذوي المشكلات المشتركة لتبادل الرأي بشأنها.	- التعرف علي نتائج تعلم المتعلمين. - ملاحظة أسلوب أداء المعلم.	- دراسة وعلاج مشكلة ما تواجه المعلم، المتعلم، ...إلخ.

### - أنواع الزيارات الصفية:

- **زيارة استطلاعية:** ويكون هدف المدير من هذه الزيارة هو تكوين فكرة أولية عن أداء المعلم، والتعرف علي احتياجات المعلم المهنية التي تحتاج إلي بذل مزيد من الجهد، وتكون لفترة زمنية محدودة بهدف الوقوف على انتظام الدراسة وتواجد المعلم ونظافة الصف وسلامته ومدى المحافظة على أثاثه ومحتوياته.
- **زيارة توجيهية إشرافية:** ويستهدف مدير المدرسة من خلالها مساعدة المعلم علي تحقيق النمو المهني في مجالات المهام التعليمية و'المساندة لعملية التعليم التي تتصل بعمله ووظائفه، ويتوقف مدي نجاح المدير في هذا الأسلوب الإشرافي علي مدي كفايته ووعيه في تحديد الاحتياجات، والتخطيط والتواصل اللازم لإقامة علاقة ودية متبادلة بينه وبين المعلم.
- **زيارة صفية تقويمية:** ويقوم بها المدير بهدف التأكد من مستوي أداء المعلم والمتعلم داخل حجرة الدراسة.

**- الزيارة بدعوة من المعلم:** وذلك لحل مشكلة أو تقييم نشاط أو حضور حفل أو مناسبة تفوق ونحوها. وتكرر مثل هذه الزيارة في المدرسة التي يتمتع فيها المدير والمعلمون بقدر من الثقة والاحترام المتبادل.

**- الزيارة الظرفية المهنية:** وهي زيارة للمتابعة والتوجيه والإعداد المهني للمعلم الجديد الذي يحتاج إلى رعاية ومعاملة خاصة في السنة الأولى من بداية عمله في التدريس، وتشمل أيضاً هذه الزيارة الطالب، المدرب، الموجه من كليات المعلمين أو كليات التربية في الجامعات.

**- الزيارة المنظمة:** وهي الزيارة الرسمية والتي سبق التأكيد عليها وتحديد أهدافها وبرامجها والعوامل المساعدة لها. وهناك تقسيم آخر لها يتمثل فيما يلي:

**- الزيارة المفاجئة:** وهي الزيارة التي يقوم بها مدير المدرسة دون اتفاق مسبق مع المعلم، وترتبط هذه الزيارة في أذهان المعلمين بممارسات التفتيش، وهذا النوع يتناقض مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي، ويهدم جسور الثقة بين المدير والمعلم، وحجتهم (المدير- الموجه) أن المعلم يكون على حالة واحدة من الاستعداد والعطاء التربوي الجليل، وفي هذه الحالة لا يضير المعلم أن يزوره الموجه أو مدير المدرسة أو أي زائر آخر لأنه من حيث المبدأ يقوم بواجبه خير قيام ولأن الموجه الحقيقي عليه هو ضمير، وهناك الزيارة المفاجئة الناتجة من ملاحظات بعض أولياء الأمور، أو نتيجة لشكوى مقدمة من الطلاب في المراحل الدراسية المتقدمة، أو لمتابعة توجيهات جسيمة مقدمة من الموجه الزائر، ويراعى في هذه الزيارات الالتزام الأدبي في كافة مراحلها والسعي لتحقيق أهدافها، وتقويم المعلم على الوجه الصحيح بتدعيم محاسنه وتبصيره بنقائصه في مهنته على أساس من الإصلاح التربوي.

ومن مزايها: تمكن المدير من ملاحظة عمل المعلم في ظروف عادية بعيداً عن التكلف، كما تتيح له فرصة جمع المعلومات الشخصية والمهنية عن المعلم لغرض تقويمه.

ومن عيوبها: أن الزيارة المفاجئة قد تستهلك وقت المدير إذا كانت طبيعة النشاط الممارس في الفصل غير مفيدة، ويصعب ملاحظتها، فالاختبار أو تصحيح الدفاتر، كما أنها تفقد مفاجئتها عندما يعلم المعلم بموعد زيارة المدير (البرنامج الزمني لزيارة مدير المدرسة للمعلمين) وأن كان هذا يتيح للمعلم فرصة الاستعداد المصطنع لزيارة المدير له.

- **الزيارة المرسومة:** وهي زيارة محددة بموعد مسبق من قبل مدير المدرسة عبر وخلال البرنامج الزمني المؤرخ لزيارات مدير المدرسة، ووكيلها، ويحاول المعلم في هذه الزيارة تحسين أدائه وإبراز قدراته الحقيقية وتقديم أفضل ما عنده، وهذا النوع من الزيارات هو أكثر الأنواع انسجاماً مع أهداف الإشراف التربوي الحديث.

ومن مزايها: أنها تلزم مدير المدرسة والمعلم بتنفيذها في موعدها- إلا لضرورة ملحة، كما تساعد على تقوية العلاقات الإنسانية، وتقلل من الاضطراب النفسي الناتج عن النتائج عن الزيارة المفاجئة.

ومن عيوبها: إنها تؤدي إلى اضطراب عواطف بعض المعلمين نتيجة الاستعداد لها، كما أنها تعوق المدير عن القيام بمساعدة المعلم المحتاج بسبب ارتباطه بجدول زمني.

- **الزيارة المطلوبة:** وهي زيارة تتم بناء على دعوة يوجهها المعلم لمدير المدرسة بهدف إطلاعها على بعض الأنشطة أو طلباً للمساعدة في حل مشكلة تربوية أو لعرض طريقة تدريس جديدة، وهذا النوع من الزيارات نادراً لأنه يتطلب

وجود علاقة زمالة خاصة ورفيعة قائمة على الاحترام المتبادل بين الأطراف المتعاونة للنهوض بالعملية التربوية، وعادة ما يقوم بها المعلمون الناضجون والمميزون والعاشقون لمهنة التدريس.

ومن مزاياها: تلزم المدير والمعلم بالتنفيذ في موعدها - إلا لضرورة ملحة، كما تقوي العلاقات الإنسانية وتقلل من الاضطراب النفسي الناتج عن الزيارات المفاجئة، وتدلل على ثقة المعلم بنفسه وأدائه، أو لرغبته في الاستفادة من توجيهات الموجه. ومن عيوبها: تؤنئ إلى اضطراب عواطف بعض المعلمين؛ نتيجة الاستعداد لها.

### - إجراءات تنظيم وتنفيذ الزيارات الصفية:

#### - قبل زيارة الصف:

يقوم مدير المدرسة بما يلي:

- الإطلاع على المقررات الدراسية وعلي كل ما يستجد من معارف وعلوم ذات العلاقة بالمادة أو بطرق التدريس وأساليب التقويم.
- التخطيط للزيارة وتحديد أهدافها.
- الاجتماع بالمعلمين لتوضيح هدف الزيارة ومعرفة احتياجات كل معلم.
- الإطلاع على دفاتر التحضير والتشاور مع المعلمين حول توزيع المقرر وطريقة تحضير الدروس.
- ترتيب الزيارات الصفية وفقاً للاحتياجات والأولويات، والاتفاق مع المعلم علي تحديد الحصة التي ستتم فيها الزيارة.

#### - أثناء زيارة الصف:

يقوم مدير المدرسة بما يلي:

- أن يدخل المدير غرفة الصف "الفصل" مع المعلم وبعد انتظام الطلاب، وإذا أضر إلى الدخول بعد المعلم، وبعد بداية الحصة فيجب عليه أن يستأذن المعلم.

- إلقاء التحية والسلام علي المعلم وطلابه.
- الجلوس في المكان المناسب بحيث لا يؤثر علي انتباه الطلاب.
- عدم الإطالة في تسجيل الملاحظات، والتركيز علي الملاحظات التي قد تعيق تحقيق أهداف الدرس "يفضل التسجيل للملاحظات بعد انتهاء والخروج من الفصل".
- عدم مقاطعة المعلم أثناء شرحه للدرس، وعدم التدخل في الأنشطة داخل الفصل، وعدم ابدأ الملاحظات للمعلم أمام طلابه لأنها تقلل من قيمته.
- البقاء داخل الفصل طوال الحصة لمشاهدة كافة المواقف التعليمية والفعاليات التربوية بين المعلم وطلابه ومدى استجابة لما تم الاتفاق عليه أثناء الاجتماع.
- إذا لاحظ المدير أن المعلم عصبي المزج أو متوتر أو مضطرباً أو أنه غير مرتاح أو مستعد لزيارته فأفضل ما يفعله هو تأجيل الزيارة لوقت آخر.
- الثناء علي المعلم وطلابه قبل مغادرة الفصل، مع إلقاء التحية والسلام.

#### - بعد زيارة الصف:

يقوم مدير المدرسة بما يلي:

- يدون مدير المدرسة فور خروجه من حجرة الدراسة أبرز الأنشطة التي تمت في الحصة ويدون ملاحظاته بطريقة منظمة لمناقشتها مع المعلم.
- يترك الفرصة للمعلم للتحدث عن درسه وتقويمه له وعن مستوي طلابه، وما هي الطرق التي يود المعلم أن يتبعها ولم يتمكن من ذلك.
- يتفق مع المعلم علي خطة للعلاج واعتماد طرق بديلة.
- يعرض مدير المدرسة بعد ذلك رأيه مبتدئاً بذكر الجوانب الايجابية في أداء المعلم، ثم الجوانب التي من شأنها تطوير التدريس، وتحسين عمليتي التعليم والتعلم.

- يدون في سجل الزيارات وتقويم المعلم أهم الأمور التي نوقشت واتفق عليها معه.
- التخطيط مع المعلمين للزيارات القادمة.

### - الإشراف الإكلينيكي ( العيادي أو العلاجي):

وهو نظام يستهدف تدريب المعلمين الذين تنقصهم الخبرة والكفاءة في أداء مهارة تعليمية أو أكثر، وفق برنامج خاص يعد مسبقاً.

#### ■ مراهله:

#### أولاً: مرحلة ما قبل الملاحظة، وفيها يتم أداء الخطوات التالية:

- بناء علاقة وطيدة قائمة علي الود والاحترام المتبادل بين المعلم والموجه، وذلك لان هذا النمط من الإشراف يعتمد إلي حد كبير علي الثقة المتبادلة بين طرفيه، وهو يركز علي العلاقات الإنسانية، لكنه لا يتوقف عندها بل يتعداها إلي الهدف الرئيسي، وهو الممارسة الصفية.
- تخطيط الدرس، وتحديد الأهداف التعليمية التي ينبغي أن تتحقق خلال الحصة، فيتعاون الموجه مع المعلم علي وضع خطة دراسية مفصلة ومتفق عليها، وذلك لان المعلم في هذه العملية، ليس مجرد مستقبل لتوجيهات الموجه، بل يلعب دوراً إيجابياً في عملية التخطيط المدرسي فيطرح أفكاره ويبيدي آراءه بحرية فالأمر يتعلق بتدريبه عملياً؛ ليتمكن من الاعتماد علي نفسه فيما بعد دون حاجة لمعونة من أحد.
- تحديد المهارة التدريسية التي ينبغي التركيز عليها والاهتمام بها، كأن يتم تدريب المعلم علي كيفية تحقيق الهدف عن طريق الكلام غير المباشر.
- طمأنة المعلم بأن الهدف من العملية هو تطوير مهاراته وتحسين أدائه، وتقديم العون له، وليس تسجيل نقاط الضعف عليه.
- تحديد الموجه للوسائل التي يستعين بها لملاحظة أداء المعلم المتدرب.
- تخطيط استراتيجية مشاهدة التدريس، فيتفق الموجه مع المعلم علي

الأساليب الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها وصياغتها في الخطة الدراسية.

### ثانياً: مرحلة المشاهدة، وفيها تتم الخطوات التالية:

- يقوم المعلم بأداء الحصة، وتنفيذ الخطة المحددة بعد تحليل المادة الدراسية.
- يقوم الموجه بجمع الملاحظات التي تتعلق بالمهارات التي يقوم بها المعلم.
- وجود فني تصوير يقوم بتصوير العملية التعليمية.
- وجود فني قياس يقوم برصد الممارسة الصفية باستخدام نظام رصد كنظام فلاندرز مثلاً.

### ثالثاً: اجتماع التحليل:

- بعد الانتهاء من الحصة وتسجيلها وقياس التفاعل الذي جري خلالها يجتمع الموجه مع المعلم ويشاهدان معا الشريط الذي تم تسجيله وذلك بهدف:
- تحليل أداء المعلم للتعرف علي نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها مستقبلاً.
  - مناقشة مظاهر الضعف مع المعلم والبحث معه عن أفضل السبل لتفاديها.
  - إعادة تخطيط الدرس للاحتفاظ بالايجابيات التي تم إحرازها وتحقيقها، وتفادي السلبيات التي تم تحديدها، ولتحقيق النقاط التي تم الاتفاق علي إدخالها في سلوك المعلم التعليمي.

### رابعاً: التقويم:

- من أهم وسائل التقويم التي يمكن للمعلم الاستعانة بها في هذا الأسلوب:
- الملاحظة المباشرة.
  - التسجيل المرئي والمسموع.
  - أنظمة تحليل التفاعل الصفّي.

- المهارة الجزأة والتعليم المصغر والمؤتمرات.
- نموذج تقويم الشخصية التدريسية.

ومما سبق نتوصل إلى أن الإشراف الأكاديمي وسيلة فعالة لمساعدة المعلم علي اكتساب خبرات ومهارات جديدة لتحسين أدائه ومعرفة المزيد من المعلومات عن أنفسهم وعن طبيعة عمله، وتنحصر مهمة الإشراف التربوي من خلال مدير المدرسة والموجه في هذا النظام الإشرافي بمساعدة المعلم والتفاعل معه ودعمه لتقليل إمكانيات الفشل أمامه.

### - العوامل المساعدة على تنفيذ الزيارات الصفية:

لكي تنجح برامج الزيارات الصفية وتحقق الأهداف المرجوة منها في تحسين عملية التعليم عند المعلمين والتعلم عند الطلاب لابد من توفر عوامل مناخية وتنظيمية مشجعة نذكر منها:

- المناخ التنظيمي السائد في المدرسة القائم على الثقة والاحترام والتعاون بين مدير المدرسة والمعلمين، والعمل على توجيه الصراعات الجانبية نحو التنافس المثمر العائد بالفائدة على البيئة المدرسية في جو من العلاقات الإنسانية الجيدة، فلا يمكن أن تحقق الزيارة الصفية للمعلمين أهدافها مع انعدام الثقة وتزايد الصراعات السلبية وتوتر العلاقات الإنسانية.
- الثروة المعرفية لمدير المدرسة وثقافته التنظيمية وإلمامه بالمبادئ التربوية والتعليمية الحديثة في طرق التدريس ومبادئه والعلم بأساليب الإشراف وأهدافه ووظائفه، وقد تكون هذه الجوانب محدودة عند بعض مدراء المدارس وبخاصة حديثي العهد منهم، ولكن بسعة إطلاعهم وبتكرار زيارتهم وكلما طال بهم العهد زادت رصيدهم المعرفي والتربوي.
- إدراك مدير المدرسة لظروف العمل في مدرسته ومراعاته للفروق الفردية بين المعلمين واحترامه لوجهة نظر كل واحد منهم، وتقديره لمشاعرهم

والعمل على رفع روحهم المعنوية، وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم والاستماع إليهم دون تعالي أو إبراز للسلطة أو فرض الآراء عليهم.

### - التخطيط المسبق للزيارات:

ويراعي فيه ما يلي:

- إعداد برنامج عام يتضمن جدول مسبق ينظم هذه الزيارات، ويحدد مواعيدها، ويشمل أيضا تحديد الجوانب الخاضعة للمتابعة والتوجيه والتقويم، مع إيضاح للقاءات التي تسبق هذه الزيارات والتي تليها.
- إطلاع المعلمين على برنامج الزيارات لمناقشته والتعرف على أهدافه وما يتضمنه من عناصر.
- تنظيم سجل الزيارات الصفية وإطلاع المعلمين على ما يتضمنه من عناصر للمتابعة والتقويم.
- التخطيط التعاوني المسبق بين مدير المدرسة والمعلم المُرَقَّب للقيام بالزيارة الصفية له.
- التهيئة لمقابلة المعلم بعد الزيارة؛ لتحليل عناصر المتابعة والتقويم.
- متابعة التوجهات وتقويم نتائج الزيارات.
- التزام مدير المدرسة بالموضوعية في التشخيص والمتابعة والتوجيه والتقويم، والترفع عن الجوانب الشخصية فلا يضيع حقوق الآخرين أو يجاملهم على حساب المصلحة العامة.

### - الجوانب المعززة للزيارات الصفية:

من الجوانب المعززة للزيارة الصفية ومن أسباب نجاحها وحسن تنظيمها، إتباع أنماط سلوكية تتمثل في آداب الزيارة الصفية؛ مما يساعد على تكوين مناخ مشجع للعمل ومدعم لعلاقات إنسانية جيدة ومن هذه الجوانب:

- التنسيق مع المعلم حول الزيارة وإشعاره قبل البدء بها بوقت كاف؛ مما يزيد من ثقة المعلم في إدارة المدرسة ويكون حافزاً له على تقديم الأفضل.
- أن يصحب المعلم المزر في الذهاب إلى الصف، قبل بدء الحصة، وفي حالة تأخر المدير عليه أن يحسن الدخول للصف فيستأذن المعلم ويختار مكاناً مناسباً خلف الصف بحيث لا يكون مقابلاً للطلاب، فيشتت انتباههم، ثم يتابع خطوات الدرس دون قلق أو انفعال من تصرفات المعلم.
- يجب أن يكون صافي الذهن هادئ الطبع معتدل المزج حتى تكون ملاحظاته دقيقة وحتى يكون منصفاً في تفسيراته فيستفيد منه المعلم.
- عندما يكون المعلم منزعجاً ومرتبكاً من الزيارة لعدم استعداده أو لكونه من المعلمين الجدد أو المتدربين الذين تنقصهم الخبرة المهنية، فمن الحكمة قطع الزيارة وتأجيلها إلى فترة لاحقة، فهذا التصرف يبعث على حسن الظن بالمدير ويعطى المعلم دافعاً لتقديم الأفضل في زيارات تالية.
- يعمل المدير على تجنب التدخل في شرح المعلم للدرس أو نقد بعض خطواته أو تصويب ما يرد فيه من أخطاء- إلا عند الضرورة القصوى وفي أمور لا يمكن تأخيرها إلى ما بعد الزيارة، بحيث يكون التدخل بصورة لبقة لا يسبب إحراج للمعلم بل يكون موضع ترحيب منه، ويعود بالفائدة على الطلاب، مع الحرص على عدم تكرار هذا الموقف.
- يراعي مدير المدرسة استئذان المعلم عند توجيه الأسئلة مع عدم التركيز فيها على فئة معينة كطلاب مؤخرة الصف أو من يدرك المدير ضعف تحصيلهم الدراسي وكأنه بذلك يشير إلى عدم اهتمام المعلم بهذه الفئة.
- إذا كان من الضروري استخدام سجل الزيارات في غرفة الصف والمعلم يشرح لتدوين بعض المعلومات كزمن الحصة وموضوع الدرس، وما تم

قطعه من المنهج الدراسي ونحوه، فإنه من الأخرى- ألا يقضي المدير في ذلك كل وقته وكأنه يتصيد الأخطاء على المعلم، فمن البديهي أن يكون مدير المدرسة مدركاً لما ينبغي تتبعه وتقويمه أثناء الزيارة، لما يملكه من خبرة وتجارب سابقة في هذا المجال، فيقوم بتدوين ملاحظاته بعد نهاية الحصة والخروج من الصف.

- يفضل توزيع المعلم وطلابه قبل الخروج من الصف بكلمات طيبة من الإطراء والثناء؛ مما يوحي للمعلم والطلاب بالذات عن رضاه وثقته في المعلم وسعادته بهذه الزيارة مع الحذر التام من مناقشة المعلم بعد نهاية الحصة في حضور الطلاب، بل يؤجل ذلك إلى لقاء ما بعد الزيارة.

### - أهمية الزيارة الصفية:

تتمثل أهميتها في تحقيق ما يلي:

- الوقوف على أداء المعلم، والطرائق التي يتبعها، والأنشطة التي يستخدمها، ومدى سعيه إلى حفز الطلاب، وتحقيق الأهداف الموضوعية، وهل يتمكن من توصيل المعلومات إلى الطلاب بصورة صحيحة، وهل يضرب للطلاب - بسلوكه القويم - مثلاً يحتذى للمواطن الصالح الذي تنهض البلاد اعتماداً عليه.
- الإطلاع على أحوال الطلاب ومدى تقبلهم للعلوم والمعارف، وتفاعلهم مع المعلم، وارتقائهم العقلي والنفسي والأخلاقي.
- التحقق من تنفيذ المناهج المقررة، والخطط الموضوعية ومدى التزامها، ومعرفة الامكانيات التعليمية المتوفرة للمعلمين.
- مساعدة المعلم المستجد، والأخذ بيده نحو أفضل الطرائق والأساليب التربوية في التدريس.
- تلبية احتياجات المعلم ووضع الخطط المناسبة انطلاقاً من الواقع الفعلي،

فالزيارة الصفية تكون من أجل التخطيط لبرنامج إشرافي في ضوء الحاجات الحقيقية للمعلمين، وعلى أساس الأمر الواقع الذي يشاهده ويعرف من خلاله من الذي يحتاج إلى المساعدة، وفي أي النواحي يحتاجها، وكيفية تقديمها إليه.

### - صعوبات الزيارات الصفية ووسائل الحد منها:

تواجه مدير المدرسة عدة صعوبات تحد من دوره أثناء الزيارات الصفية، وهذه الصعوبات والعقبات مرتبطة غالباً به أو بالمعلمين وترجع إلى:

- نقص خبرة بعض مدراء المدارس، فخبرته تتكون بالممارسة المهنية، وحلقات التدريب، وتبادل الزيارات مع من سبقه من مدراء متميزين، وعدم إلمامه بمعلومات ومعارف كافية عن جميع مواد الدراسة وفروعها.
- طالما أن مدير المدرسة يتمتع بسعة إطلاع ونمو؛ الذهني لا يتوقف فإن عمليات الإشراف الفني لا تتطلب التخصص في كل فرع المواد لأن الكثير من العمليات الإشرافية ترتبط بتحسين قدرة المعلم على التفاعل مع طلابه والاستفادة من مهاراته والرفع من مستوى أدائه، على أن الموجه المختص القادم من خارج المدرسة يمكنه من يد العون فيما يشكل على مدير المدرسة والمعلم.
- نقص التدريب لبعض مدراء المدارس على مهام الإشراف ووظائفه وعدم الإدراك الوافي بأهدافه، ويعالج هذا النقص بحضور الدورات التربوية ومتابعة ما ينشر من بحوث ودراسات، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب الموجه الزائر للمدرسة.
- جمع مدير المدرسة بين الإشراف الإداري والإشراف الفني، وعدم توفر الوقت الكافي له، يُصعب من موقفه ويجهض الكثير من طموحاته ويحد من قدرته ويدفعه لإنجاز الكثير من الأعمال والمهام بصفة روتينية ونظرية، والمدير الناجح

يؤمن بأن التفويض ضرورة حتمية، فلا يستطيع بمفرده القيام بكافة المهام الإدارية والفنية، فأين أعضاء الإدارة المدرسية من العمل؟ وهل وزعت عليهم المهام والمسؤوليات؟ وأين المعلمين المتحمسين للعمل؟ هل فوض مدير المدرسة السلطة لمن يلمس الكفاية فيهم؟ إن تفويض السلطة وحسن إدارة الوقت عوامل هامة في الحد من الصعوبات والعقبات الإدارية والفنية.

- أسلوب الإشراف الفني لبعض مدراء المدارس القائم على أساس الأوامر المفروضة من المدير مع وجوب الطاعة من المعلمين؛ مما يولد الصراع المضاد للعلاقات الإنسانية وتراجع الإشراف الفني عن مساره التربوي، ضرورة تخلي مدير المدرسة عن هذا الأسلوب، واستبداله بالعمل التعاوني الذي يرحب بالمشاركة الفعالة بين الطرفين، ويسمح باختلاف وجهات النظر وصراع الأفكار وإيجاد حلول من خلال عمل مشترك في إطار علاقات إنسانية وعمل جماعي هادف.
- المواجهة الحادة بين مدير المدرسة وبعض المعلمين أثناء المواجهة التي تعقب الزيارة لاعتقادهم بأنهم أكثر دراية منه وأن توجيهاته نظرية بعيدة عن التطبيق.
- يجب علي مدير المدرسة أن يعمل على تقوية علاقاته بالمعلمين بانتظام، وأن يبتعد عن فرض الإصلاح التربوي وتكون ملاحظاته وتوجيهاته أكثر موضوعية ودقة وقابلة للتنفيذ والتطبيق.

## - التعليم المتغير:



يستخدم هذا الأسلوب بوجه خاص لتدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة في إطار مبسط، حيث أنه يستغرق وقتاً قصيراً، ويستخدم عدداً قليلاً من الطلاب،

كما أن العملية التي يقدمها هذا الأسلوب للمتدربين من شأنها أن تعزز التغذية الراجعة لديهم.

وقد بدأ ظهور هذا الأسلوب في كلية ستانفورد للتربية في أوائل الستينات حيث التحقت مجموعة من خريجي كلية الآداب ببرامج إعداد المعلمين في الكلية، ولم يظهر الدارسون تحمساً أو جدية تجاه المواد التربوية، وذلك نتيجة أن القانون يفرض على الراغبين في ممارسة التدريس الحصول على شهادة تأهيل تربوي؛ لذا عمل أساتذة قسم إعداد المعلمين على وجود وسائل تحقق احتياجات المتدربين؛ لذا أنشوا معمل التعليم المصغر عام ١٩٦٣م، وقد حقق نجاحاً كبيراً.

ويعد هذا الأسلوب إستراتيجية من إستراتيجيات التدريب على المهارات التدريسية يقوم على تحليل العملية التعليمية وتحليل أداء المعلم لمجموعة من المهارات السلوكية والعمل على تقويتها حتى يصير قادراً على تأدية عمله على أحسن وجه.

وهذا يعني أن يكون (الموقف التدريسي مصغراً من حيث الجوانب الآتية :

- **حجم الصف:** يكون عدد الطلاب من أربعة إلى عشرة طلاب.
- **مدة الدرس:** من خمسة إلى عشرة دقائق.
- **أعمال التدريس:** يكون التدريب على مهارة محددة من مهارات التدريس ينصب الدرس على أدائها.

وهذا يوضح أن هذا الأسلوب يقوم على أساس تقسيم الموقف التعليمي إلى مواقف تدريبية صغيرة، ومدة كل منها لا تقل عن خمس دقائق، وذلك في وجود زملائه، وهم يمثلون المعلمين مع استخدام كاميرات الفيديو لتسجيل العملية التعليمية؛ حتى يمكن عرضها بعد ذلك؛ ليعرف المعلم الذي يقوم بتدريس هذا الموقف التعليمي المصغر أخطائه، ويعدل من سلوكه وأدائه من خلال التغذية الراجعة الذاتية والخارجية، على أساس ملاحظاته أثناء مشاهدته التسجيل من ناحية والملاحظات المستمدة من مصادر التغذية

الخارجية كالموجه والزملاء والطلاب من ناحية أخرى، وعلى أساس هذا التحليل يعيد المعلم المدرب بناء درسه بالتخطيط مرة ثانية، فيختار موضوعاً آخر يهدف التدريب على نفس المهارة ويخطط له، ثم يقوم بتدريسه مرة ثانية، لمجموعة جديدة من الطلاب مع التسجيل في أثناء التدريس عن طريق جهاز الفيديو كذلك ويعاد عرض الدرس مرة ثانية بعد التدريس مباشرة؛ وذلك لتحليل أداء التدريس للمرة الثانية، وتوفير التغذية الراجعة الثانية، ويلاحظ التحسن الذي طرأ على تدريسه وما استفاده من التقييم الأول؛ مما يؤدي إلى تحسن في الأداء حين يقوم بالتدريس بعد ذلك.

### - أصوله العلمية:

من أهم الأصول التي (تتبس منها) التعليم (الصغر ما يلي):

- علم نفس التعلم: وأهم العناصر التي استفادها التربويين منه هي:

- بناء السلوك العملي للمعلم عن طريق تحديد المهارات التعليمية.
- بناء السلوك العملي للمعلم عن طريق إكسابه أسلوب امتلاك المهارات.
- تقويم عملية التعليم والاستفادة من مبدأ التغذية الراجعة.

- مبدأ ديناميات الجماعة: فجلسات المشاهدة المرئية وجلسات المناقشة التي

تلي كل تجربة يقوم بها المعلم، لا تستهدف فقط المشاهدة المتبادلة، وحصول كل متدرب علي صورة حية لأداء منعكس عبر الجماعة (متعلم، زميل، مدرس أول مشرف، موجه..) بل تطمح إلي أن تدخل في تقاليد المدرسة الحوار المهني المستمر، والملاحظة والنقد المتبادلين، وأن تجعل منها كلها أنشاطاً مصطفة من التواصل بين المعلمين الذين يقومون بتدريس وتعليم مادة محددة.

- ميدان رسم نظام التعليم، وهو مفهوم يربط بين الإعداد والتدريب، وبين إعادة النظر في بنية النظام ككل.

- مميّزاته: من أهم مميزات هذا الأسلوب:

- يعتبر تعليم فعلي مهما كان الدرس صغيراً ومهما كان عدد الطلاب قليلاً.
- يبسط العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي، لأنه يتيح الفرصة

- للتركيز على مهارة واحدة والتعرف على عناصرها، ومن ثم التدريب على أدائها بشكل مخطط يضمن إتقانها.
- يتيح القيام بتدريب مركز وموجه وفق أهداف محددة، ويجعل المتدرب في موقف أقل تعقيداً من الصف العادي.
- موجز مختصر، يسمح لكل طالب أن يمر بسلسلة من الخبرات في جو مركز ومضبوط.
- يسمح بتوجيه أسلوب تربوي يصطنعه المعلم توجيهاً أدق وأفضل.
- يفسح المجال لتغذية راجعة فورية، حول نقطة أو نقاط محددة.
- يستفيد المعلم المتدرب من الملاحظات الموجهة إلى أدائه فيقوم بإعادة تخطيط الدرس وإعادة عرضه من جديد لمجموعة أخرى من الطلاب.
- يتيح للمعلم المتدرب مواجهة ذاته ويعرف نقاط القوة والضعف في أدائه دون وسيط.
- يتيح فرصة التركيز على مهارة واحدة.
- يسمح للمعلم المتدرب بإعادة التدريب مرات عدة، وتحت إشراف مباشر من الموجه أو المدرس الأول المشرف.
- الاستعانة بالأجهزة لتسجيل الدرس المصغر تيسر إمكانية التركيز على بعض النقاط، ومناقشتها، كما يمكن مشاهدة التسجيل أو سماعه في وقت آخر وتقديم التغذية الراجعة.
- يتيح فرصة العمل مع مجموعات، ومعرفة قيمة التغذية الراجعة ونقد الزملاء له حتى يمكنه تعديل أدائه وتحسينه.

- أهدافه:

من أهم أهداف هذا الأسلوب:

- تدريب المعلمين أثناء الخدمة على أساليب ومهارات تعليمية حديثة.

- استخدام التعليم المصغر بصفته تقنية إشرافية إبداعية.
- تيسير العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي.
- تعزيز محفزات الطلاب، وإثارة دافعتهم للموقف التعليمي، ومشاركة المعلم لهم.
- الاستفادة من التغذية الراجعة أكثر من الممارسة نفسها لأن المعلمين المتدربين يستفيدون من نقد زملائهم المعلمين المشاهدين أكثر مما يستفيدون من الموجه.

### - أنواع التدريس المصغر:

يختلف التدريس المصغر باختلاف البرنامج الذي يطبق من خلاله، والهدف من التدريب، وطبيعة المهارة أو المهمة المطلوب التدريب عليها، ومستوى المتدربين، ويمكن حصر هذه التقسيمات في الأنواع التالية:

- **التدريس المصغر المبكر:** ويبدأ التدريب عليه أثناء الدراسة، أي قبل تخرج الطالب وممارسته مهنة التدريس في أي مجال من المجالات، ويتطلب من الموجه اهتماماً بجميع مهارات التدريس العامة والخاصة، للتأكد من قدرة الطلاب على التدريس.

- **التدريس المصغر أثناء الخدمة:** ويشمل المعلمين الذين يمارسون التدريس ويتلقون في الوقت نفسه تدريباً على مهارات خاصة لم يتدربوا عليها من قبل، مثل تدريب معلمي اللغة العربية للمتحمين في برامج إعداد معلمي اللغة العربية لغير الناطقين بها، والذين تخرجوا في أقسام اللغة العربية ومارسوا تدريسها للناطقين بها.

- **التدريس المصغر المستمر:** يبدأ هذا النوع من التدريس في مراحل مبكرة من البرنامج، ويستمر مع الطالب حتى تخرجه، وهذا النوع غالباً ما يرتبط

بمقررات ومواد تقدم فيها نظريات ومذاهب، ويتطلب فهمها تطبيقاً عملياً وممارسة فعليه للتدريس في قاعة الدرس تحت إشراف مدرس أول المادة "المشرف".

- **التدريس المصغر الختامي:** وهو التدريس الذي يقوم المعلم المتدرب بأدائه في السنة النهائية أو الفصل الأخير من البرنامج، ويكون مركزاً على المقررات الأساسية كمقرر تدريس اللغة العربية لغير الناطقين بها في برامج إعداد معلمي اللغة العربية مثلاً، ومقرر تدريس العلوم الشرعية أو السيرة النبوية للناطقين بغير العربية وقد يدخل التدريس المصغر الاختياري ضمن هذا النوع.

- **التدريس المصغر الموجه:** هذا النوع من التدريس يشمل أنماطاً موجهة من التدريس المصغر، منها التدريس المصغر النموذجي، وهو الذي يقدم فيه الموجه طلابه المعلمين نموذجاً للتدريس المصغر، ويطلب منهم أن يحذوا حذوه، وهذا النوع غالباً ما يطبق في برامج إعداد معلمي اللغات الأجنبية الذين لم يمارسوا هذه المهنة بعد، ومنها التدريس المعتمد على طريقة معينة من طرائق تدريس اللغات الأجنبية المعروفة كالطريقة السمعية الشفهية أو الاتصالية.

- **التدريس المصغر الحر:** هذا النوع من التدريس غالباً ما يقابل بالنوع السابق (الموجه)، ويهدف إلى بناء الكفاية التدريسية، أو التأكد منها لدى المعلم، في إعداد المواد التعليمية وتقديم الدرس وتقويم أداء المتعلمين، من غير ارتباط بنظرية أو مذهب أو طريقة أو نموذج، وغالباً ما يمارس هذا النوع من التدريس المصغر في البرامج الختامية والاختبارية.

- **التدريس المصغر العام:** يهتم هذا النوع بمهارات أساسية تتطلبها مهنة التدريس بوجه عام بصرف النظر عن طبيعة التخصص ومواد التدريس، ومستوى الطلاب، فالهدف منه التأكد من قدرة المتدرب على ممارسة المهنة.

## - عناصر التعليم المصغر:

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- وضوح الأهداف المتصلة بالتجربة، وتحديد القرارات المتصلة بها.
- بنية العمل من حيث نوعية العاملين فيه وتنظيم الوقت بحيث نصل إلى أفضل النتائج بأقل تكلفة.

## - أنماط العمل وهي:

- **الدرس المصغر:** الذي يستمر خمس دقائق، ويستهدف تدريب الطلاب علي القيام بمهارة تعليمية بسيطة.
- **المقرر المصغر:** وهو درس أطول يستمر تقريبا عشرين دقيقة، ويؤف جزءاً من مقرر تدريس يتم تنفيذه من قبل مجموعة من الطلاب.
- **جلسات البحث في المختبر:** وهدفها اختيار أنماط جديدة من الإعداد والتعمق في ميدان المعرفة بالعملية التعليمية ومقوماتها.
- **الأستاذ المشرف:** وهو أستاذ مساعد في التدريب والبحث يكون مسئولاً عن عدد من المتدربين يتراوح ما بين 8-10، ويخضع لمدة تدريبية مدتها ثلاثون ساعة.
- طلاب صفوف التعليم المصغر.

- التسجيل الصوتي والمرئي.

## - الأسس التي يقوم عليها التدريس المصغر:

من أهم هذه الأسس ما يلي:

- **تحليل السلوك التدريسي:** وذلك بتحليله إلى مكوناته التي تتضمن كل مهارات التدريس.
- **تبسيط وتصغير الموقف التدريسي:** بالتقليل من التعقيدات التي يتضمنها الموقف الكلي والتدريب على مكوناته الأساسية كل على حدة.
- **أهمية التغذية الراجعة لتحسن الأداء:** فهي ضرورية لتحسين

الأداء، فُتساعد على تعزيز الأنماط المرغوبة، وتؤدي إلى عدم الرضا، بالأنماط غير المرغوبة، ويتمكن المتدرب من تقويم وتحسين سلوكه من خلال موجهته لذاته، وملاحظته لأدائه، وهذا لا يأتي إلا عن طريق التسجيل الصوتي المرئي وإلى جانب التغذية الراجعة الذاتية التي تعد من أهم أسس التدريس المصغر، توجد هناك التغذية الراجعة الخارجية الصادرة عن الموجه والزلاء والطلاب.

• **تسجيل الدرس المصغر:** يرى البعض تسجيل دروس التدريس المصغر على أشرطة فيديو ليس جزءاً أساسياً منه والكثير من المؤسسات طبقت التدريس المصغر بالتسجيل السمعي، أو يكون بمجرد المشاهدة بدون تسجيل.

#### - خطوات التدريس المصغر:

يمكن تحرير خطوات (التدريس المصغر فيما يلي):

- تحليل المهارة موضع التدريب تحليلاً دقيقاً لمكوناتها السلوكية وتقديمها للمتدربين لدراستها، ويمكن عرض أفلام توضح نماذج لأداء المهارة.
- إعداد خطة الدرس المصغر وعرضها على الموجه.
- تدريس الدرس المصغر ( ٥-١٠ ) دقائق لصف مصغر ( ٤-١٠ ) متعلمين مع تسجيل الدرس تسجيلاً مرئياً.
- التقويم مباشرة بعد الدرس وهي تغذية راجعة ويُعاد عرض التسجيل مرة أخرى للتقويم.
- التخطيط مرة ثانية لدرس مصغر آخر للتدريب على نفس المهارة مع الاستفادة من التغذية الراجعة السابقة.
- إعادة التدريس لعدد آخر من المتعلمين مع تسجيل الدرس.
- إعادة عرض الدرس بعد التدريس مباشرة، وتقديم التغذية الراجعة الثانية

للمعلم المتدرب.

### - مجالات استخدام التعليم المصغر:

يستخرج (التعليم المصغر) في مجالات متعروة من أهمها:

- إعداد المعلمين قبل الخدمة.
- إعداد المعلمين أثناء الخدمة.
- إعداد الأساتذة الجامعيين.
- إعداد المرشدين التربويين.
- القيام بأبحاث علمية متصلة بعملية التعليم والتعلم، ويتم ذلك في ثلاثة ميادين هم ( ميدان الأبحاث المتصلة بأفضل أساليب إعداد المعلمين - ميدان الأبحاث المتصلة بتقنيات الإعداد وعوامل التعلم - ميدان الدراسة المنظمة للعلائق القائمة بين سلوك المعلم وسلوك الطالب).

### - الصعوبات التي تواجه تطبيق التدريس المصغر:

يمكن تحرير (الصعوبات) التي تواجه تطبيق (التدريس المصغر) فيما يلي:

- التركيز على مهارة واحدة قد يؤدي بالتدرب إلى إغفال المهارات الأخرى أو تأديتها ولكن ليس بالفاعلية المطلوبة.
- صعوبة الحصول على مجموعات المتعلمين، الذين يتم التدريب وإعادة التدريب معهم وعليهم.
- تقديم المتدرب للدرس أمام الزملاء في حالة تعذر الحصول على مجموعات المتعلمين ومواجهته الكامير، قد يسبب له حرجاً وارتباك؛ مما يؤثر على أدائه.
- يستغرق التدريس المصغر أحياناً وقتاً طويلاً ويتطلب تكاليف مادية لتوفير مستلزماته.
- قد يخفي التصوير بعض المثيرات المؤثرة في سير الدرس أو يحجب أنشطة معينة.

## - تبادل الزيارات بين المعلمين:

أحد وسائل الإشراف التي يخطط لها الموجه أو مدير المدرسة، بالتنسيق مع المعلمين؛ لتمكينهم من زيارة زملائهم الأكثر تأهيلاً، والأكثر خبرة، فيقوم معلم أو عدة معلمين بزيارة معلم أجنبي في فصله وبين طلابه في نفس المدرسة أو بمدرسة أخرى لمشاهدة كيفية وطريقة تدريس نفس المادة أو مواد أخرى لنفس الصف أو لصفوف أخرى بهدف تنويع الأساليب لتحقيق الأهداف.

وهذا يوضح إنها أسلوب إشرافي يستهدف تبادل الخبرات التدريسية، بقيام معلم أو أكثر بزيارة معلم آخر، ولا يشترط أن يكون جميع المعلمين من نفس التخصص.

## - أهداف تبادل الزيارات:

تتمثل (أهدافها فيما يلي):

- تبادل الخبرات والإطلاع على طريقة المعلم في التفاعل مع طلابه لتحقيق الأهداف السلوكية المحددة في خطته اليومية، باستخدام أسئلة متنوعة ومتناسقة، تدل على سلامة الاتجاه في سبيل الهدف المنشود.
- إكساب الزائر مهارة بطريقة غير مباشرة.
- تشجيع المعلمين المبدعين وتطوير ممارساتهم.
- تنمية العلاقات الاجتماعية والمهنية وتعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً.
- تقريب وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة، والمعلمين بوجه عام.
- تعديل وتقويم طرق وأساليب التدريس.
- تقويم المعلم لعمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين.
- تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم.

## - شروطها:

وتتمثل هذه الشروط في:

- أن يكون الهدف من الزيارة واضحاً ومحدداً.
- توعية الجميع بأهمية البرنامج قبل تنفيذه.
- ألا يقتصر البرنامج على زيارة المعلمين المبدعين فقط.
- أن يوافق المعلم المُر على زيارة زملائه له، دون أن تتسبب هذه الزيارة في عرقلة البرنامج المدرسي اليومي.
- تتم الزيارة ويخطط لها وفق خطة معدة مسبقاً تراعي حاجات المعلمين الزُئرين.
- الدخول من بداية الحصة والخروج مع نهايتها.
- أن يعقب البرنامج مناقشة حول فعاليات الحصة، ويشترك الجميع في تقويم المعلم المتدرب.
- ضرورة مراعاة الفروق في الظروف تجنباً للنقد الجارح.

## - إجراءات تنفيذ تبادل الزيارات بين المعلمين:

لهذا الأسلوب خطوات إجرائية يجب إتباعها لتحقيق الأهداف المنشودة

وتتمثل فيما يلي:

- ينبغي تحديد هدف الزيارة، ومناقشته في اجتماع يضم المعلمين الزُئرين والموجه.
- اختيار المعلم المزور عن طريق التشاور بين الموجه والمعلم الذي سيقوم بالزيارة، ثم يشعر الموجه المعلم المزور ويقنعه بقبول هذه الزيارة، فإذا كان المعلم المعني بالزيارة في مدرسة غير مدرسة الزُئر، يقوم الموجه حينئذٍ بالاتصال بمدير المدرسة لأخذ موافقته على الزيارة، ثم يتفق على موعدها

- مع المعلم المزر، ويوضح له الهدف منها ليستعد لها.
- يتعاون الموجه مع المعلم الزائر على وضع خطة لنواحي النشاط، والأساليب التي ينبغي أن يلاحظها الزائر أثناء الزيارة.
- يعد المعلم الزائر قائمة بما يواجهه من مشكلات في عمله، ليناقشها مع المعلم الآخر قبل الزيارة ليستفيد من خبرته في حل مثل تلك المشكلات.
- أن يعقد المعلم الزائر، والموجه اجتماعاً يطلان فيه ما شاهده الزائر للتوصل إلى ما يمكن تطبيقه في مدرسته حسب الظروف والمواقف التعليمية الخاصة به وبطلابه.
- أن يعد المعلم الزائر تقريراً عن مشاهداته في هذه الزيارة، ويعرضه في اجتماع عام لهيئة التدريس في مدرسته لبحثه، ومناقشته، والتعاون على تطبيق ما يلائم المدرسة منه.
- أن يقوم الموجه بعملية المتابعة المناسبة للوقوف على مدى الاستفادة من الزيارة.

### - الورش التربوية:

- سميت بهذا الاسم لأنها تمثل عملاً يؤدي إلى إنتاج مواد وأدوات تعليمية يستفاد منها في العملية التعليمية، كما يكتسب المشاركون أثناء عملهم بالورشة معلومات ومهارات متعددة، وهي تعني:
- نشاط تعاوني بين المعلمين تتوافر فيه إمكانيات مادية وبشرية من أجل مناقشة قضية تربوية معينة لإيجاد حلول لها، كما تهدف إلى رفع الكفاءة المهنية للمعلمين.
  - نشاط عملي تعاوني لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية؛ بهدف دراسة مشكلة تربوية أو نموذج تربوي محدد.

### - أهداف الورش التربوية :

تتمثل أهدافها فيما يلي:

- توفير فرص للمعلمين لمواجهة المشكلات التي تهمهم.
- إكساب المعلمين خبرة في العمل التعاوني.
- وضع المعلمين في مواقف تُساعدهم على إزالة الحواجز، وتزيد من حسن التفاهم فيما بينهم.
- إتاحة الفرص للمعلمين لإنتاج تقنيات ووسائل تعليمية تفيدهم في عملهم المدرسي
- تنمية قدرات المعلمين التعاونية لتحقيق أهداف مشتركة.

### - أمور يجب مراعاتها:

تتمثل أهدافها فيما يلي:

- التخطيط الجيد من حيث تحديد الأهداف والوسائل والأنشطة.
- تهيئة المعلمين وإقناعهم بأهمية الموضوع.
- تقويم الورش التربوية ومتابعة نتائجه.
- توافر المكان والزمان المناسبين.
- التقويم المستمر أثناء وبعد الورشة .

### - إجراءات تنفيذ الورش التربوية:

وتتمثل فيما يلي:

- التخطيط التعاوني الجيد لموضوع الورش التربوية، ومكانه، وزمانه، ومواده التعليمية، وأنشطته، وأهدافه، والتجهيزات اللازمة لإنجاحه.
- الحرص على اختيار موضوعات مناسبة لمعالجتها في الورش التربوية تلي حاجات المعلمين والميدان.

- تهيئة المعلمين وإقناعهم بأهمية المشكلة موضوع البحث وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفعلية في أنشطة الورش التربوية.
- الإفادة من خبرات المعلمين وخاصة المبدعين منهم لما في ذلك من فائدة للآخرين من المعلمين.
- الاستعانة بذوي الكفاءات العالية والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث والدراسة.
- وضع كل ما يحتاج إليه المشتركون في الورشة من المراجع، والكتب، والنشرات، والمجلات تحت تصرفهم وفي أي لحظة.
- تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة، واختيار رئيس ومقرر لكل مجموعة يتولى عرض ما توصلت إليه مجموعته بعد كل نشاط.
- لا يزيد عدد أعضاء كل مجموعة عن ستة معلمين ولا يزيد عدد المجموعات عن خمس مجموعات.
- أن يُعد الموجه نفسه بشكل جيد للمشاركة في الورش التربوية؛ حتى يشعر المعلمون أنهم يستفيدون من الورش التربوية لما في ذلك من ترغيب في الاستمرار بحضوره.
- إعداد أداة مناسبة لتقويم الورش التربوية التربوي عند الانتهاء منه؛ لتكون بمثابة تغذية راجعة تُستثمر نتائجها في التخطيط لبناء مشاغل تربوية جديدة.
- متابعة المشاركين في الميدان للتأكد من تحقيق أهداف الورش التربوية.

### – اللقاءات التربوية:

وهي اجتماعات تربوية يجتمع فيها الموجه أو مدير المدرسة مع معلميه أو معلمي عدة مدارس للمادة الواحدة، بعد تخطيط مسبق، ويتبادلون الرأي حول

سبل تطوير العملية التعليمية وتنمية الخبرات والمهارات المهنية للمعلمين، وغالباً ما تنتهي إلي توصيات.

### - أهدافها:

وتتمثل فيما يلي:

- بث الاتجاهات والقيم المرغوبة أو نشر الأهداف والتوصيات، والتنظيمات التعليمية من خلال التفاعل الإنساني المباشر.
- تعميق العلاقات الإنسانية، والتفاعل الايجابي بين الموجه، أو المدير مع المعلمين.
- إثراء خبرة معينة وموضوع محدد بأكثر من رأي وأكثر من منبع.
- حل بعض المشكلات التربوية وعلاج بعض الممارسات الخاطئة عن طريق النقاش الشورى الجماعي.

### - أنواع اللقاءات التربوية:

يمكن تحرير أنواع اللقاءات التربوية:

- لقاء بداية العام الدراسي، ويلتقي فيه الموجه بمعلمي المادة في المدرسة أو عدة مدارس متقاربة للتعارف والتالف ولغرض تعريفهم وأحاطتهم علماً بالبرامج والتنظيمات ولقرارات الوزارة للعام الدراسي الجديد، هذا إلي جانب عرضه لأفكاره وتوقعاته وبرامجه ودور المعلمين فيها.
- اللقاء التربوي التخصصي، وهو الذي يدعوه فيه الموجه المعلمين في المدرسة أو عدة مدارس متقاربة بمبادرة منه أو تنفيذاً لتكليف وزري لمناقشة تجربة أو موضوع أو مشكلة أو برنامج أو قرار تعليمي.
- اللقاء التربوي بعد الزيارات الصفية، وهو اللقاء الذي يجمع الموجه والمعلمين في مدرسة واحدة ويقدم فيه الموجه تغذية راجعة لمشاهداته وزياراته الصفية.

### - أسسها وإجراءاتها:

يمكن تحرير أسس وإجراءات (اللقاءات) التربوية:

- تحديد أهداف اللقاء بوضوح وأن تختار موضوعاته بما يناسب احتياجات وقدرات المشاركين فيه.
- توزيع المسؤوليات بين المشاركين في اللقاء بما يجنبهم الانزلاق لمجرد لقاء تتبادل فيه وجهات النظر والآراء من الخواطر الذهنية المجردة؛ لذا فمن الضروري أن يقوم الموجه أو يكلف عدد من المعلمين بإعداد مادة اللقاء.
- يصعب اللقاء بصيغة حلقة الحوار حيث التفاعل أو التواصل الأفقي بين الموجه والمعلمين، وكلما ابتعد اللقاء عن أسلوب المحاضر المتكلم (الموجه- مديرا المدرسة) والحضور المستمعين (المعلمين) كلما كان أنجح وأمتع وأثبت أثراً.
- تدوين نتائج اللقاءات في محاضر أو سجلات يمكن الرجوع إليها في وقت الحاجة.

### - الندوات التربوية:

اجتماع مجموعة من التربويين أصحاب الخبرة للإسهام في دراسة مشكلة تربوية، أو مناقشة موضوع ما، وإيجاد حلول مناسبة لها، وفيها تعطي الفرصة للمناقشة وإبداء الرأي حول المشكلة أو الموضوع من قبل المشاركين في الندوة. وهي أيضاً قيام عدد من القادة التربويين بعرض قضية تربوية أو موضوع محدد، وفتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة، وهي تتميز بما يلي:

- اجتماع يشارك فيه عدد مختار من الخبراء الأكاديميين، أو كبار المسؤولين لإلقاء أوراق عمل معدة مسبقاً حول موضوع رئيسي تربوي.
- تتيح فرصة واسعة للاستماع إلي أكثر من وجهة نظر حول موضوع الندوة، كما تتيح الفرصة للمداخلات والتعليقات من جمهور الحضور المشاركين في الندوة.

- تتجاوز في سعة المشاركة فيها حدود لقاءات المدرسة أو مجموعة مدارس إلى مستوى الإدارة أو المديرية التعليمية أو المستوي الوزاري العام، فهي أسلوب إشرافي يستعان به في تطوير بعض المفاهيم أو تعديلها.

### - إجراءات الندوات التربوية:

وتتمثل فيما يلي:

- تخطيط منظم مع تحديد أهداف وموضوعات لطحها وتحديد زمانها ومكانها.
- الاهتمام باختيار موضوع الندوة، بحيث يكون متصلاً اتصالاً وثيقاً باحتياجات ومشكلات التربية والتعليم.
- تهيئة جميع المواد والأجهزة اللازمة للندوة.
- تدار الندوة بواسطة رئيس محدد مسبقاً، مع تدوين النتائج في محاضر أو سجلات يتم الرجوع إليها وقت الحاجة.
- تلخيص نتائج الندوة وتعميمها على المعلمين بواسطة المنشورات التربوية أو مناقشتها في الاجتماعات العامة.

### - الدورات التدريبية

ترفع الكفاءة المهنية للمعلمين؛ لأنها تسهم في تطور أسلوب الأداء أو تنوعه والإبداع في استخدام التقنيات والوسائل التعليمية أو التدريس من خلال الحاسب الآلي، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وأيضاً الدورات التي تعقد في أساليب وطرق التدريس، وفن توصيل المعلومات، وغيرها من الدورات التي تعقد من قبل التوجيه الفني، أو بين المدارس علي مستوى المديرية أو الإدارة التعليمية، أو الأقسام العلمية في المدرسة الواحدة لتحقيق الخبرة المتكاملة في التخصصات المختلفة، وبذلك فهي نشاط مخطط يستهدف إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية

معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم وطرق أداءهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

#### - الأهداف:

وتتمثل فيما يلي:

- تحسين مستوى أداء المتدربين.
- تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات لدى المتدربين.
- إيجاد علاقة إيجابية بين المتدربين والموجهين.
- إكساب المتدرب الثقة بنفسه والصفات المؤهلة لمناصب عليا.
- تنمية النواحي السلوكية لدى المتدربين.

#### - أساليب وسائل التدريب:

هي الطرق التي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة ويحتاج التدريب أساليب ووسائل عديدة تبعاً لنوع التدريب المطلوب كما أن عدد المتدربين يحدد نوع وأساليب التدريب ولقد تنوعت تلك الأساليب بغية تحقيق أهدافها .

#### - خطوات تصميم الدورة التدريبية (البرنامج التدريبي):

وتتمثل فيما يلي:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- تحديد محتوى المادة التدريبية (محتوى نظري ومحتوى عملي).
- اختيار الوسائل التدريبية.
- تحديد المدة الزمنية ومكان التدريب.
- اختيار المدربين والمنفذين.
- تقويم البرنامج التدريبي ويتضمن ذلك تقويم مبدئي وتكويني ونهائي.

#### - إعداد الدورة التدريبية:

القدرة على تدريب الآخرين مهارة نحتاجها كثيراً في العمل، إذ إننا نحتاج لتدريب زملاء جدد والمرؤوسين بخبرة أقل أو زملاء في قطاعات أخرى، فعندما نكون قادرين على تدريب الزملاء والمرؤوسين فنتمكن من تنمية مهاراتهم بسرعة؛ بما يعود بالنفع على العمل ويمكننا من التفرغ لأعمال أكثر تعقيداً، وتعمل كمدرّب لتدريين من أي مدرسة أخرى، ولكي نقوم بإعداد دورة تدريبية جيدة ينبغي القيام بما يلي:

### - دراسة ومراجعة الموضوع (المحتوي التدريبي):

راجع المعلومات التي تعرفها عن الموضوع، واقرأ ونوع في الكتب، وتعمق في دراسة الموضوع بمستوى أعلى من مستوى التدريب، وابحث عن الجديد في الموضوع واطلع على المراجع العلمية وتأكد من صحة معلوماتك، واقرأ في الشبكة الدولية، واسأل بعض الزملاء عن مواقف عمل مرتبطة بموضوع التدريب، ما لم يكن لديك مادة علمية وخبرات في الموضوع فلن تستطيع إنجاح التدريب.

### - التعرف على صفات المتدربين:

اجمع معلومات عن المتدربين كلما أمكن، تشمل أعمارهم ووظائفهم ومستواهم التعليمي وخبراتهم، فبحسب طبيعة وأسلوب التدريب فقد تهتم بمعرفة قدرتهم على استخدام الحاسوب أو مهاراتهم في اللغة الإنجليزية أو قدراتهم على حل المسائل الرياضية، فينبغي أن تتعرف على طبيعة عملهم واحتياجاتهم الحقيقية من التدريب، والتعرف على الأعمال التي يؤديها في العمل ذات العلاقة بالتدريب، فهذه المعلومات ستستخدمها عند إعداد المادة التدريبية واختيار الوسائل المساعدة واختيار طرق التدريب.

### - إعداد محتوى المادة التدريبية:

يمكن تقسيم عملية إعداد (المادة التدريبية) إلى:

- الكتابة المبدئية: ابدأ بإعداد المادة التدريبية بكتابة العناوين الرئيسة وما

يتبادر لذهنك، فمن الطبيعي أن تكتبها، ثم تقوم بالتعديل والحذف والإضافة، ابدأ بالكتابة ولا تتوقف ولا تهتم بأن مستوى الكتابة ليس على مستوى الجودة المطلوبة، ولا بأنك غير قادر على كتابة تفاصيل كل عنوان، فيمكن البحث عن المعلومات التي تحتاجها بشكل متوازي مع كتابتك للموضوع.

- **المراجعة:** قم بمراجعة الموضوع، وإعادة تنسيقه، واختيار كلماته، وحذف ما ليس له فائدة كبيرة، وقم بالمراجعة عدة مرات لتتأكد أن المادة التدريبية مناسبة.

- **المراجعة عن طريق الغير:** قم بعرض المادة التدريبية على زميل أو صديق أو قريب لكي يعطيك رأيه ويوضح ما يبدو غير مترابط وما هو غير واضح وأي أخطاء أخرى ثم قم بتصحيح تلك الأخطاء.

- **تفهم احتياجات المدرب ومستواه التعليمي ومعلوماته عن موضوع التدريب:** ضع نفسك مكانهم وحاول أن تعرض الموضوع بأسلوب يفهمونه، في حالة التدريب الداخلي أو تدريب المعلمين في مدرسة واحدة أو معلمين من مدارس مختلفة، فعليك البحث عن أمثلة تطبيقية من واقعهم، حاول أن تجعل الموضوع قريباً من واقعهم لأن الهدف من التدريب أن يستطيع المتدربون تطبيق ما تعلموه في مجال عملهم، فقدره المدرب على الاقتراب من واقع المتدربين ومستواهم العلمي والثقافي هي "سحر" التدريب فالدربون كثيرون والمعلومات متاحة للجميع، ولكن عندما تقوم بتفصيل المادة التدريبية على المتدربين فهذا يكون له شأن عظيم في نجاح التدريب.

يحتاج تفصيل المادة التدريبية للمتدربين لمجهود وهذا ما يجعل بعض المتدربين يتجاهلونه، وهو ما يؤدي إلى شعورهم ببعد التدريب عن الواقع، فتجد البعض ينقل أمثلة من الشبكة الدولية والكتب الأجنبية ولا يحاول البحث عن أمثلة محلية.

فالمادة التدريبية تشمل ما تستخدمه في أثناء التدريب من شرائح وتمرارين وغيرها، وما تعطيه للمتدربين كمنكرات، فعند إعداد المنكرات حاول إخراجها بشكل يُساعد المتدربين على استخدامها في العمل، وحاول وضع نماذج وجداول ورسومات توضيحية ونصائح سريعة، ويمكن أن تشتمل المنكرات المادة التدريبية المستخدمة ولا تضع صور الشرائح فقط لأنها تكون مختصرة بشكل يجعل قراءتها وحدها غير مفيدة.

### - حجم المادة التدريبية:

يستهدف التدريب اكتساب المتدربين مهارات ومعارف يستفيدون منها في عملهم، فليس الهدف أن يقول المتدربون أن المدرب بحرٌّ في العلم وأن لديه الكثير من المعلومات، فلا تحاول عن عمدٍ أو خطأ أن تُعرض مادة تدريبية يصعب فهمها واستيعابها في وقت محدد للتدريب، فنجاحك هو أن يخرج المتدرب وهو قادر بسهولة على تطبيق ما تعلمه وإن كان قليلاً، فهو خير من أن يسمع عن أشياء كثيرة ثم يجد نفسه غير قادر على تطبيق أيًّا منها في عمله، ففي الغالب يتصور المدرب الحديث أنه قادر على شرح موضوعات كثيرة في وقتٍ قليل ثم يفاجئ بأنه لم يستطع شرح نصف المادة التدريبية، وهذا يؤدي للتركيز على إنهاء أكبر كم من المادة التدريبية، وبالتالي يتحدث المدرب بسرعة ولا يكون مرحباً بالأسئلة ويحاول أداء التطبيقات بسرعة، لنضرب مثلاً مبسطاً: افترض أنك قمت بدورة تدريبية على الحاسب لمدة ساعة لمتدربين لم يسبق لهم استخدامها، فهل أفضل أن يخرج المتدرب وهو مندهش بإمكانيات الحاسب وبقدراتك الفائقة بعد أن سمع منك عن إمكانيات برامج ذات أسماء غريبة عليه، أم من الأفضل أن يخرج وهو قادر على تشغيل الجهاز ومعرفة وظيفة كل جزء؟ لا تتعجل فلن تكون هذه آخر دورة تدريبية في حياة المتدربين، وإنما هي جزء صغير من بناء فحاول أن يكون بناء قوي كي يستطيع المتدرب أن يبني عليه في الدورات التالية.

## - الوسائل المساعدة:

وهي عدة بعضها حديث وبعضها تقليدي، استخدم وسيلة أو وسائل مناسبة ولا تحاول استخدام وسيلة لأنها حديثة، ومن هذه الوسائل السبورة، عارض البيانات، الرسومات التوضيحية ذات الحجم الكبير، الأجهزة المرئية والمسموعة، والنماذج.

## - طرق التدريب:

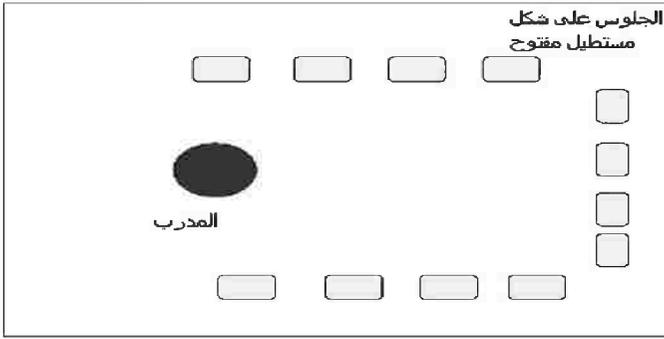
هناك العديد من طرق التدريب والتي قد تستخدم بعضا منها بما يناسب الموضوع والمتدربين ويناسبك أنت. كل من هذه الطرق له فوائده وله محاذيره، ومن هذه الطرق والأساليب المحاضرة، دراسة الحالة، لعب (تمثيل) الأدوار، التمارين أو التطبيقات أو المحاكاة، التدريب عن طريق الحاسوب، المحاكاة بالمعدات، والتدريب عن طريق الأجهزة المرئية والمسموعة، فلا توجد طريقة من طرق التدريب تعتبر هي الأنسب في كل الأحوال؛ لذا فعليك استخدام الوسيلة أو الوسائل المناسبة لموضوع التدريب والمتدربين وظرف التدريب، ولك أنت كمدرّب، فاعمل علي القيام بما يلي:

- التنوع بين الأساليب لكي لا يشعر المتدربون بالملل،
- الإكثار من الأنشطة والتمارين الممتعة.
- استخدم المحاضرة لنقل معلومات جديدة أو عمليات رياضية.
- استخدم دراسة الحالة لتمارين المتدربين على التفكير في المشاكل الواقعية ولتوصيل مفاهيم جديدة لهم.
- استخدم تمثيل الأدوار لتتيح للمتدربين إدراك موقف أطراف أخرى قد يتعاملون معهم في العمل، ولتدربهم على مواقف عملية في التعامل.
- استخدم التمارين الكتابية والشفهية لكي يتمكن المتدربون على استخدام الوسائل التي شرحتها ولكي تتأكد من استيعابهم.

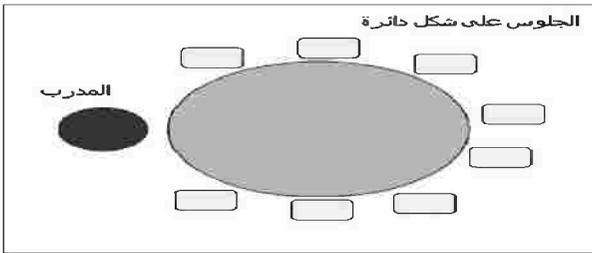
• استخدم المحاكاة ليقوم المتدربون بأعمال تشابه ما يقومون به في عملهم فمن المهم أن تستخدم هذه الوسائل بشكل جيد، فلا تقوم بالمحاضرة بأسلوب يجعل المتدربون يقاومون النوم أثناء التدريب، ولا تستخدم دراسة الحالة ثم تمنع المتدربين من إبداء آرائهم، لا تستخدم تمثيل الأدوار بطريقة مهينة للمتدربين ولا تستخدم تمثيل الأدوار ثم لا تناقش الفائدة منها، ولا توضح للمتدربين كيف طوروا مهاراتهم، ولا تستخدم دراسة الحالة التي تعتمد على أسس نظرية لا يعرفها المتدربون، ولا تهمل التطبيق فقم بالشرح ثم التطبيق.

### - مكان التدريب:

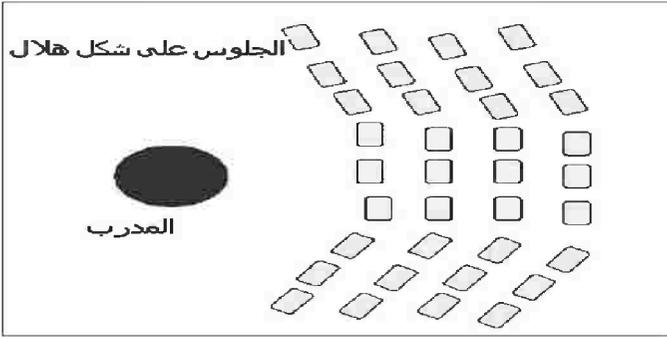
يُفضل أن يكون مكان التدريب مريحاً بالقدر الذي يُساعد المتدربين على التركيز في التدريب؛ لذا فيُراعى أن تكون درجة الحرارة مناسبة، وأن تكون المقاعد مريحة، والمساحة، والإضاءة كافية ويمكن التحكم فيها، وتوفر الوسائل المساعدة من سبورة وعارض بيانات وفيديو وأوراق وأقلام هي من الأمور الأساسية كذلك في حالة التدريب لعدة ساعات فلا بد من توافر دورات مياه نظيفة وأماكن للراحة وأماكن للصلاة ومن المناسب تقديم بعض المشروبات والحلوي، فطريقة ترتيب القاعة قد تساعد أو تعوق نجاح التدريب فعندما يكون وضع عارض البيانات غير مناسب بحيث يضطر المدرب للبقاء ثابتاً في ركن من أركان قاعة التدريب لئلا يقف بين عارض البيانات والشاشة، فذلك يكون مُعوقاً للتفاعل المطلوب، وعندما يتوقف التدريب أكثر من مرة بسبب عطل احد الأجهزة المساعدة أو عدم وجود أقلام للكتابة على السبورة فهذا يجعل المتدربين يئملّمون ويخرجون عن تركيزهم في التدريب.



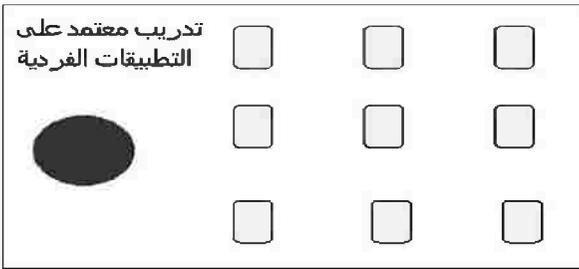
ففي الحالات التي يكون فيها عدد المتدربين قليلا (أقل من عشرين) يفضل الجلوس على شكل ثلاثة أضلاع لمستطيل بحيث يقف المدرّب في منطقة الضلع الرابع، وهذا الوضع يمكن المتدربين من رؤية بعضهم البعض؛ مما يسهل التحوار والمناقشة والتفاعل، وهذا الترتيب يمكن المدرّب من الحركة داخل المستطيل وبالتالي يستطع الاقترّب من المتدربين أثناء الحوار وأثناء أداء التمارين أو التطبيقات.



وفي حالة العدد الصغير (أقل من عشرة) فقد يكون من المناسب جلوس المتدربين على شكل دائرة مفتوحة من جهة المدرّب أو جلوسهم على شكل مستطيل مفتوح كذلك في حالة تدريب عدد كبير فإن الجلوس على شكل صفوف متتالية يصبح أمر شبه حتمي ولكن يفضل أن يكون الشكل هلالياً بحيث يمكن أن يرى بعض المتدربين بعضهم.



أحيانا يعتمد التدريب على تطبيقات فردية ولا يحتاج لكثير من التحوار مثل تعليم برامج الحاسب، فيكون جلوس المتدربين بأي صورة مقبولا ولكن يراعى وجود فراغات تسمح للمدرّب بالوقوف بجانب أي من المتدربين عند الحاجة لكي يشرح له أو يساعده أو يتأكد من أنه يؤدي التطبيقات بشكل سليم ويراعى وجود فراغات بين المتدربين تسمح بحركة المتدرب لأداء التطبيقات وهذه تختلف بحسب موضوع التدريب.



لاحظ أن شكل جلوس المتدربين قد يكون مساعداً أو معوقاً لبعض طرق التدريب، فإذا جلس المتدربين على شكل صفوف متتالية فاشترك مجموعات صغيرة في التطبيقات ودراسة الحالات لا يكون سهلاً، وكذلك فالجلوس على شكل مجموعات على مكاتب دائرية يساعد على العمل في مجموعات صغيرة ولكن لا يساعد على تفاعل المجموعات الصغيرة مع بعضها لأن بعضهم يكون في الأمام وبعضهم يكون في الخلف.

### - توقيت التدريب:

إن كان لديك القدرة على اختيار وقت التدريب فاختر وقتاً يكون فيه المتدربون في حالة ذهنية جيدة، وهذه تختلف بحسب طبيعة المتدربين، ولكن بصفة عامة لا يفضل التدريب بعد العمل مباشرة، وإنما يمكن أن يكون التدريب قبل العمل (في حالة التدريب في مقر العمل)، ولا يفضل التدريب بعد تناول الغداء مباشرة.

- **التدريب الخارجي:** فالتدريب إما أن يكون في أثناء وقت العمل بحيث ينقطع العاملون عن العمل أو أن يكون التدريب في المساء، فأحياناً يشعر المدراء أن المتدرب يحصل على أجازة بدون وجه حق في أيام التدريب فيطالبونه بالحضور للعمل قبل وبعد اليوم التدريبي وهذا أمر غير جيد إذ يقلل من استيعاب المتدرب وتركيزه أثناء التدريب، كما أنه يشعره بعدم قناعة مديره بأهمية التدريب.

- **التدريب الداخلي:** فإما أن يكون التدريب في صورة يوم تدريبي يستمر من (٥ إلى ٧) ساعات، أو أن يكون التدريب قصيراً في وقت العمل أو قبل وقت العمل، التدريب القصير قد يكون مفيداً لأن المتدربين قد يقل تركيزهم في التدريب الذي يستمر خمس أو ست ساعات. في حالة التدريب المستمر لعدة ساعات فإن فترات الراحة كل ساعة ونصف مثلاً لمدة ثلاث أو نصف ساعة

تعتبر هامة لاستعادة المتدربين نشاطهم، ولا تنتظر لكي تشعر أنت بالتعب، فالمتدربون عادة يشعرون بالتعب أسرع من المدرب على الرغم من أن المدرب يبذل مجهوداً كبيراً من المتدربين.

فتقسيم الموضوع إلى محاضرات قصيرة بينها فترة زمنية مثل عدة أيام أو أسبوع يساعد على استيعاب المادة التدريبية لسببين:

- تكون كل محاضرة في حدود ساعة أو أقل وبالتالي يكون من اليسير الحفاظ على تركيز المتدربين.

- الفترة الزمنية بين المحاضرات تساعد المتدربين على استخدام الشيء القليل الذي تعلموه في المحاضرة السابقة وبالتالي يكونون مستعدين لتعلم الشيء الأكثر تعقيداً.

### - المدرب الناجح أثناء التدريب:

اذهب إلى مكان التدريب مبكراً للتأكد من ترتيب المكان وعمل الوسائل المساعدة وتجهيز الحاسوب لكي تكون هادئاً عند بدء التدريب، تأكد من أنك قد نلت قسطاً من الراحة في اليوم السابق للتدريب، ارتد ملابس لائقة بمكان ووقت التدريب وثقافة المتدربين، فالملابس اللائقة تختلف حسب الموقف فقد تكون زي العمل في حالة التدريب الداخلي وقد تكون ملابس نصف رسمية وقد تكون ملابس رسمية جداً.

### - البداية:

ابدأ التدريب بالترحيب بالمتدربين وبالتعريف بنفسك، فمن الجيد أن تطلب منهم التعريف بأنفسهم كي تتعرف على خبراتهم ومراكزهم، حاول النظر إلى المتدربين باستمرار موزعاً نظرك بينهم وحاول ألا تكون عبوساً بل كن بشوشاً، حاول كسر الحواجز بينك وبين المتدربين وبعضهم البعض، فقد يكون تعريفهم بنفسك كافياً، وقد تلجأ للقيام ببعض التمارين الجماعية في البداية، وهذا يتوقف على وقت التدريب ومدى رسميته وسن ومراكز المتدربين.

فمن المهم أن نتحدث في البداية عن نظام التدريب من حيث إمكانية طرح أسئلة أثناء الشرح، استخدام الهاتف المحمول، الخروج والدخول من القاعة ومواعيد الراحة، والخدمات الأخرى المتاحة للمتدربين، ومن المفضل عدم السماح باستخدام الهاتف المحمول داخل القاعة، ومن المعتاد السماح بالأسئلة أثناء الشرح، وحاول دائماً الحفاظ على النظام داخل قاعة التدريب، ولكن بشيء من اللطف والحكمة.

وتحدث عن موضوع التدريب وحدد ما سوف يتناوله، وحاول التعرف على ما يتوقعه المتدربون، وإن كانت توقعاتهم مشابهة لما أعددتها فهذا جيد، وإن كانت مختلفة فإما أن يكون بالإمكان تليبيتها أو أن توضح أن هذا البرنامج التدريبي لن يغطي بعض التوقعات، وحاول توضيح أهمية الموضوع للمتدربين في البداية وأثناء التدريب، فأحياناً يكون الموضوع هام جداً للمتدربين ولكن المدرب لا يوضح ذلك ولا يدرك المتدربين ذلك - إلا بعد انقضاء التدريب؛ لذا لا يكونون متحفزين أثناء التدريب.

#### - التعامل مع المتدربين:

عند التعامل مع (المتدربين) فينبغي أن:

- تحترم خبراتهم وعلمهم وألا تعاملهم كطلاب في المدرسة، فلا تصطنع الاحترام ولكن كن مقتنعاً بذلك في نفسك، فيكون الاحترام طبيعياً، فمن الممكن أن تصادف بعض المتدربين الذين يبدو أن آراءً تبدو سفيهة فتعالج الأمر بدون أن تُسفه آراءهم، وركز على مهمتك وهي التدريب وخروج المتدربين وقد اكتسبوا مهارات أو معارف جديدة.
- لا تخرج عن موضوع التدريب، وحاول توجيه المتدربين الذين يخرجون عن الموضوع إلى موضوع التدريب مرة أخرى بشيء من اللطف، فاحذر الخروج عن الموضوع إلى مواضيع خارجية وخاصة المواضيع الدينية أو السياسية، واحذر

- تحول الدورة التدريبية إلى مجرد شكاوى من العمل ومن المدراء.
- احرص على إتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة والاستفادة من التدريب، لاحظ المتدربين وتعبيرات وجوههم لمعرفة ما إذا كانوا متحمسين أم لا، فحاول أن تجعل التدريب خبرة ممتعة لهم بخلق بيئة جيدة ومريحة في قاعة التدريب.
  - توقع أن تجد تفاوت بين المتدربين في الخلفية السابقة عن موضوع التدريب وفي الاستيعاب، عليك أن تتعامل مع هذا الموقف بأن تظهر تقديرك لخبرات من له خبرة في الموضوع ولا تجعل من يسمع الموضوع لأول مرة يشعر بالحرج ويتمنى لو لم يحضر التدريب أصلاً، فمثلاً قد تستخدم بعض العبارات التي تظهر تقديرك لمن له خبرة في الموضوع بأن تقول مثلاً “ربما بعض حضراتكم له خبرة في هذا المجال” أو تقول عند مشاركة أحدهم “هذه معلومة هامة” قد تطلب ممن له خبرة أحياناً توضيح بعض المواقف التي استخدم فيها موضوع التدريب فهذا يضيف أمثلة واقعية ويفيد المتدربين الآخرين، ويشعر هذا المتدرب بأنه مشارك في عملية التدريب فمثلاً تقول “هل توضح لنا ما الصعوبات التي واجهتها عند تطبيق هذا الأسلوب” أو ما الفوائد التي حصلت عليها المدرسة من تطبيق هذا النظام وهكذا.
  - ادعم الشخص الذي يسمع الموضوع لأول مرة، وذلك بالشرح بحيث يستطيع أن يفهم هو دون أن تظهره بمظهر الطالب الفاشل، فيمكن أن تقول ربما بعضكم يعلم معنى التخطيط الاستراتيجي أو طرق التدريس ولكن دعونا نسترجع الموضوع ونتعرف على الجديد فيه، وقد تسمح للمتدربين بالمشاركة وبالتالي فإن الشخص الذي لا يعرف معنى التخطيط

الاستراتيجية أو طرق التدريس سوف يفهمه من شرحك ومن مداخلات الآخرين دون أن يشعر بحرج.

- مساندة المتدربين أثناء القيام ببعض التمارين بأن تساعدهم بنفسك أو أن تشكل مجموعات تقوم بحل التمارين من اثنين فأكثر بحيث تكون كل مجموعة خليط من ذوي الخبرة في الموضوع ومن لا علم له بالموضوع من قبل، فهذه الطريقة تستفيد من ذوي الخبرة ولا تُخرج الأقل خبرة ولكن عليك متابعة التعامل فيما بينهم لكي لا يقوم أحد المشاركين بازدياد الآخر.

### - التعامل مع الصعاب:

قد تجد أن بعض المتدربين لا يرغب في المشاركة وآخر يتحدث كثيراً وآخر يرفض التدريب أصلاً؛ لذا عليك أن تتعامل مع هذه المواقف؛ بما يؤدي إلى نجاح الدورة واستفادة أكبر عدد من المتدربين، فالشخص الثرثار يأخذ وقتاً أطول من الباقين وبالتالي يستهلك وقت التدريب ويؤثر على مشاركة الآخرين؛ لذا عليك أن تحاول تلخيص كلامه عندما يبدأ في التقاط أنفاسه ثم افتح الباب لمشارك آخر مشعراً للمشارك الأول بتقديرك لكلامه، كذلك لا تكثر من طرح الأسئلة عليه ولا تكثر من النظر إليه عندما يتحدث لكيلا تشجعه على الاستمرار، فبالطبع هذا لا يعني أن تهمله أو أن تتجنب النظر إليه لأن هذا يعني أن يشعر بأنه غير مرغوب فيه ويتحول إلى شخص رافض للمشاركة والتدريب، فيمكنك أن تستخدم اللطف والحكمة فتقول: السيد فلان لديه نقاط كثيرة جيدة ولكن أسأئذنيك لنتيح الفرصة للآخرين، وقد يكون من المناسب أن تطلب من هذا الشخص إتاحة الفرصة للآخرين بالحديث ولكن انتبه إلى أن الشخص الثرثار قد لا يستطيع اختصار أفكاره، وهناك نوع آخر وهو الثرثار الذي يتكلم في غير موضوع التدريب فوضح له أهمية ما يتحدث فيه وأن تطلب منه بلطف أن تعود إلى موضوع التدريب.

وقد تجد شخص كاره للتدريب نتيجة لشعوره بالضيق من أمر ما، استمع له لتتعرف على سبب ضيقه وإحباطه وبناء عليه تُحدد أسلوب التعامل مع المشكلة. فإما أن تكون المشكلة خارجية ولا دخل لك بها فقد تتعاطف مع مشكلته وتشجعه على الاستمرار بجدية في التدريب وإما أن تحاول حل المشكلة إن كان لها علاقة بالتدريب نفسه كمكان جلوسه أو شعوره بأنك لا تهتم بمشاركته أو ما شابه ذلك. وبعض المتدربين قد يكون خجولا أو يشعر بأن معلوماته أقل من الآخرين، فتشجيعك له بالحديث يبدأ بسلوكك مع المجموعة عموما ومعه خاصة، فكلما أظهرت احترامك ورغبتك في الاستماع للمتدربين ولأرائهم مهما كانت بسيطة كلما تشجع هذا المتدرب على المشاركة، تجنب أي تعليقات سلبية على رأي أي من المتدربين، إن كان السبب هو ضعف مستوى المتدرب مقارنة بالآخرين فحاول تنمية ثقته أو شعوره بمساندتك واهتمامك وذلك بمساعدته أثناء التمارين الفردية أو الجماعية والاهتمام بأسئلته.

#### - اللغة:

استخدم اللغة المناسبة للمتدربين وثقافتهم وطبيعة عملهم، فالمقصود باللغة هنا لغة كتابة المادة التدريبية، كثيرا ما تستخدم اللغة الإنجليزية في التدريب بدون سبب وهو ما يتسبب في ضياع جهود المتدربين في فهم كلمات غريبة عليهم بالإضافة إلى فهم موضوع التدريب نفسه، ففي بعض الحالات تكون مصطلحات الموضوع معلومة لدى المتدربين بالإنجليزية أكثر منها بالعربية ففي هذه الحالة يكون التدريس باللغة الإنجليزية أفضل، بالطبع لغة الحوار تكون عادية بالعربية ويتم استخدام اللغة الإنجليزية في المصطلحات الخاصة، هذا إن كان لك حرية اختيار لغة الكتابة ولغة الحوار ولكن في بعض الأحيان يُطلب منك إعداد المادة التدريبية بلغة محددة.

### - الحركة أثناء التدريب:

تحرك داخل قاعة التدريب، ولا تجلس خلف المكتب أو تقف ثابتاً لفترة طويلة، اقترب من المتدربين وتفاعل معهم، وإن استخدمت الشرائح فلا تجعل كل جملة في الشرائح تظهر عند ضغطك على الفأرة لأن هذا سيجعلك تقف بجوار الحاسب طوال الوقت، وقبل بداية التدريب تأكد من وجود ممرات آمنة يمكنك التحرك بها بحرية، بمعنى أن تكون هناك ممرات واسعة ولا يعوقك فيها أسلاك ممتدة في الهواء أو وضع عارض البيانات، وإن اضطررت لاستخدام مكبر الصوت، فحاول استخدام المكبر اللاسلكي كي لا يعوق حركتك وإن اضطررت لاستخدام المكبر السلكي التقليدي فحاول أن يكون السلك طويلاً بحيث يسمح لك بالحركة.

### - الأسئلة:

عليك أن تسعد بالأسئلة وتستمع لها باهتمام لأنها توضح اهتمام المتدربين، وتساعد على توضيح الأمور للجميع؛ لذا حاول الإجابة بوضوح والتأكد من أن السائل قد فهم الإجابة بسؤاله أو من خلال تعبيرات وجهه وما إلى ذلك، فبعض الأسئلة قد تكون بسيطة أو تافهة، ولكن هذا يوضح لك أن أحد المتدربين لم يفهم تلك المعلومة البسيطة فاستغل الفرصة للتوضيح، والأسئلة التي لا علاقة لها بالموضوع ينبغي تجنب الخوض فيها مع توضيح تقديرك لأهميتها، وقد لا تعرف إجابة بعض الأسئلة فيمكن أن تعد السائل بالرد عليه لاحقاً بأي وسيلة من وسائل الاتصال أو تفتح مجال ليرد من يعرف من الحاضرين إن وجد.

### - تقديم عرض أو محاضرة:

ويعتمد ذلك بالدرجة الأولى على الشرح، وهو مهارة مهمة لتقديم محاضرة فاعلة ويراعى فيه حسن استخدام الوقت المتاح وتوزيعه على عناصر المحتوى، وتحقيق مجموعة من الخصائص المطلوبة منها:

- وضوح اللغة والتحدث بسرعة مناسبة.

- التأكيد على النقاط والعناصر الجوهرية.
- إبراز الروابط والعلاقات بين العناصر المختلفة للموضوع.
- الاحتفاظ بانتباه الطلاب واهتمامهم.

#### - الختام:

أشكر المتدربين على مشاركتهم وشجعهم على الاستفادة من التدريب في عملهم، وتبادل التحية معهم ويمكنك أن تعلمهم بعنوان بريدك الإلكتروني لكي يتواصلوا معك بخصوص موضوع التدريب، ويفضل أن تتعرف على رأي المتدربين عن طريق استبيان قصير لأن هذا يفيدك في إعداد الدورات التدريبية المقبلة، وبعد التدريب فكر في الأشياء التي نجحت وتلك التي لم تنجح، وقم بتحليل أسباب فشل بعض أساليب التدريب لكي تستطيع تحسين نفسك في كل مرة، وخذ رأي المتدربين في الاعتبار وحاول تدارك الأخطاء في المستقبل إن كانت لك صلة بالمتدربين بعد التدريب فحاول معرفة ما إذا كانوا استطاعوا تطبيق شيء مما تدربوا عليه وإن لم يكن فحاول معرفة ما إذا كان السبب راجع لعدم قدرتهم على التطبيق أم لظروف خارجة عن إرادتهم.

#### - الدورة التدريبية الفعالة والموضوعية والواقعية:

يلاحظ على بعض المعلمين أثناء تنفيذ برامج التدريب النفور والملل، وتقديم أعذار عدة للقائمين على التدريب لإعفائهم منها. وحتى تكون هذه البرامج أكثر جذباً وتشويقاً، ومتصفة بالموضوعية والواقعية ويتفاعل معها الدارسون بشكل جيد لا بد أن تكون مرتبطة بالجوانب الحضارية والثقافية والسياسية للمجتمع وتمشي مع التقدم التكنولوجي، وتتيح للدارسين العديد من الفرص لمناقشة المشكلات، وتحليل المواقف العملية، وتنمية مهاراتهم، وإضافة الجديد لمعارفهم وخبراتهم المؤدية إلى تحسين أدائهم، وأن يُراعى في عملية تقويم هذه البرامج الأخذ برأي المتدربين والمحاضرين.

وأن يكون تطوير هذه البرامج أولاً بأول في ضوء نتائج عملية التقويم، ونختار المؤسسة المشرفة أو المعدة لهذه البرامج التدريبية المدربين والمشرفين والمحاضرين أصحاب الخبرة الجيدة والتمكّن من المادة العلمية والإلمام بالأساليب التربوية الحديثة التي تؤهلهم للقيام بهذه البرامج على الوجه المطلوب.

وما يزيد فاعلية البرامج التدريبية وضع الحوافز التشجيعية لها لإثارة دافعية الدارسين وبعث التنافس بينهم، ومن هذه الحوافز:

- الأولوية في التنقلات الداخلية والخارجية.
- مواصلة الدراسات العليا.
- تكريم المتميزين منهم في الاحتفالات التربوية ومنحهم شهادات الشكر والتقدير.

#### - أهم النصائح:

#### لعلك تریب (النصائح الهامة):

أوضحت الدراسات والأبحاث والأدبيات الجوانب الايجابية والسلبية في الدورات التدريبية وقد تمثّلت في التركيز علي ما يلي:

■ **دورات ناجحة:** تركز على التطبيق بمعنى أن يخرج المتدرب من التدريب وقد أتقن تطبيق شيء ما.

■ **دورات فاشلة:** فهي دورات يتحدث فيها المدرب عن أمور جميلة ولا يقوم بتمرين المتدربين على تطبيقها في واقع عملهم بل وأحياناً يخبرهم المدرب بأن عليهم اكتشاف كيفية تطبيقها في واقعهم

■ **دورات ناجحة:** يستطيع فيها المدرب أن يتفاعل مع المتدربين ويجعلهم يشتركون بحماس في التدريب، وذلك من خلال أسلوبه وتنوع طرق التدريب، فتكون هناك مناقشات ودراسة حالات وتمثيل أدواراً ومحاكاة ومحاضرات.

■ **دورات فاشلة** فتتسم بإتباع أسلوب المحاضرة معظم الوقت.

• **دورات ناجحة:** يقوم فيها المدرب بضرب أمثلة واقعية ويكون لديه خبرة نظرية وعملية تساعده علي الربط بالواقع.

• **الدورات الفاشلة:** فتكون الأمثلة فيها بعيدة عن الواقع ويكون المدرب لديه خبرة نظرية فقط.

وبما سبق نجد نقطة مشتركة بينهم وهي "التطبيق" أو الناحية العملية، وذلك قد يكون مرجعه إلى ضعف هذه النقطة في كثير من الدورات التدريبية المحلية، فانتبه لهذه النقطة واستخدم كل الوسائل التي تمكنك من ربط التدريب بواقع عمل المتدربين وتأكد من أن المتدربين أصبحوا ماهرين في استخدام ما تعلموه في واقعهم، ويمكن القول أننا نحتاج لزيادة استخدام التمارين والمحاكاة وتمثيل الأدوار وكل وسائل التطبيق العملية، وهذه النصيحة تلمس القصور المعتاد في الدورات التدريبية ولكنها لا تكفي وحدها لنجاح التدريب فلا بد من تضافر كل العوامل لنجاح التدريب.

### – الدروس التطبيقية:

من وسائل التنمية المهنية للمعلم حيث تعني إعداد وحضور الدريس النموذجية علي مستوى المدرسة أو علي مستوى مدارس الإدارة التعليمية، فتميز بالدقة في الإعداد والإشراف وحسن صياغة الأهداف السلوكية والابتكار في أسلوب الأداء وطرق التدريس والإبداع في التقنيات التربوية والوسائل التعليمية والتنوع في أساليب التقويم، كما يتم عقد حلقات نقاشية بعد الانتهاء من الدرس النموذجي بحضور كل من التوجيه الفني والمشرف المقيم والمعلمين من داخل المدرسة، وخارجها؛ مما يسهم في تحقيق الخبرة المتكاملة ومستوي الامتياز في الأداء. وبذلك فهي نشاط عملي يقوم به الموجه أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف، وبحضور عدد من المعلمين؛ لمعرفة مدي مناسبة وملائمة الأفكار النظرية المطروحة

للتطبيق العملي في الميدان، أو لتجريب طريقة مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها، أو لاختبار وسيلة تعليمية جديدة يرغب الموجه في إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية استخدامها في العملية التعليمية.

### - أهدافها:

وتتمثل فيما يلي:

- رفع كفاءة المعلمين وتحسين أدائهم، وذلك عن طريق إكسابهم مهارات جديدة من استخدام أساليب تربوية حديثة.
- تشجيع المعلمين علي أن ينجحوا نهجاً علمياً في تفكيرهم لوضع خطط جيدة، وابتكار أساليب حديثة في الأداء.
- تمكين الموجه من تجريب أفكاره التي يطرحها لاختبار فاعليتها، والتعرف علي مدى إمكانية تطبيقها في الميدان التربوي.
- تخلق رابطة من المودة القائمة علي التفاهم، وعلي الاحترام المتبادل بين المعلمين والموجه، وعلي خلق مناخ تعاوني بينهم من خلال التعاون المشترك في التخطيط والتنفيذ، وتقويم نتائج التطبيق؛ مما يتيح الفرصة للتواصل الايجابي المقترح بين الموجه والمعلمين.
- تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق فيستطيع المعلمين تطبيق ما يقرأوا أو يسمعون، أو يشاهدون إلي درءس عملية تطبيقية.
- تشجيع المعلم علي التقدم والنمو المهني والتطوير الذاتي.
- دراسة مواقف تعليمية تعلمية، ووضع أساليب بديلة أمامهم.
- إكساب المعلم مهارات جديدة مثل مهارة استخدام بعض الأساليب المبتكرة.

## - مميزاتهما:

### وتتمثل فيما يلي:

- تعتبر ميداناً فسيحاً لتجريب الأفكار النظرية، كما يتم فيها الربط بين النظري والعملي وذلك بترجمة الأفكار النظرية لواقع عملي ملموس.
- تخدم المعلمين المستجدين، حيث تطرح أمامهم مواقف تعليمية، يستطيعون من خلالها الانطلاق لبدء حياتهم العملية بداية سليمة.
- تتفق واحتياجات المعلمين القدامى، الذين هم في حاجة للنمو المستمر مهنيًا، حيث تلبى احتياجاتهم لتطبيق أساليب جديدة وتجريب أفكار مبتكرة من قبلهم أو من قبل المدربين.
- تتطلب الدروس التطبيقية تحضيراً مسبقاً وإعداداً دقيقاً وجمع معلومات كافية عن المعلمين الذين يشاهدون الدرس.
- الدرس التطبيقي ليس درساً عشوائياً، بل هو درس مرن متغير يتغير باستمرار ليناسب مستويات المشاهدين وخبراتهم، فالفكرة المطروحة علي بساط الدرس يمكن أن تكون بسيطة، ويمكن أن تكون عميقة معقدة تخص المدرسين الأوائل فقط دون غيرهم من المعلمين.

## - خطواتها:

### وتتمثل فيما يلي من خطوات:

- التخطيط الجيد الدقيق، ويشمل تحديد الأهداف التي نسعى لتحقيقها، وكذلك تجهيز وإعداد الوسائل التعليمية اللازمة لتحقيقها، والتي يجب أن تكون محددة وواضحة حتى يمكن توجيه الأنشطة حولها.
- الاجتماع مع المعلمين وإقناعهم بأهمية الدرس التطبيقي كعملية ربط بين التطبيق النظري والتطبيق العملي.
- اختيار معلم متمكن في مادته، وأساليب وطرائق شرحها، ليقوم بعرض

الدرس لتحقيق الأهداف المحددة والمتفق عليها، وقد يقوم الموجه نفسه بأداء الدرس وتطبيق الأفكار التي يريد توضيحها وإبرازها وتنفيذها.

- يقوم الموجه أو المعلم الذي وقع عليه الاختيار بتطبيق الدرس في بيئة عادية، فيتم اختيار الدرس والطلاب بطريقة عشوائية دون إجراء تدريبات أو استعدادات مسبقة، ويفضل أن يكون الصف الدراسي واسعاً بحيث يستوعب الطلاب والمعلمين المشاهدين دون زحام.
- بعد الانتهاء من الحصة يقوم المعلم بعمل انصراف لطلابيه، ويشترك الجميع في تقويم الأداء الذي تم عرضه، ويجب أن يكون النقاش والحوار كله حول موضوع الدرس دون التعرض لشخص المعلم.
- يجب التأكيد على أهمية وجود المعلم المشرف أو الموجه في كافة خطوات تطبيق الدرس، بداية من الإعداد، وانتهاءً بالتقويم، ويقوم الموجه أو المدرس الأول بمتابعة أداء المعلمين في الصفوف الدراسية "الفصول" لمعرفة مدى الاستفادة من الدرس التطبيقي الذي تم عرضه.

### - الزيارات الخارجية:

أحد وسائل التنمية المهنية المستدامة، وهو أسلوب إشرافي يقوم به الموجه طبقاً لزيارة مخططة للمؤسسة أو المواقع التي لها علاقة بالتربية والتعليم، خارج نطاق مدارس التعليم العام.

### أهدافها:

وتتمثل فيما يلي من (أهداف):

- تنمية الخبرات والمهارات من خلال الإطلاع على أفكار وبرامج وأساليب أداء وطرائق تدريسية في بيئات مختلفة عن التي ألفها المعلمون والموجهون.
- البحث عن أفكار وحلول لبعض المشكلات التعليمية.
- فتح قنوات التعاون مع المؤسسات أو الهيئات المجتمعية المحلية المحيطة

بالدرسة في المجتمع المحلي.

- زيادة الألفة وكسر الرئتين والرتابة بين الموجه والمعلمين، عن طريق قضاء وقت خارج البيئة المدرسية.

#### - أنواعها:

وتتمثل فيما يلي من أنواع:

- زيارات مشتركة بين الموجه والمعلمين.
- زيارات مشتركة بين الموجه وزملائه.
- زيارات مشتركة يقوم بها الموجه والطلاب والمعلمين.

#### - إجراءاتها:

وتتمثل فيما يلي من إجراءات:

- عرض الموجه للفكرة أمام المعلمين أثناء زيارته الصفية لهم.
- استكمال الإجراءات الرسمية والتنظيمية التي تتطلبها الزيارة بالمشاركة مع المعلمين المتطوعين.
- يتم تنفيذ الخطة وأهدافها التي عقدت من أجلها الزيارة.
- يتم تسجيل وتدوين المشاهدات والملاحظات لتقديمها في تقارير مختصرة عن وقائع الزيارة.
- يقوم الموجه أو المدرس الأول المشرف بتقديم خطابات شكر للجميع بعد انتهاء الزيارة للمؤسسة أو الهيئة المجتمعية التي تمت زيارتها.

#### - تدريب الزملاء:

من النادر أن يلتفت المعلم حوله للاستفادة من مخزين المهارات والخبرات الموجودة في مدرسته، رغم إنه يستطيع تطوير وتحسين أدائه بالاستفادة من زملائه في المدرسة حين يتعلم منهم ويتعلمون منه بحيث يمكنه الاستفادة من زملاء مهنته للمناقشة والمساعدة في تخطيط وتنفيذ الدرس وذلك من خلال التفكير

والتأمل ودراسة الصعوبات التي تعترضهم وتقديم مقترحات وتغذية راجعة فورية ومستمرة.

وهذا الأسلوب يطلق عليه أسلوب تدريب الزملاء، حيث ينقل المعلم من عزته وكونه وحيدا في فصله لوضع يجعله يتحدث مع زملائه ويتشارك معهم في التفكير في أمور التدريس.

وقد ظهر هذا المصطلح عام ١٩٨٤م عندما درّبت شاورن المعلمين أنفسهم ليكونوا موجهين لزملائهم بدلاً عن الاعتماد على موظفين للتدريب، ومنذ ذلك الوقت أصبح مصطلح "تدريب الزملاء" يطلق على البرامج التي يتم فيها تدريب المعلمين من قبل معلمين آخرين.

وعرفه روبنز (Robbins, 1991) بأنه: "إجراء موثوق يقوم من خلاله زميلان أو أكثر من زملاء المهنة بالعمل معا للتأمل في ممارساتهم وصقل وبناء مهارات جديدة والمشاركة في الأفكار وتعليم البعض، وتنفيذ البحوث وحل مشكلات العمل".

وعرفه اكلاند (Ackland, 1991) بأنه: "إجراء يقوم به فريق من المعلمين لملاحظة البعض باستمرار وتقديم الدعم والزمالة والتغذية الراجعة".

وعرفه هاسبروك (Hasbrouk, 1997) بأنه: "يعني أن المعلم يشاهد زميله المعلم ويتعاون معه ليستخدم نتيجة هذه الملاحظة في تحديد الأهداف المرجوة لتطوير وتحسين مهارات واستراتيجيات وطرق التدريس".

### - أشكال تدريب الزملاء:

يمكن تقسيمها إلى (الأنواع التالية):

#### - التدريب على المهارات التدريسية *Technical Coaching*:

من فوائده أنه يساعد على نقل المهارات الجديدة المتعلمة في ورش التدريب للفصول الدراسية، ويوفر تغذية راجعة لاستخدام المهارات

والاستراتيجيات، ويساعد على تحليل التطبيق الفعلي للمهارة المتعلمة حيث يتعلم المعلم المواقف المناسبة للمهارة وكيفية قياس فعاليتها.

فهذا النوع يهدف لانتقال أثر التدريب للفصول حيث يعقب التدريب على مهارة محددة فيقوم زميلان بالتجريب والملاحظة لهذه المهارة.

### - التدريب عن طريق التصدي للمشكلات *Challenge Coaching* :

ويقوم أساساً على أن فريقاً من المعلمين يتعاونون لحل المشكلات الشائعة التي تواجههم فيبدوون بتحديد المشكلة ثم السعي لحلها سواء كانت هذه المشكلة على مستوى طالب معين أو على مستوى الفصل أو على مستوى المدرسة.

وقد ينضم لهذا الفريق أحد الإداريين أو مرشد طلابي حسب طبيعة المشكلة، فمثلاً قد يشعر المعلم بوجود جمود في العلاقة بين الطلاب والمعلمين في المدرسة فيشكلون فريقاً لدراسة هذه المشكلة من خلال إجراء استفتاء عن أسباب هذا الجمود وحصراً للعوامل المؤدية لذلك وطرح البدائل.

وكذلك قد يشعر معلم العلوم في المدرسة بضعف المهارات العملية لدى الطلاب، فيقرر تشكيل فريق لتنظيم خطة للعمل على حل هذه المشكلة، وقد تشمل هذه الخطة القراءة عن المهارات العملية، تحديد هذه المهارات، ملاحظتها وطرق تطويرها وذلك من خلال هذه الدروس واللقاءات بين المعلمين.

### ٣- التدريب لتحسين التدريس *Collegial Coaching* :

يستهدف هذا النوع من التدريب تحسين الأداء التدريسي بشكل عام وتقوية الزمالة المهنية، والحوار بين زملاء المهنة، ويساعد على تحفيز التفكير التأملي والرتمي بثقافة المدرسة، فعلي الرغم من أن التدريب يشمل عينة من المعلمين في المدرسة - إلا أن هذه المشاركة تشجع على العمل التعاوني في المدرسة لترتقى بثقافتها، وبشكل عام فجميع برامج التدريب بالزملاء تتخذ أحد الصورتين التاليتين:

• تدريب عن طريق الخبير *Expert* : يقوم المعلم المتميز بتقديم المساعدة لمعلم

آخراً وأحياناً يقوم المعلم ذو الخبرة التدريسية بتدريب المعلم الحديث الخبرة، وقد يحضر أحد المعلمين الأساسيين الدورات التدريبية ليفيد الآخرين في مدرسته.

- تدريب تبادلي *Reciprocal* : يتبادل المعلمون الأدوار فمرة يقوم بالتدريس أمام زميله ومرة أخرى يقوم بملاحظة زميله في التدريس فيتعلم المعلمون الطرق معاً من خلال ملاحظة بعضهم البعض والتعليق البناء. ويكون التدريب التبادلي بين اثنين أو ثلاثة من الزملاء أو مجموعة تقدم التغذية الراجعة لأحد المعلمين، وهذا يشجع على استفادة وتعلم المعلمين من بعضهم البعض

### - أهمية وخصائص أسلوب تدريب الزملاء:

(أسلوب تدريب الزملاء له خصائص تميزه يمكن ذكرها فيما يلي:

- يستهدف تقديم المساعدة والعون بين المعلمين: فالحوار والمناقشة بينهم يثري الفهم ويوعيههم بسبب نجاح درس معين مع مجموعة وعدم نجاحه مع مجموعة أخرى، فقد يكون لدى المعلم في أثناء تدريسه تساؤلات يود بحثها ولكنه قد لا يستطيع بمفرده جمع المعلومات اللازمة لمساعدة نفسه، فتعاون المعلمين لأهداف مشتركة يُساعد على رفع مستوى الطلاب، فهو وسيلة لتحسين بيئة التعليم.
- لا يعتمد على إصدار حكم: فهو لا يهدف إلى تقويم أداء المعلم، فالمتدربين جميعهم معلمون يسعون لتحسين العملية التربوية، من خلال جمع معلومات يحتاجونها ليستفيدوا منها ودون أن تستخدم تغذية راجعة لفظية تحتوي على تقويم، أي أن المعلومات الخاصة بالمعلمين لا تقدم للموجه فيستخدمها في التقويم.

- علاقة زمالة مهنية وصحة ورفقة وليست علاقة رسمية: حيث تقلل المشاركة في التدريب بالزملاء من العزلة بين المعلمين وتبني الثقة بينهم، فالتفاعل مع الآخرين يؤدي لتبادل الأفكار والآراء والتنفيس عن الإحباطات خلال مواقف حرجة ودعم قدرة المحاولة والتجريب والتطوير
- **الثقة بين الزملاء والاحترام المتبادل:** بحيث يؤدي ذلك إلى تغذية راجعة فعالة بدون أن يكون الزميل في وضع دفاع عن نفسه.
- **المشاركة في هذا التدريب تطوعية وليست إلزامية:** أي أنه يؤدي ثماره حين تتم موافقة المشاركين طوعاً على التعاون والمشاركة في وضع الأهداف وتطوير المواد اللازمة وجمع المعلومات.
- **مبني على اهتمامات المعلم وأهدافه واحتياجاته المهنية:** فيشمل جميع نواحي العملية التعليمية سواء طرائق التدريس أو أساليب التقويم أو إدارة الفصل أو استخدام التقنيات.
- **سري وخاص:** فما يدور من حوار ونقاش بين المعلمين يبقى خاصاً وسرياً، فقد يطلب المعلم من زميله أو فريق التدريب ملاحظة مدى فعاليته في تطبيق طريقة التعلم التعاوني أو إدارته للفصل، وتقديم اقتراحات للتطوير دون معرفة رؤسائه بنقاط ضعفه أو سلبياته، أي أن الاجتماع القبلي والمشاركة والاجتماع البعدي تتم دون تدخل مباشر من قبل الموجه أو المدير.
- **تبادلي:** حيث العلاقة بين المتدربين ليست هرمية، فمرة يكون الزميل مدرساً يساعد زميله على تحديد الصعوبات لديه ويشاهد أداءه ويقدم له التغذية الراجعة ومرة يكون متدرباً يحتاج إلى زميله كمدرّب له.

- **ملاحظة منظمة:** فهو مبني على ملاحظة التدريس وتقديم التغذية الراجعة بعد الملاحظة، أي أنه مستمد من جوانب الإشراف العيادي ويكون التركيز في الملاحظة على ما يناسب حاجات المعلم التي يحددها هو بمساعدة زميله، فقد يتوفر للمعلم استخدام بعض الوسائل مثل التسجيل الصوتي أو المرئي لما يدور في الفصل، ولكن لا شك أن وجود زملاء آخرين معه يعطي نتائج أفضل، حيث يحدد المعلم الجوانب التي يريد ملاحظتها مثل أساليب وطرائق التدريس، طرق التقويم، إدارة الفصل، التفاعل الصفي، أو استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية ويطلب من أحد الزملاء ملاحظته؛ مما يعني توفر معلومات أكثر ووجهات نظر متعددة.

#### - مبررات استخدام أسلوب تدريب الزملاء:

يمكن أن يستفيد من أسلوب تدريب الزملاء جميع المعلمين سواء المعلم ذو الخبرة التدريسية الذي يريد تطوير معارفه ومهاراته ويطلع على التجارب الجديدة، أو المعلم المبتدئ الذي يريد إتقان مهارات التدريس وزيادة كفاءته في العملية التعليمية. وذكرت جويس وشاورز أن أسلوب تدريب الزملاء يؤدي إلى:

- **توفير الصحبة والرفقة بين المعلمين:** حيث إن التفاعل مع الآخرين يؤدي إلى تبادل الأفكار والتنفيس عن الإحباطات التي تحصل خلال المواقف الحرجة وبالتالي دعم القدرة على المحاولة والتجريب.
- **توفير التغذية الراجعة:** لاستخدام الاستراتيجيات والمهارات المتعلمة بحيث يستفيد المعلم المطبق للمهارة والذي يلاحظ ويتتبع تأدية المهارة.
- **القدرة على تحليل التطبيق الفعلي للمهارة المتعلمة:** حيث يتعلم المعلم المواقف المناسبة للمهارة وكيفية قياس فعاليتها.
- **معرفة كيفية مواءمة الطريقة للطلاب:** حيث يُساعد الزميل زميله على معرفة احتياجات الطلاب.

• التيسير والتبسيط على المعلم لإحداث التطوير.

وذكر روبنز (Robins, 1991) أسباب استخدام أسلوب التدريب

بالزملاء هي:

- يقلل من العزلة بين المعلمين.
- يعزز التعاون بين المعلمين، فيسهل بذلك تبادل الآراء والمساعدة .
- يخلق جواً يساعد على طرح الصعوبات في التدريس
- يسمح بتبادل التجارب الناجحة.
- يساعد على نقل مهارات جديدة متعلمة في ورش التدريب للفصول الدراسية.
- يؤسس المعلم كباحث.
- يشجع على التفكير التأملي.

وقد وجد روبنز أن المعلمين الذين استخدموا هذا الأسلوب يشعرون بفاعليته في إكسابهم تحسناً في النمو المهني، القدرة على تحليل الدرس، فهماً أفضل للتعليم والتعلم، حصيلة واسعة من طرق التدريس، زيادة في الشعور بالفعالية الذاتية، زمالة مهنية أقوى مع زملائهم، تحسناً في الأداء التدريسي، تحسناً في مستوى الطلاب، مناهج مترابطة بشكل أفضل، بيئة مدرسية متماسكة، ومناخاً مدرسياً إيجابياً.

كما وجد فنمان ودنسن (Veenman&Denessen,2001) أن تدريب الزملاء يؤدي إلى تمكين المعلمين من خلال زيادة الثقة بالنفس، فقد وجد أن تدريب الزملاء له أثر كبير في النمو المهني والتمكين للمعلمين، فهو يشجع على تأمل الممارسات التدريسية التي تؤدي إلى زيادة الوعي بالذات، كما أن التغذية الراجعة الإيجابية تؤدي إلى الثقة بالنفس حتى لو تطلب ذلك إجراء تغيير في الممارسات

التدريسية، أي أن المعلم في تدريب الزملاء يصبح قادراً على تحديد أهدافه والوصول إليها.

وأشارت نوبرت وملستر (Neubert & McAllister) إلى أن استخدام أسلوب

التدريب بالزملاء بين الطلاب المعلمين يفيد فيما يلي:

- **التخطيط والتطبيق:** يستفيد زميلا التدريب من بعضهما عن طريق العصف الذهني للأفكار والمقترحات الممكنة للتدريس كما يساعد الزميلان أيضاً على تذكر المهارات والاستراتيجيات التي درسها خلال فترة الإعداد حيث يبدأ الطالب المعلم ممارسة التدريس الفعلي عادة بعد معرفته للمناهج وطرق التدريس ولكن هذه المعرفة قد تبقى غير مستغلة خلال التدريب الميداني؛ لذا فوجود زميل لمناقشة التدريس قد يساعد على تذكر وربط أسس وطرق التدريس بالتدريس الفعلي.
- **دعم زملاء المهنة:** قد يشعر الطالب المعلم بالغيرة في مدرسة التدريب؛ لذا فهو يحتاج إلى زميله للدعم النفسي والمعنوي كتقديم الإشادة والإطراء في الأوقات التي قد يغفل الموجه عنها؛ مما يخفف الضغوط النفسية على الطالب المعلم في بداية تجربته في التدريس، كذلك فإن العمل مع زميل يؤهل المعلم مستقبلاً للعمل التعاوني والعمل كفريق حيث يتدرب الزميلان على مواجهة الاختلاف في وجهات النظر والتفكير معاً واتخاذ القرار المشترك.
- **التأمل:** يشجع على التفكير التأملي فالطالب المعلم عادة يتلقى الملاحظات بناء على تحليل الموجه للتدريس بدون أن تكون هناك فرصاً ليقوم هو بنفسه بالتفكير وتحليل أدائه التدريسي، إن التدريب بالزملاء يعني الحوار بين زملاء التدريب لبحث الأسباب واقتراح بدائل ودراسة

النتائج فالمشاركين يطرحون الأسئلة والاستفسارات عن تدريبهم وتدريب زملائهم ولا يكتفون بالتدريس فقط وإنما يحاولون تحليل تدريبهم وأعمالهم عن طريق الاستفسار والتساؤل عن مدى نجاح التدريس وكيفية نجاحه، فالتفكير التأملي لا يحدث من تلقاء نفسه وإنما يحتاج إلى التشجيع والممارسة، الحوار وتدوين الملحوظات بين الزملاء يعتبر حافزاً للتفكير التأملي حيث يعتمد الزميل على ما تعلمه في طرق التدريس لتحليل الأداء التدريسي له ولزميله وبالرغم من الاختلاف في مستوى وعمق التفكير التأملي بين الزملاء- إلا أنها تعتبر بداية لتعلم الممارسة التأملية في التخطيط والتدريس وبذلك يكونوا متعلمين دائماً في فصولهم.

### - مفهوم التدريب أثناء الخدمة :

تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم التدريب أثناء الخدمة وقد عرف

علي إنه :

- كل برنامج مخطط ومنظم يمكن المعلمين من النمو في مهنتهم؛ مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء أعمالهم، وأكثر قدرة علي القيام بمسئولياتهم الإدارية.
- منهج تعليمي شخصي يتم عادة تعلمه من فرد إلى آخر في موقع العمل ويستخدمه المديرين والمدرسون لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم ومستوي كفاءتهم.
- عمليات مستمرة تمكن من إحداث تغييرات وتحسينات في اتجاهات المعلمين والعاملين في قطاع التعليم وسلوكياتهم ومهاراتهم بما يكون له أثر، علي أدائهم ومن أهم مظاهر التنمية المهنية التدريب حيث يلعب دوراً هاماً في تحقيقها وهو من أكثر الطرق انتشاراً في مجال تنمية الموارد

البشرية؛ ويهدف لتحسين الأداء بواسطة تجارب تعليمية يتزود بها الأفراد وتساعدهم في تنمية معارفهم ومهاراتهم الجديدة.

وتشير التعريفات السابقة إلى الحقائق التالية:

- عملية تعليمية منظمة ومخططة هدفها تقديم معارف وخبرات ومعلومات تنمي الأفراد وتشبع حاجاتهم وتقابل مستويات طموحهم، مما يؤدي ألي توافق الفرد مع عمله، وزملائه.
- تحقيق أهداف مختلفة بحسب موضوع التدريب ووظائف المتدربين ومستوياتهم.
- نشاط أنساني مقصود لإحداث تغيرات في جوانب محددة لدي المتدربين.
- وسيلة تؤدي لاكتساب الخبرات وتحسين الكفاية الإنتاجية.
- عملية تعاونية تتم من خلال الفلسفة الواضحة، والأهداف المحددة والمطلوبة لتطوير المعارف والمهارات للوصول ألي أفضل صور الأداء الإنساني.

وبذلك فالتدريب أثناء الخدمة عبارة عن مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تطوير أو تغيير المعارف، والمهارات، والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين من التدريب للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة. ويعد أساس التنمية المهنية المستمرة بشكل يضمن أداء مسؤولياتهم بشكل متوافق ومناسب للتطورات الحادثة في العمل والتي لم تكن توجد عند أعدادهم قبل الالتحاق بالخدمة، فالتدريب يقدم لهم كل جديد في المعارف ويضيف لهم معلومات متنوعة ومهارات وقدرات مختلفة، ويؤثر علي اتجاهاتهم ويعدل من أفكارهم ويغير من سلوكهم.

## - التدريب أثناء الخدمة وعلاقته بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

يحتل التدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر البشرية وتأهيلهم، فالمدرسة التي ترغب في التميز بصفة دائمة تعمل علي تدريب الكوادر العاملة فيها لتوفير عاملين مدربين، والتدريب أثناء الخدمة له اثر كبير في إثراء المتدرب بالمعلومات الجديدة، ويدفعه إلي تطوير نفسه من خلال التعرف على الأساليب المتطورة في العمل التربوي، فالعاملون في مجال التربية في حاجة دائمة إلى تطوير أنفسهم ومعارفهم أثناء الخدمة؛ وذلك لتحقيق النمو في المهارات، ومواكبة الأنماط المتجددة من التعلم والتطور التقني بشكل يضمن القيام بالواجبات والمسؤوليات والمهام بالشكل الذي يتناسب مع المستجدات التي لم تكن موجودة في فترة الأعداد قبل الخدمة.

وبذلك فعملية التدريب أثناء الخدمة لم تعد مقصورة علي مجرد العمل علي التأهيل من داخل الخدمة دون أعداد مسبق بل أصبحت جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية التدريب مهنيا وعلميا وثقافيا أو في حلقات متواصلة ومستمرة أثناء الخدمة؛ حتى يكون قادراً علي مسايرة المتغيرات المتسارعة في العصر الحديث في مجالات العملية التربوية فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات، ويؤثر علي الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك.

وعملية التدريب داخل المدرسة تُعد جزءاً من التنمية المهنية والمستدامة للمعلمين حيث تتيح تحسين المهارات العلمية لدي جميع المدرسين سواء القدامى أو الجدد، وتحسن مهاراتهم المعرفية المرتبطة بالوظيفة، وتحسن اتجاهاتهم.

## - معوقات التنمية المهنية:

هناك عدة معوقات تعيق تطبيق برامج التنمية المهنية للمعلم منها:

- ضعف مستوى برامج التدريب ذاتها.
- ارتباط الترتقيات بالتطوير المهني.
- الافتقار إلى وجود قيادات تربوية قوية وواعية بأهمية التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.
- غياب الرؤية المستقبلية.
- الخوف من التجديد والتغيير، ومعارضته لما يحمل من تهديدات.
- ضعف وقصور المعلومات عن برامج التنمية المهنية المستدامة.
- نقص الكفاءات اللازمة للتطوير.
- ضعف الرغبة في العمل الجماعي.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية.
- ضعف الامكانيات المادية للمدارس.
- غالبية القيادات في المدارس غير متفهمة للتغيير وأساليبه وإدارته والتعامل معه وممارسة منهجيته والتحول المؤسسي.
- معظم القيادات لا تمتلك مهارات إدارة التغيير واتخاذ القرار؛ مما يؤدي إلى مقاومته، وعدم تشجيعه واعتبار البرامج التدريسية وخطط التنمية مضیعة للوقت.
- ضعف إلمام قيادات المدارس بالمستجدات في علم الإدارة التعليمية أو المدرسية، وعدم اشتغال برامج التدريب عليها.
- سوء استغلال الموارد المادية والبشرية.
- ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال.
- البطء والترخي في تلبية احتياجات المدارس سواء المادية أو البشرية.

- عدم توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية للتنمية المستدامة للمعلمين.
- غلبة الطابع الرئتي عند إنجاز المعاملات الإدارية.
- إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.
- غياب التنسيق بين كافة الوظائف والأقسام وإدارات التعليم والمديرات التعليمية.
- ضعف الوعي بأهمية برامج الإصلاح.
- لا يوجد تقييم فعلى لأداءات العاملين إنما هو تقييم شكلي يتمثل في التقارير السنوية يحصل فيها الجميع بلا استثناء على امتياز.
- غالبية القيادات لا تقوم بنقل ما تتلقاه من تدريبات للمجتمع المدرسي
- قيادات المدارس معظمهم رءتيون وضعفاء ويرفضون كل جديد ويديرون المدارس بأسلوب تقليدي تربو' وترعرعوا عليه، ومعظمهم أقبلوا على سن المعاش ولا يوجد لديهم أي حافز للإنجاز والتغيير..
- عدم استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي.
- معظم المعلمين ليس لديهم وعى بأهمية التنمية المهنية المستدامة، ويخافون الاختبارات كما حدث في اختبارات كادر المعلم لأنهم لا يطورون أنفسهم ولا يميلون للتعلم الذاتي منذ تخرجهم ومباشرة عملهم.
- عدم وجود دافعية لدى المعلم للتطوير والتغيير إلا بمقابل مادي وحتى بعدما حصل على كادر وبدل اعتماد أصبح حق مكتسب فلا داعي لأن يطور أو يغير من نفسه.