

الفصل الثاني

أسس التنمية المهنية وتدريب المعلمين

obeikandi.com

تناول الفصل السابق مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، ومنهجها، وأدواتها، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة وخطواتها، بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

ويتناول هذا الفصل تعريف التنمية المهنية والتدريب، والعلاقة بين التنمية المهنية والتعليم، وأهداف التنمية المهنية، وأهميتها، وقواعدها وسماتها، ومبادئها، ثم تقويم كفاءتها، وأنواعها، وأساليبها، ودواعيها، وأخيراً نماذج التنمية المهنية.

#### تعريف التنمية المهنية والتدريب:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت التنمية المهنية والتدريب، منها تعريف ينظر للتنمية المهنية على أنها الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين والتي لها علاقة بعمل محدد<sup>(1)</sup>، وتعريف ثانٍ يعتبر التنمية المهنية علماً وفناً في آن واحد، حيث يقدم نوعاً من أنواع النشاط المقصود والمخطط لمجموعة من العاملين للوصول بهم إلى خبرات معينة بهدف تحسين أداء كل منهم داخل العمل<sup>(2)</sup>، ورأى ثالث ينظر للتنمية المهنية على أنها نوع من الجهود التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد داخل المؤسسة التي يعملون بها- بمعنى آخر فإن التنمية المهنية عبارة عن إجراء منظم من شأنه زيادة معلومات ومهارات العاملين لتحقيق هدف محدد<sup>(3)</sup>، ويشير رأي آخر إلى أن التدريب هو تنمية معارف ومهارات العاملين لتحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها مع مراعاة التقدم المعرفي والتقني الذي يحدث بشكل سريع في دول العالم المتقدم<sup>(4)</sup>، ويعرفه كاتب آخر بأنه نشاط موجه ومتنوع في أساليبه لتحقيق أهداف محددة تساعد في التنمية المهنية للمعلم<sup>(5)</sup> وهناك تعريف آخر يرى أن التدريب عملية منظمة ومستمرة محورها .

الفرد داخل المؤسسة التي يعمل بها داخل المجتمع<sup>(6)</sup>، بينما يرى البعض أن التدريب عبارة عن جهود مقدمة لتطوير وتنمية العاملين في أثناء قيامهم بالعمل، وتتضمن تلك الجهود التخطيط والتنظيم لتحسين الفئات المستهدفة في المعارف والمهارات والاتجاهات ليصبحوا أكثر فاعلية في أداء مهامهم الوظيفية<sup>(7)</sup>.

ومما تقدم يمكن للباحث أن يعرف التنمية المهنية والتدريب بأنه نشاط مستمر يركز على الفرد (المعلم) من أجل تحقيق تغيير هادف في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات عمل الفرد/المعلم الحالية والمستقبلية، لتطوير أداء المعلم داخل المؤسسات التعليمية.

ويعتبر تدريب العاملين في المستويات التشغيلية والحرفية - لتحقيق أداء أفضل لعملهم النمطي ولبقية الأفراد والرؤساء والمدبرين على مختلف مستوياتهم الإشرافية والتنفيذية والعليا لتحقيق

أهداف التنمية الإدارية- ليست في واقع الأمر إلا عمليات تعليم وتعلم . فالتدريب أو التنمية الإدارية هو تعلم للمعلمين المتدربين تستهدف تحقيق أهداف ذلك التدريب أو تلك التنمية<sup>(8)</sup> ، وبصفة عامة فان كلاً من التدريب والتعليم مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ، حيث يتضمن التدريب تطوير مهارات الأفراد وسلوكياتهم بطريقة فعالة وذلك وصولاً إلى السرعة والإتقان في الأداء ، وهذا لا يتم بدون تعليم ، وهكذا كلما ازداد كم المهارات المطلوب تطويرها من خلال التدريب ازداد الجانب التعليمي اللازم لإحداث هذا التغير .

#### أهداف التنمية المهنية:

#### تهدف التنمية المهنية إلى :

- 1- تنمية مهارات جديدة لدى المعلمين لتواكب التقدم العلمي . ويرجع ذلك إلى التغير السريع في شتى مجالات المعرفة في المجتمعات كافة وبخاصة المتقدمة منها-، وهذا يتطلب توافر مهارات معينة لدى المعلمين بحيث تواكب هذا التقدم ، وبالتالي يستطيعون التعامل مع مستحدثاته من الإنترنت والكمبيوتر والدش . . . الخ بحيث يستطيعون تحقيق أقصى استفادة منها داخل مدارسهم .
- 2- تنمية مهارات معينة ومحدده من خلال فرق العمل لتحقيق أغراض المؤسسات التعليمية التي يعملون بها . إن التطور السريع في المجال التكنولوجي الحديث التطور التكنولوجي السريع ساعد على ظهور فجوة واضحة بين الأجهزة التكنولوجية الحديثة وبين الاستخدام البشري الكفء لهذه الأجهزة داخل المدارس ، وهذا يتطلب من المسؤولين عن سياسات التدريب ، تحديد المهارات التي يتطلبها الأداء على هذه الأجهزة من خلال البرامج التدريبية وأساليبه المتنوعة .
- 3- تنمية المعارف والمهارات اللازمة للمعلمين لأداء أعمالهم داخل المدارس بشكل متقن . إن المعارف التي حصل عليها المعلمون في أثناء إعدادهم الأكاديمي في الجامعة تتقادم ، وهذا يتطلب نوعاً من تجديد معارف هؤلاء المعلمين وخاصة في مجال الطفولة ، بحيث يستطيع المعلمون تقديم كل جديد إلى أطفالهم داخل الرياض ، وهذا يحتاج إلى برامج تدريبية متميزة تنمي هذه المهارات الجديدة .
- 4- إعداد المعلمين لتولي المناصب الإشرافية والإدارية ويحتاج المعلمون إلى أنواع معينة من البرامج التدريبية التي تركز على تكوين مهارات معينة يشترط توافرها فيمن يشغل منصباً إشرافياً أو إدارياً سواء داخل المدرسة أو الإدارة التعليمية وتعتمد هذه البرامج على علم وفن الإدارة ، ويكون النجاح في هذه البرامج التدريبية شرطاً للالتحاق بالمناصب الإشرافية .
- 5- تشجيع التطوير الذاتي للمعلمين من خلال مشاركتهم في برامج التعلم المستمر<sup>(9)</sup> . إن تكوين الاستعداد لدى المعلم للحاق بركب العلم المتقدم سواء داخل الجامعات أو عن

طريق برامج محده يحتاج إلى بذل الكثير من الوقت والمجهود، ولكنه سينعكس إيجاباً في مجال الطفولة، إذ سيقدم له أساليب جديدة تساعد على التعامل بأسلوب متميز مع أطفاله، وبالتالي يزداد نموه المهني، حيث يستمر التعليم باستمرار الحياة.

- 6- التنمية المهنية للمعلمين من خلال التركيز على الكفاءات المهنية تعتبر التنمية المهنية للمعلمين من العمليات الحيوية للعملية التعليمية حيث أن المعلم الكفء يشعر بأن مطالب العالم من حوله متغيرة ومتجددة، وهذا يتطلب منه تنمية قدراته وإمكانياته من أجل مواجهة هذه المطالب، لذلك فإن معلم الرياض مطالب باستمرار بالتعليم والتدريب، وتحسين قدراته المهنية، وتنمية إمكاناته العقلية وكفاءته المهنية من أجل رفع مستوى أدائه داخل الروضة.
- 7- مساعدة المعلمين على تقويم أدائهم بشكل مستمر<sup>(10)</sup>، إن المعلم الناجح هو الذي يستطيع معرفة نقاط القوة والضعف في أدائه، وهذا يتطلب منه توافر مهارات معينة بحيث يستطيع الكشف عن نقاط الضعف للعمل على تلافيتها مستقبلاً، بالإضافة إلى التوصل لنقاط القوة ليزيدها، وبذلك يتوافر لدى معلم الروضة مرآة واضحة يكشف بها عن أدائه ويقوم بشكل مستمر وجيد.

- 8- تشجيع المعلمين على تطوير مدارسهم من خلال الوصول إلى معيار أداء متميز يعتمد على الجودة. بما أن التعليم هو استثمار في رأس المال البشري، لذا فهو يحتاج إلى توافر جهود كل العاملين في المجال التربوي من أجل توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية لنجاح العملية التعليمية هذا بالإضافة إلى أنها توفر للمدارس جميع احتياجاتها، بحيث يكون معيار أداء المعلمين هو الجودة وصولاً إلى الأيزو في التعليم- كما هو الحال في المؤسسات الاقتصادية - حتى يستطيع التعليم المنافسة.

- 9- تقديم خبرات متميزة ومتنوعة إلى المعلمين في فترة زمنية محده<sup>(11)</sup>.

ويهتم المسؤولون عن التخطيط لرياض الأطفال بتحديد احتياجات معلمي الرياض التدرجية من تحليل مهام العمل- من أجل قيامهم بتنمية الأطفال في مختلف جوانب النمو- بحيث يعكس برنامج التنمية المهنية التدريبي احتياجاتهم الفعلية كافة، وبحيث يصبح معلمو الرياض بعد انتهاء البرنامج التدريبي قادرين على:

- تنمية قدرات الأطفال الشخصية - مع مراعاة الفروق الفردية .
- تقديم طرق جديدة لاشتراك الأطفال في إنجاز العمل من خلال فريق
- التعامل مع الأطفال - مختلفي الثقافات - بشكل يتميز يناسب ثقافة كل منهم، كما يناسب لغته<sup>(12)</sup>.

تعتمد برامج التنمية المهنية والتدرجية على وجود مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال رياض الأطفال، بحيث تقدم جميع خبراتهم المتميزة- في ضوء أهداف البرنامج المعلنة - إلى المعلمين

من خلال أساليب التدريب المتنوعة (النظرية والعملية) وفي خلال الوقت المحدد للبرنامج، مما يزيد من خبرات المعلمين التراكمية، ثم ينعكس ذلك على أدائهم الجيد داخل الرياض.

#### أهمية التنمية المهنية:

يعتبر التدريب عملية مهمة ومستمرة على جميع المستويات داخل المؤسسات، وهناك العديد من الأسباب التي يحتاج فيها الأفراد إلى تدريب منها: عند التحاق أفراد جدد بالعمل في المؤسسات، وكذلك الأفراد القدامى ليتعرفوا على التغيرات الحديثة التي حدثت في مجال عملهم - أو عند إتاحة الفرصة أمامهم لكي يشغلوا مراكز جديدة كترقيات أو تنقلات<sup>(13)</sup>، ولقد أصبحت النظرة العامة إلى التدريب على أنه بشكل عام تغيير السلوك والميول والاتجاهات لمختلف المستويات، وقد ظهرت مدرستان للتدريب هما: مدرسة علم النفس والتربية، ومدرسة رجال الأعمال.

وتنظر المدرسة الأولى - علم النفس والتربية - إلى أن التدريب الناجح هو تدريب سلوكي، وذلك اعتماداً على أن المواقف المختلفة تتطلب قدرات نفسية وعقلية مختلفة، قد تتوفر في بعض الأفراد ولا تتوفر في البعض الآخر اعتماداً على وجود مبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، فالتدريب الفعال هو القادر على إحداث تغييرات في توافق الفرد، وظروف العمل، وتوافق الأهداف العامة للمؤسسة، وتنمية قدرات الفرد الظاهرة والكامنة، مما يؤهل الفرد لأداء أفضل، وهذه المتغيرات ترتبط ببعضها البعض وتحتاج تغييراً في سلوك الفرد والجماعة، بحيث تساعد في تغيير سلوك الفرد/المعلم داخل الفصل لكي تساعده على استخدام التعليم الاستكشافي حتى يصبح أكثر تأملاً داخل الفصل بحيث يستخدم المعلم مهارات تعليمية جديدة ومتنوعة تناسب مع قدرات الأطفال ليصل إلى نتائج أفضل معهم معتمداً على أدائه المتميز<sup>(14)</sup>.

ويهدف التنمية المهنية في مرحلة الروضة إلى تنمية اتجاهات إيجابية لمعلمات الروضة تجاه عملهن، مع تعديل بعض جوانب السلوك، وتمرين المعلمات على اكتساب بعض المهارات الحديثة من أجل التنمية المهنية والتربية المستمرة، بحيث تستطيع المعلمات تطبيق أنشطة جديدة ومتميزة مع أطفالهن داخل الروضة.

أما المدرسة الثانية رجال الأعمال - فترى أن التنمية المهنية والتدريب الناجح هو الذي يدر عائداً على الأموال والجهود المستثمرة فيه، على أن يكون هذا ملموساً على المدى القريب، وكان الاهتمام موجهاً إلى المهارات الرئيسية الفنية والإنسانية والإدارية، وهي المهارات التي تحتاجها جميع المستويات الإشرافية، لذا أخذ التدريب دوره في تغييراً لأنماط التنظيمية للأفراد والاتجاهات وعادات العمل<sup>(15)</sup>، وغالباً ما يستخدم هذا التدريب في المؤسسات الاقتصادية التي تنظر إلى العائد

السريع من مشروعاتها، وهذا يصلح في غالبية الأنشطة الاقتصادية، أما الأنشطة التعليمية فإن الاستثمار فيها استثمار في رأس المال البشري لا يظهر له عائد مادي سريع، بل يحتاج لفترة زمنية طويلة.

ويعتبر التخطيط من السمات المميزة لبرامج التدريب والتي تهدف إلى تنمية قدرات العاملين داخل المؤسسة مما جعل النظر يتجه نحو مخططي التدريب لإجراء دراسات وبحوث مستمرة لكي يصبح هذا التدريب فعالاً، وتتنوع هذه الدراسات ما بين:

أ. تحليل التنظيم: للتعرف على أجزاء التنظيم التي تحتاج إلى تدريب، ومدى إمكانية القيام بالتدريب على ضوء ما يجب أن يقوم به الأفراد لأداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل فعال.

ب. تحليل العمليات: لتحديد المهارات والمعرفة والميول التي يجب تنميتها في الأفراد حتى يمكنهم أداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل جيد<sup>(16)</sup>، ويلعب التدريب دوراً مهماً في تغيير سلوكيات المعلمين وأدائهم داخل المؤسسات التعليمية من أجل الارتقاء بنموهم المهني وذلك لمواجهة التغيرات السريعة التي يتميز بها هذا العصر، وقد ألفت هذه التغيرات ملامحها على مناحي مؤسسات المجتمع كافة، ومنها مؤسسات رياض الأطفال التي أصبحت تهتم بتطوير ممارسات المعلمين للتعامل مع تطورات التعليم والتغيرات الحادثة في المجتمع خاصة الغزو التكنولوجي، وثورة المعلومات... الخ، وكنيجة لذلك اهتمت البرامج التدريبية لمعلمي الرياض بتدريب المعلمين على بعض النهائي التطبيقية- المرتبطة ببعض الأجهزة التي يحتاج معلمو الرياض للتعامل معها فهي الروضة للكمبيوتر- مثل Windows, Word, Excel بالإضافة إلى الإنترنت، وبرامج نظم المعلومات، ولقد تأثر التدريب بعدة اتجاهات فهي السنوات الأخيرة منها الحاجة إلى مواجهة التغير السريع فهي البيئة الخارجية، وبذل الجهد لإرساء بيئات عمل ذات أداء مرتفع من شأنها الارتقاء بالأداء البشري، بالإضافة إلى أن الأفراد أنفسهم بدءوا يدركون أن عليهم إعداد أنفسهم للارتقاء المستمر في هذا الكون السريع.

#### دوافع التنمية المهنية:

تغيرات سريعة ومتلاحقة يشهدها العصر الحالي، والذي يتميز بأنه عصر العلم والتكنولوجيا - وقد انعكست هذه التغيرات على شتى ميادين العلم والمعرفة مما يتطلب ضرورة حدوث تغيير مواز بنفس الدرجة في مستويات الكفاية والمهارة اللازمة لاضطلاع المعلمين بمسئولية أعمالهم داخل المدارس - التي تعتبر مؤسسات اجتماعية تهدف إلى تزويد المجتمع بالعنصر البشري - لذلك فان التركيز سيزداد على العملية التعليمية باعتبارها عملية إنتاجية يتمثل إنتاجها في العنصر البشري

الذي يعتبر استثمارا في رأس المال البشري، ولكن نظام التعليم الحالي لا يتفق مع ظروف ومتطلبات المجتمع الجديد، لذا تهتم الدول بتطوير نظم تعليمها بحيث يتمشى مع التطور العلمي، وإذا كان دور التعليم سيتغير لمواكبة التغيرات المستقبلية، فبالتالي سيتغير دور المعلم بالتبعية هو الآخر كي يتمشى مع هذه التطورات، التي تخطط احتياجات المعلمين للتنمية المهنية والتدريبية في ضوءها برامج التدريب لتلبيه احتياجات المعلمين للتنمية المهنية والتدريبية.

ومن أهم التطورات التي يشهدها العالم حاليا- وتلقى ظلها على عملية إعداد المعلم وتدريبه ما يلي:

#### 1- ثورة التكنولوجيا:

تحتاج العالم اليوم ثورة جديدة يطلق عليها "الموجة الثالثة"، وهي مزيج من التقدم التكنولوجي المذهل والثورة المعلوماتية الفائقة وقد تشكلت هذه الموجة في أقل من أربعة عقود في إطار نظام جديد له هياكله، وله آثاره الاجتماعية والأخلاقية أيضا، مما أدى إلى تغيير جذري في شكل الحياة. وقد أحدثت الثورة- الموجة الثالثة- بعد الثورة الزراعية ثم الصناعية- تغييرات خطيرة في العالم، حيث تندر مهن وتخصصات قديمة، وتنشأ مهن وتخصصات جديدة يوميا، لذلك فإن تطوير التعليم يأتي كضرورة حتمية، وهذا التطور يحتاج إلى إعداد جيد لمعلم المستقبل، ثم تدريب مستمر في أثناء الخدمة لمواكبة التغيرات السريعة-التي تحدث بعد التخرج- في شتى أنحاء المعرفة، ويرجع ذلك إلى أن قدرات المعلم في عصر المعلومات تسبق قدرات متعلميه، وبما أن هذا العصر يتسم بتضخم المعرفة وتنوع مصادرها وطرق اكتسابها ووسائط تعليمية مما يتطلب إعدادا خاصا للمعلم ينمي لديه نزعة التعلم ذاتيا، إذ على المعلم أن ينمى قدراته ومعارفه، ويلم بإماما عميقا بمناهج التفكير العلمي، وأن يكتسب مهارات جيدة عن إدارة الفصل.

وهذا بمعنى أن نجاح المؤسسات التربوية في عصر المعلومات يتوقف على نجاحها في إحداث النقلة النوعية في إعداد المعلم وتدريبه، مع إعادة تأهيله من خلال برامج التدريب على كسر حاجز الرهبة لديه في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

#### 2- الاتفاقيات الدولية والمنافسة العالمية:

مع زيادة الانفتاح على العالم وتوقيع اتفاقيات دولية كالجالات، فإن عناصر المنافسة والجودة والتميز هي التي ستحكم قوانين السوق خلال المرحلة القادمة، بحيث تصبح الدولة التي تملك ميزة نسبية في الإنتاج هي التي تستطيع أن تحكم السوق، وتحصل على مكونات القوة الجديدة في العالم، وذلك لأن الصراع بين الدول الآن أصبح صراعا على الأسواق والمستهلكين في ضوء الاقتصاد الحر والنظام الرأسمالي الذي يتعدى الحواجز والحدود، وينعكس ذلك على أهمية التعليم باعتباره أحد

محددات إنتاجية أي دولة، لأنه يحدد إنتاجية الفرد فيها عن طريق الخبرات والقدرات التي يتسلح بها الأفراد، وهذا يتطلب توافر نوعية معينة من المعلمين ذوي كفاءات محددة مع توافر تدريب جيد ومستمر لهم .

### 3- العالمية:

يعيش العالم اليوم في قرية كونية صغيرة أي تحت ظل ثورة الاتصالات والمعلومات في إطار تحرير التجارة، وتخضع هذه القرية لقانون العرض والطلب، وتشكل سوقا واحدة تعتمد على التنافس الشرس الذي يعتمد على الجودة والسعر المناسب .

والعالم بهذه المتغيرات يتجه نحو نظام عالمي جديد، يتغير فيه نمط الحياة بفضل سرعة المتغيرات، والتكنولوجيا الجديدة المتقدمة، وهي تحتاج إلي نوعية معينة من العمالة على مستوى عال من التعليم والتدريب وهذا يتطلب النظر إلى البعد المستقبلي للتعليم، والتخطيط لإعداد الشباب على مواجهة الحياة في ضوء البعد العالمي، بحيث يكون هذا البعد جزءاً أساسياً في التفكير وما يتبعه من نتائج تتصل بالمناهج وطرق التدريس واللغة والتخصصات المطلوبة .

إن هذه التطورات السابقة جعلت الدول تهتم بإعداد المعلم وتدريبه، إذ أن المعلم هو عصب العملية التعليمية وحجز الزاوية فيها، وعليه يتوقف نجاح التربية في بلوغ غاياتها وتحقيق دورها في إنتاج العنصر البشري القادر على العمل والراغب فيه، ولكي يقوم المعلم بهذا الدور فإن نموه المهني يفضل أن يكون مستمرا ويتم هذا من خلال التدريب من أجل حصول المعلم على مزيد من الخبرات العلمية والثقافية والاجتماعية، وبالتالي ينعكس على أداء المعلمين داخل المؤسسات التعليمية - بهدف زيادة العائد من رأس المال البشري عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية والإمكانيات المتاحة، وتنظيم العلاقات الإنسانية لتحقيق أقصى إنتاج .

ويلاحظ أنه مهما توافر للمعلم من إمكانيات (أدوات-مباني-وسائل تعليمية)- يفترض فيها مساعدة المعلم علي تفهم العوامل ذات الصلة المباشرة بمهنة - التعليم إلا أن هذا الإعداد لا يمكن أن يضمن له مواجهة كل هذا في حياته العملية من مواقف متغيرة ومتجددة باستمرار هذا إضافة إلي التغيرات التي تحدث في المجتمع من حول المعلم من وقت لآخر، ولا يستطيع الإعداد السابق للمعلم - مهما توافرت فيه من عناصر العمق والشمول - أن يزوده بكل ما يساعده على مواجهة هذه المواقف المتغيرة بفاعلية وإيجابية .

ومما سبق يتضح أن دواعي التنمية المهنية ترجع إلي التطور السريع في شتي المجالات - خاصة المجال التكنولوجي - لا يواكبه نفس التطور في مجال إعداد المعلمين في مؤسسات الإعداد، مما يجعل المعلمين يشعرون ببعض جوانب القصور بعض التخرج والالتحاق بالحياة العملية، بالإضافة إلي

أنها نتيجة لزيادة أعداد الموايد تنشأ مدارس جديدة لاستيعاب هؤلاء الموايد مما يتطلب زيادة أعداد المعلمين والذين يحتاجون إلى تدريب من أجل التنمية المهنية وتحسين أدائهم، مع مراعاة ظهور بعض المستجدات والنظريات الجديدة أحيانا والتي لم يدرسها المعلمين أثناء الإعداد ويقوم التدريب بتعويض تلك الجوانب .

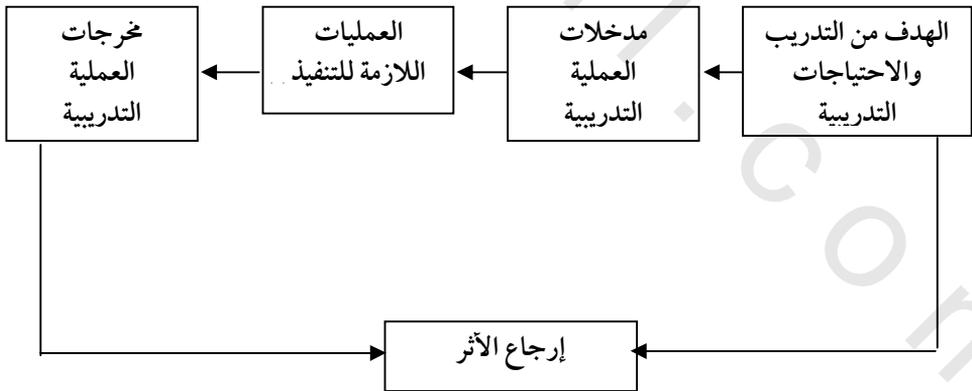
وبصفة عامة، فإن التنمية المهنية وتدريب المعلمين يهتم بمعرفة احتياجات المعلمين التدريبية، والتي يشعرون بحاجتهم إليها في أثناء تعاملهم مع تلاميذهم داخل المدرسة، وبحيث يقدم للمعلمين محتوى تدريبياً متنوعاً لتنميتهم مهنياً من خلال المناهج واللغة مع مراعاة طبيعة المجتمع الذي يعيشون فيه .

#### قواعد منظومة التنمية المهنية:

تتكون منظومة التنمية المهنية من خمسة عناصر أساسية متكامل مع بعضها البعض مناحي: الهدف من التدريب، ومدخلات العملية التدريسية، والعمليات اللازمة للتنفيذ، ومخرجات العملية التدريسية، وإرجاع الأثر، ويمكن توضيح عناصر منظومة التنمية المهنية من خلال الشكل التالي :

#### شكل رقم (1)

#### يوضح عناصر منظومة التنمية المهنية



وفيما يتعدى عرض لهذه العناصر :

#### أولاً : الهدف من التدريب والاحتياجات التدريبية :

ويقصد به النتائج المحددة زمنياً ومكانياً ونوعياً، والتقني تسعى منظومة التدريب لتحقيقها،

وهي تنبع من الاحتياجات التدريبية للمعلمين المتدربين، والاحتياجات التدريبية مناحي تعبير عن الأفراد / المعلمين المطلوب تدريبهم، ويمكن تحديد تلك الاحتياجات بدقة من خلال ثلاث خطوات مناحي : تحليل المؤسسة التعليمية، وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب وبالتالي المؤسسة؟، وتحليل العمليات من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب؟ وذلك لتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد/ المعلم حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكثر كفاءة، ثم تحليل الفرد/ المعلم من أجل تحديد من الدورة يحتاج للتدريب؟ وما المهارات والمعارف التي تحتاج المؤسسة التعليمية إلى زيادتها أو تحسينها، ويهتم التدريب في المؤسسات التعليمية بتحليل طبيعة العمل في المؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه، وخطوات إنجاز العمل بشكل ملائم، وكيفية تقويمه، والظروف التي قد تؤثر علي هذا العمل، ثم من القائم بهذا العمل من العاملين في المدرسة؟ .

ويتم وضع محتوى التدريب في ضوء تحليل المؤسسات التعليمية، من حيث : موضوعات التدريب، وأساليبه، وأساليب التقويم ... إلخ، مع التركيز علي المهارات والمعارف التي يحتاجها المعلمين لتدريبهم عليها .

هذا وقد أمكن الوصول إلى عدة طرق يتم الاختيار من بينها لتحديد الاحتياجات التدريبية- وتكون المفاضلة بينها على أساس توفير أفضل البيانات مع مراعاة الصدق والثبات -التي تساعد وبالتالي التدريب الفعال الذي يركز على الهدف ووسائل تحقيقه، وهذه الطرق مناحي :

#### 1. اللجان الاستشارية Advisory Committees :

وتجتمع اللجان التي تمثل كل المستويات الإدارية أو التخصصية أو المستويات التنظيمية في كل من الروضة والإدارة التعليمية والوزارة لتحديد ومناقشة الاحتياجات وترتيب أولويتها، مع إمكانية مشاركة خبراء من خارج المؤسسات التعليمية .

#### 2. تحليل الخطط والتنبؤات: Analyzing plans And Forecasts :

بالرغم من اهتمام المؤسسات بالمشكلات الحالية، ومحاولة إيجاد حلول لها، إلا أن الاهتمام بالمستقبل يمثل أهمية كبيرة لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية، وينعكس هذا الاهتمام وبالتالي خطط طويلة الأجل تعتمد على التوقعات المستقبلية، وتعتبر التنبؤات عبارة عن تقديرات لظروف مستقبلية، وهي تساعد على وجود انسجام (ترابط) بين أنشطة التدريب والتطوير والخطط والتنبؤات .

#### 3. مراكز التقويم Assessment Centers :

أنشئت هذه المراكز قديما لتحسين موضوعيه ودقة وثبات عمليه اختيار العاملين وتحديد واجباتهم، ثم أصبحت حاليا تستخدم لتشخيص احتياجات الأفراد للتدريب والتطوير .

#### 4. مسح الاتجاهات Attitude Surveys:

يساعد مسح الاتجاهات على اكتشاف مجالات رضا وعدم رضا العاملين (معلمات-مدرسات) في المؤسسات التعليمية، إيجابية إلى أنه يساعد على زيادة دافعيه العاملين في تطوير العمل داخل المدارس ورفع روحهم المعنوية، وتحسين الاتصال، مع الاهتمام بأراء وأفكار العاملين، وبصفة عامة فان مسح الاتجاهات يوفر مؤشرات عن الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين في المدارس.

#### 5. مناقشة الجماعات Group Discussions:

وتتم هذه الطريقة بواسطة عقد سلسلة من الاجتماعات تضم العاملين في مجال وظيفي معين كما في المؤسسات التعليمية، ويكون الغرض من هذه الاجتماعات تحديد مشكلات معينة وتحليل مسبباتها المحتملة، وتحديد المجالات التي يمكن أن يكون التدريب فيها حل المشكلة -أو جزءاً من الحل-، التي يواجهها العاملون في المدارس من أجل تحقيق أهداف مؤسساتهم.

#### ثانياً مداخلات التنمية المهنية:

وتتكون من ثلاثة عناصر أساسية مناحي:

##### 1. مداخلات بشرية:

وتشمل: المعلمات المتدربات - المدرسين - الإداريين - الفنيين.

وبذلك فإن المداخلات البشرية تتضمن كافة العاملين في العملية التدريبية حيث تتكامل أدوارهم مع بعضهم البعض من اجل تحقيق أهداف البرنامج التدريبي للمعلمين بكل دقة، وتتمثل هذه المداخلات فبالثالي المعلمين المتدربين، والمدربون القائمون بالتدريب، والإداريين الذين يقومون بمساعدة المدرسين فبالثالي النواحي الإدارية والتنظيمية، والفنيين الذين يقومون بضبط عمل الأجهزة التكنولوجية التي يستخدمه المدربون أثناء البرنامج التدريبي.

##### 2. مداخلات مادية:

وتشمل: الأموال - المعدات والأجهزة المبني-المعينات التعليمية.

ويحتاج البرنامج التدريبي للمعلمين إلى توافر جميع العناصر المادية السابقة والتي تلعب دوراً مؤثراً في تحقيق أهداف البرامج التدريبية للمتدربين، وتتكامل العناصر المادية في البرامج التدريبية كالثالي، فالأموال لازمة للأنفاق علي كافة متطلبات البرنامج من تخطيط وتجهيز وتنفيذ، والمعدات والأجهزة هي التي يستخدمها المدربون في عرض مادتهم العلمية التي يستفيد منها المتدربون،

بالإضافة مواصفات المبني من تهوية وإضاءة وتجهيزات تساعد علي توفير جو ملائم للمتدربين أثناء تنفيذ البرنامج، كما أن المعينات التعليمية تساعد المدرسين علي توصيل أفكارهم إلى الجمهور - المتدربين - بأقل مجهود وأسرع وقت .

### 3. مداخلات معنوية:

وتشمل : النظريات العلمية والتربوية - البحوث-النظم الحديثة .

ويلاحظ أن المدخلات المعنوية تتكامل معا سواء عند تخطيط البرنامج أو تنفيذه وذلك من خلال النظريات العلمية والتربوية التي يعتمد عليها القائمون بالتخطيط للبرامج التدريبية للمعلمين، مع التركيز علي القيام ببحوث دراسات مرتبطة بموضوعات التدريب ويتم ذلك قبل التدريب وبعده، مع مراعاة النظم الحديثة المتبعة فبالنظري التدريب الجيد وذلك كما في التدريب داخل المدرسة والتدريب التخصصي من خلال الاعتماد على خطوات وإجراءات محددة .

### ثالثا: العمليات اللازمة لنظومة التنمية المهنية:

وتشمل ثلاث مجموعات مناحي :

#### 1. عمليات تحضيرية:

وتشمل الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال البرنامج التدريبي للمعلمين، ثم تحديد نوعية البرامج (تدريب تخصصي - تدريب تعاقدي - تدريب داخل المدرسة... إلخ) التي تلائم تحقيق هذه الأهداف التدريبية، مع الوضع فبالنظري الاعتبار الاستفادة من الإمكانيات البشرية (مدرسين- إداريين-فنيين)والمادية ( أموال - معدات - معينات تعليمية) المتاحة كافة وذلك للوصول بالمعلمين المتدربين إلى أفضل مستوى في الأداء .

#### 2. عمليات تنفيذية (التدريب):

وهي الآليات التي يستخدمها المدربون بأفضل الطرق وأحدثها-أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي- لنقل مهاراتهم وخبراتهم الشيقة إلى المعلمين المتدربين، وذلك حتى يستطيع المعلمون اكتساب مهارات مهنية وخبرات جديدة في مجال عملهم، مما يساعد على تغيير خبراتهم القديمة، وتغيير سلوكياتهم السلبية بأخرى إيجابية .

#### 3. عمليات تكيلية:

وتشمل هذه العملية وجود مجموعة من مساعدي المدرسين داخل قاعات التدريب لملاحظة المعلمين المتدربين ومتابعة ردود أفعالهم من خلال تفاعلهم مع المدرسين، بالإضافة إلى وجود مجموعة أخرى من مساعدي المدرسين تقدم كل المساعدات الممكنة للمدرسين فبالنظري أثناء تقديم

خبراته للمتدربين ، وأخيرا يقومون بتقويم الأداء التدريبي من المعلمين من خلال ما يطلب منهم من أعمال وبخاصة فبالتالي ورش العمل والمناقشات .

رابعاً: مخرجات عملية التنمية المهنية:

وتشمل مخرجات ثلاثة مناحي :

1. مخرجات إنسانية:

وهي عبارة عن معلمون متدربون لهم خصائص وصفات معينة ، ومهارات جديدة تم اكتسابها من خلال البرنامج التدريبي بغرض التنمية المهنية لهم ، بالإضافة إلى قيم واتجاهات ومعارف جديدة تم نقلها من المدربين إلى المتدربون بغرض زيادة حصيلتهم المعرفية وتعديل اتجاهاتهم السلبية .

2. مخرجات هادية:

وهي عبارة عن تحسين نوعية أداء المعلمين المتدربين داخل قاعات التدريب ، وذلك لتطبيقها فيما بعد داخل مدارسهم وصولاً إلى مستوى متميز فبالتالي الأداء يعتمد على الجودة .

3. مخرجات مهنية:

وتتمثل فبالتالي زيادة المعارف لدى المعلمين المتدربين لمواكبة التغيرات السريعة فبالتالي شتى أنحاء العالم ، مع تحسين العلاقات بين المعلمين بعضهم البعض ، وبينهم وبين تلاميذهم وأسر هؤلاء التلاميذ ، وبينهم وبين إدارة المدرسة ، بالإضافة إلى تعديل اتجاهات المعلمين السلبية إلى اتجاهات إيجابية ، من أجل تطوير مهارات هؤلاء المعلمين .

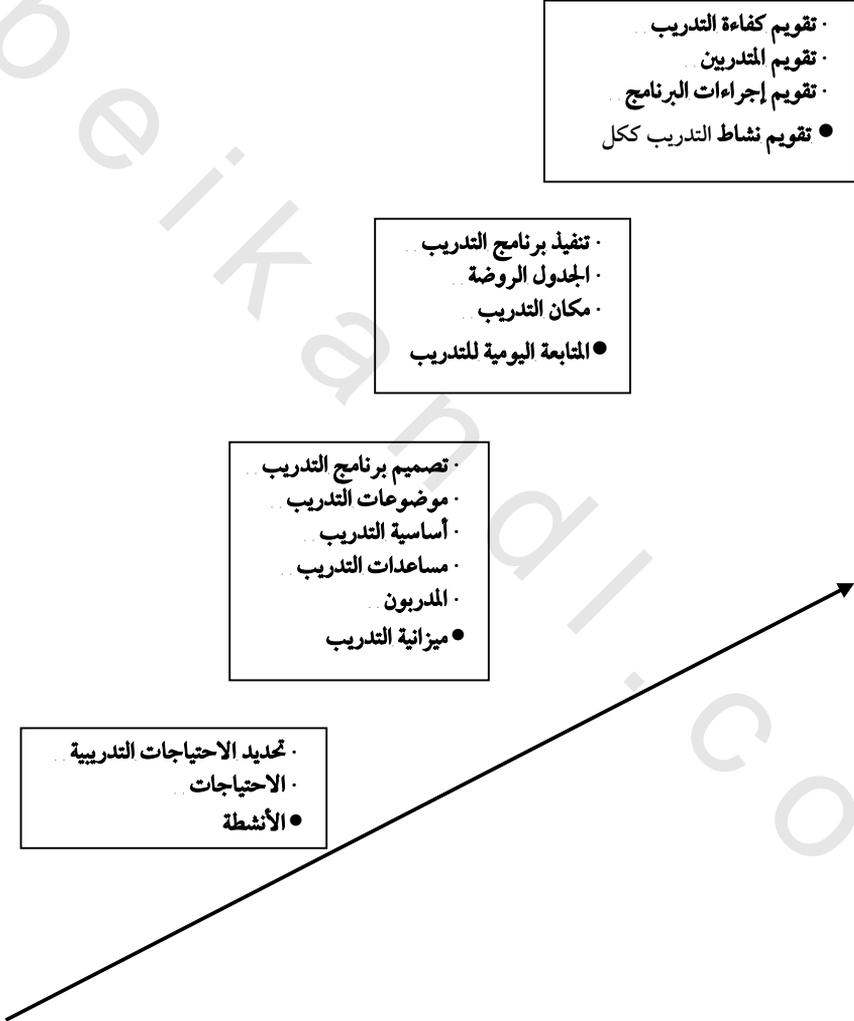
خامساً: إرث الأثر:

وتكتمل منظومة التدريب عند مقارنة المخرجات الناتجة من العمليات التدريبية ، بالأهداف المحددة مسبقاً ، وذلك لتعديلها بصفة مستمرة .

ويمكن توضيح خطوات التنمية المهنية من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (2)

يوضح خطوات التنمية المهنية



يمكن تحديد خطوات التنمية المهنية والتدريب من خلال أربع خطوات مناحي :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

فبالتالي هذه الخطوة يتم تحديد المهارات المطلوب تحسينها وزيادتها لدى المعلمين المتدربين، ثم

يتم وضعها فبالتالي صورة مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها فبالتالي نهاية التدريب ، وهى عبارة عن تغيير فبالتالي الاتجاهات وزيادة المعارف ، وتطوير المهارات الوظيفية فبالتالي مجالات وظيفية محده .

#### 2. تصميم برنامج التدريب :

وتهتم هذه الخطوة بترجمة الأهداف المحددة فبالتالي الخطوات السابقة إلى موضوعات تدريبية يتدرب عليها المعلمين المتدربين ، ويفضل أن تراعى الحرص والدقة فبالتالي تحديد هذه الموضوعات بحيث تؤدي إلى الوصول إلى أهداف التدريب ، ويتلو ذلك تحديد الأسلوب التدريبي المناسب فبالتالي توصيل موضوعات التدريب إلى المعلمين المتدربين المعلمين المتدربين المناسب سواء كان (محاضرة أو مناقشة أو ورش عمل أو دراسة حالة . . . الخ) ، كما يتم تحديد المدربين فلكي البرنامج ، بالإضافة إلى تحديد تكلفة التدريب .

#### 3. تنفيذ برنامج التدريب :

وهى تعتبر مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود ، وفيها يتبين سلامة تخطيط البرامج التدريبية ، وينعكس فشلها على تقويم كفاءة التدريب وتشمل هذه الخطوة الجدول الزمني للبرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وانتهائه ، وتوزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج ، ثم تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث مواعيد الجلسات والرحلات ، كما تشمل مكان التدريب من ناحية هذا المكان سواء كان مركزيا أو غير مركزي أو فبالتالي داخل المدارس نفسها التي يتدرب فيها المعلمين ، ويتضمن ذلك ترتيب المكان وإعداده وتجهيزه ، كما يشمل المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوه بخطوة .

#### 4. تقويم كفاءة التدريب :

وفيها يتم تقويم البرنامج التدريبي ككل من خلال تقويم أداء المعلمين المتدربين ، وتقويم رأيهم فبالتالي إجراءات البرنامج ، وأخيرا تجميع نتائج التقويم من كل المعلمين المتدربين وصولا إلى تقييم نشاط التدريب ككل .

ويتم تصميم البرنامج التدريبي المعلمين المتدربين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها المعلمين فبالتالي عملهم داخل مؤسساتهم التعليمية ، ثم توضع الأهداف التي تعكس هذه الاحتياجات ، ثم يصمم البرنامج على شكل موضوعات تلبي الاحتياجات التدريبية تمزج بين الجوانب النظرية والعملية ، ثم ينفذ البرنامج التدريبي فبالتالي ضوء الجدول الزمني ، وأخيرا تقوم كفاءة البرنامج التدريبي من ناحية المعلمين المتدربين ، ومحتوى البرنامج وإجراءاته ، وكفاءة المدربين أنفسهم .

سمات التنمية المهنية والتدريب الفعال في المؤسسات التعليمية:

- تتميز التنمية المهنية والتدريب الفعال في المؤسسات التعليمية بعدة صفات تتكامل مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف التدريب ، وهي :
- 1- الاستمرارية .
  - 2- نظام متكامل .
  - 3- خصوصيات المشاركين .
  - 4- نشاط متجدد .
  - 5- التعلم بالخبرة .
  - 6- تعليم الكبار .
  - 7- عملية إدارية وفنية .

وينظر إلى تدريب المعلمين على أنه تدريب متكامل يهدف إلى حدوث تغييرات إيجابية فبالثالي أداء المعلمات ، ويعتمد هذا التدريب على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين المتدربين فبالثالي ضوء تحليل العمل ، وتحليل النظام ، وتحليل الفرد ، مع مراعاة الخبرة العملية للمعلمات ، ويتم هذا التدريب من خلال تكامل الأساليب التدريبية المتنوعة ، وفي النهاية يتم تقويم كفاءة التدريب من خلال أساليب التقويم ، والتقني تقيس مدى نجاح البرنامج فبالثالي تحقيق أهدافه بالنسبة للمعلمين .

أولاً: استمرارية التدريب:

تعتبر التنمية المهنية والتدريب الجيد عملية تعزيز مضطرد لتقوية الالتزام التنظيمي والفكري ، وهو وسيلة لاكتساب المهارات اللازمة مع استمرار التدريب عليها بغرض تطويرها وتحديثها ، وتراعى استمرارية التدريب نقطتين هما :

أ- التخطيط:

إذ يتميز البرنامج التدريبي الناجح للمعلمين بالاستمرارية المخططة ، وهذه الاستمرارية تتضمن ألا يصاب المعلمين المتدربين بالركود ، بل تكفل زيادة قدرتهم ونموها ، كما أنها ستزيل التكرار والإعادة مما يوفر موارد التدريب ، بالإضافة إلى أنها تتيح الفرص لتقويم المعلمين المتدربين .

ب - قاعدة المعلومات:

وهي من النتائج المترتبة على الاستمرارية المخططة ، إيجابية إلى تصميم قاعدة أخرى لموارد التدريب ، وتشمل قاعدة المعلومات على أسماء المعلمين المتدربين ومؤهلاتهم وعناوينهم مما يسهل على القادة المخططين الاتصال بهم ، وتضم قاعدة موارد التدريب معلومات عن مواد التدريب وسبل الحصول عليها ، مما يساعد المديرين على تنظيم برامج التدريب .

**ثانياً: التدريب نظام متكامل:**

ويظهر هذا التكامل من ناحيتين، أولهما أنه كنظام متكامل في مدخلاته وأنظمته ومخرجاته، وثانيهما أنه يتكامل مع أنشطة أخرى لإدارة الموارد البشرية، مثل تكامله مع الأنظمة الإدارية، والتنظيمية، والمالية . . . الخ، والتي تهدف جميعها إلى النهوض بالمؤسسة التعليمية .

**ثالثاً: التدريب وخصائص المشاركين:**

إن التنمية المهنية والتدريب الجيد هو الذي يراعى خصائص المشاركين، مع الأخذ فبالثالي الاعتبار المستوى الحالي للتعليم والاستيعاب لديهم، وبصفة عامة فإن برامج التدريب تكون ذات قاعدة عريضة لتلائم مع الخبرات المتنوعة لدى المشاركين، ويلاحظ على برامج التدريب أنها تراعى ما يتعدى:

**- استهداف المشاركين:**

حيث تتجه برامج التدريب الجيدة إلى نوعيه معينة من المشاركين، حيث يوجد تنوع فبالثالي جمهور المتدربين الجدد مما يتعين على المدربين أن يولوهم الاهتمام، مع الوضع فبالثالي الاعتبار قدراتهم المتباينة على تلقي الخبرات التعليمية المتقدمة .

**- الاحتياجات الخاصة:**

وتساعد الاستبيانات الموجهة إلى المعلمات المتدربات الجدد، والتمرسات على تحديد الاحتياجات الخاصة مثل (القدرات - فترة التركيز الممكنة - الموضوعات المناسبة . . . الخ)

**رابعاً: التدريب نشاط متجدد:**

تراعى برنامج التنمية المهنية والتدريب الجيد للمعلمين أن يرتبط موضوع البرنامج مع محتوياته، لأنه أحياناً يتغير اسم البرنامج ولكن تظل المحتويات واحدة، لذلك يجب أن يشعر المسئول عن التدريب أنه أمام تحد عند وضع البرنامج، ذلك لأن التدريب أصبح مفهوماً واسعاً ومتغيراً يشمل أشياء كثيرة غير الأسلوب النمطي للمحاضرة، فأصبح يشمل حالياً العديد من المواد مثل أشرطة التسجيل السمعية، وأشرطة الفيديو، والمملخصات . . . . . الخ .

**خامساً: التدريب والتعلم بالثخرة:**

إن التنمية المهنية والتدريب الجيد ينبغي أن يشمل التعلم عن طريق الممارسة والمشاركة، ويلاحظ أن البرامج التدريبية للمعلمين المتدربين قد تميل أحياناً إلى تقديم التدريب للمتدربين دون

إشراكهم فبالثالي تصميم العملية التدريبيه ذاتها ، ولكن لضمان نجاح التدريب لابد من مشاركة المعلمين المتدربين عن طريق القيام بأدوار معينة ، أو بتكليفهم بمهام قيادية فبالثالي إدارة البرنامج ، أو بواجبات متميزة تستلزم استخدام المهارات التي تعلموها .

#### سادسا: التدريب وتعليم الكبار:

تراعى التنمية المهنية والتدريب الجيد معرفة السمات الخاصة بتعليم الكبار ليتيح مناخا تعليميا مناسباً ، حيث يتم ربط المبادئ الأساسية لتعليم الكبار بخطة إعداد وتقديم كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي للمعلمين .

وتهتم المادة التدريبيه بأربعة عناصر متشابهة تعمل داخل منظومة واحدة مناحي : الجذب ، الربط ، التبسيط ، التعزيز ، وتعرض كالتالي :

أ - فلكي يتعلم الكبار لابد من اجتذابهن للمعلومات - وأخبارهم بالفائدة التي ستعود عليهم من التعلم - واستجابتهم لها .

ب- كما يحتاج المعلمين المتدربين إلي ربط المعلومات الجديدة بما يعرفونه من قبل ، بالإضافة إلي استخدام أمثلة متنوعة لشرح كل مفهوم أو مهارة .

ج- يراعى أن تقدم المعلومات الجديدة بوضوح المعلمين المتدربين ، مع الاعتماد على المبادئ والقواعد الأساسية ، ويمكن تقديم المعلومات الجديدة على شكل مجموعات مترابطة .

د - إتاحة الفرص للمعلمين المتدربين بممارسة المعلومات بأنفسهم وتطبيقها حسب إمكاناتهم الشخصية ، مع الاهتمام بالحوار البناء عن طريق الملاحظات والتعليقات والانطباعات ، ثم تقديم التعزيز المتنوع لتشجيع المعلمين المتدربين .

#### سابعاً: التدريب عملية إدارية وفنية:

تحتاج عملية التنمية المهنية والتدريب إلى خبرات إدارية وفنية ، لذلك ينبغي على المخططين للتدريب ، مراعاة النواحي الإدارية التالية : وضوح الأهداف والسياسات التدريبيه ، وضع الخطط والبرامج التدريبيه ، تدبير الموارد البشرية والمادية ، تحديد الاختصاصات وتنسيق العمل وتنظيمه وتوجيهه ، والرقابة والمتابعة المستمرة لنتائج التدريب كما تظهر الناحية الفنية فبالثالي : تحديد الاحتياجات التدريبيه للمعلمين المتدربين ، وتصميم البرامج التدريبيه لهن ، وإعداد المواد العلمية والتدريبيه ، والمساعدة فبالثالي اختيار الأساليب والوسائل المعينة ، وتنفيذ البرامج التدريبيه ، ومتابعة وتقييم فعالية التدريب .

إن التدريب الفعال في المؤسسات التعليمية هو الذي ينتظر النتائج المرجوة من العملية التدريبية، لذلك فهو لا ينظر إليه بمعزل عن البيئة التي يتم تنفيذها فيها.

ويمكن عرض مبادئ التدريب الفعال من خلال أربعة عناصر تتكامل مع بعضها البعض، مناحي:

- 1- مبادئ عامة .
- 2- مبادئ اجتماعية .
- 3- مبادئ تنظيمية .
- 4- مبادئ نفسية (50) .

وتعتبر فعالية التدريب فبالثالي المؤسسات التعليمية عاملاً مهماً وحيوياً، إذ ينظر إليه على اعتبار أنه ينبع من واقع بيئة المدرسة التي يعيش فيها المعلم مع تلاميذه، حيث أن هناك لجنة -مشكلة من مجموعة متميزة من المعلمين- داخل المدرسة يبدأ عملها مع بداية العام الدراسي، فتقوم بعمل اجتماعات مشتركة مع باقي المعلمين داخل المدرسة للتعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم فبالثالي كل معلمي العمل داخل المدرسة من مناهج، وأنشطة، ووسائل تعليمية، وتكنولوجيا حديثة، وتقييم عملهم اليومي، ثم ترفع هذه اللجنة تقريرها إلى إدارة المدرسة بما يحتاجه المعلمون فبالثالي التدريب، وفي مرحلة تالية تقوم إدارة المدرسة بدراسة تلك الموضوعات، بحيث يمكن فبالثالي نهاية التدريب تنمية قدرة المعلمين المتدربين على الابتكار، وإيجاد حلول مناسبة للمواقف التي تقابلهم فبالثالي أثناء العمل (51).

ويبدأ المسئولون عن تخطيط التدريب فبالثالي تصميم البرامج التدريبية الفعالة لمقابلة احتياجات المعلمين، مع التركيز على مفهوم الجودة داخل المدرسة كهدف رئيسي يتم على ضوءه التخطيط لبرامج التدريب معتمدين فبالثالي ذلك على خبرات المعلمين، وطبيعة المجتمع، والتقدم التكنولوجي، وماذا يريدون من تلميذ الغد؟، واحتياجات التلاميذ من المعلمين، والطرق الحديثة فبالثالي العمل مع التلاميذ من خلال الأنشطة المتكررة، وكيفية تنظيم الأجهزة والآلات داخل المدرسة، بحيث يستطيع المعلم بعد نهاية البرنامج التدريبي أن يدير فصله بنجاح، وان يقدم أنشطة متميزة لتلاميذه، وأن قيم أداء تلاميذه بشكل مستمر، وأن ضع مساحة كبيرة من المرونة فبالثالي أثناء تنفيذ برنامج اليومي (52).

(50) : المرجع السابق، ص 51.

(51) Beatrice Demartin : Teaching young Children, Delmar Publishing, New York, 1985, p.142,143

(52) Margret Woods = Early Childhood Education In Pre- School Setting -Early Childhood Studies, Arnold Publishing, 1997, p.2.1-2.5.

- Iorin w. Anderson : Increasing Teacher Effectiveness, Unesco, Paris, 1991, p.86,87.

ويوضح هذه المبادئ - الشكل التالي :

شكل رقم (3)

### يوضح مبادئ التنمية المهنية والتدريب الفعال

مبادئ تنظيمية

مبادئ عامة

مبادئ التدريب

مبادئ نفسية

مبادئ اجتماعية

أولاً: المبادئ العامة:

يراعى تدريب المعلمين المبادئ العامة التالية :

- أ - التعلم عملية مخططي باستمرار الحياة ، ولكنها تختلف من فرد لآخر .
- ب - التنمية والتطور يختلفان من فرد لآخر وذلك حسب : إمكاناتهم وقدراتهن الجسمية والعقلية والنفسية والثقافية .
- ج - التنمية عملية مشتركة بين المعلمة المتدربة والمدرّب ، والمعلمة المتدربة والمشاركين معها فبالتالي نفس البرنامج .
- د - كل شيء قابل للتعلم - وذلك فبالتالي اللغة والمعلومات والقيم والاتجاهات والصفات الشخصية - يمكن تطبيقه فبالتالي مجال العمل داخل الروضة .
- هـ - العملية التدريبية تساهم فبالتالي تحقيق التنمية الذاتية فبالتالي الجوانب العقلية والسلوكية بشكل متكامل للمعلم .

**ثانياً: المبادئ التنظيمية:**

- وتهتم المبادئ التنظيمية بمجموعة نقاط مناحي :
- 1- وجود هدف للعملية التدريبية لمعلمات الروضة .
  - 2- ارتباط المادة التدريبية بطبيعة عمل المعلمة المتدرب .
  - 3- تحدد المادة التدريبية وفق تسلسل منطقي .
  - 4- ارتباط المادة التدريبية بمشاكل العمل الواقعية داخل المدرسة .

**ثالثاً: المبادئ الاجتماعية:**

إن نجاح العملية التدريبية يرتبط إلى حد كبير بنفس القيم السائدة وبالتالي المجتمع المحيط بها وبالتالي ضوء هذه المبادئ:

- أ - التأكيد على أهمية وضرورة الفكر الجماعي وبالتالي البرنامج .
- ب- بيان أثر ودور الجماعة المحيط وبالتالي تشكيل سلوك المعلم المتدرب .
- ج- إلمام المدرب بخلفيات المعلمين المتدربين، وأسلوب تفكيرهم، حتى تتحقق الفعالية من عملية نقل الخبرة والمهارات وبالتالي البرنامج التدريبي .
- د- بيان أهمية الحجم الأمثل للمجموعة الفعالة، وانعكاس أثره على النقاش والحوار والتفاعل بين الأعضاء .
- هـ- توافر جو من الدفء والثقة بين هيئه التدريب والمشاركات وبالتالي البرنامج يساعد على عرض آراء المعلمين المتدربين وأفكارهم، مما يساعد وبالتالي نقل الخبرات وسهولة التفاعل بما يساعد وبالتالي تحقيق الفعالية .

**رابعاً: المبادئ النفسية:**

وتظهر من خلال :

- 1- الاتجاهات .
- 2- الدوافع .
- 3- درجة النضج .
- 4- العائد من العملية التدريبية .
- 5- التدرج وبالتالي نقل المعلومات .
- 6- وقت البرنامج .

وبصفة عامة فإن التدريب الفعال يفضل أن يراعى ما يتعدى :

- أن تكون مادة البرنامج التدريبي - المحتوى - شيقة ومرتبطة بحاجات وأهداف المعلمين المتدربين وميولهم .
- تفاعل المدرب مع المعلم المتدرب .

- تعرض مادة التدريب بطريقة جيدة .
- تسلسل وتناسق خطوات التدريب .
- الاهتمام بالحالة النفسية للمعلم المتدرب .

#### أنواع التنمية المهنية والتدريب:

تتعدد أنواع التنمية المهنية والتدريب تبعاً لنوع الوظائف وحسب المكان، ويشمل التدريب تبعاً لنوع الوظائف: التدريب المهني والتدريب التخصصي والتدريب الإداري، أما التدريب حسب المكان فيشمل التدريب داخل المؤسسة والتدريب خارج المؤسسة

#### أ. التدريب حسب نوع الوظائف:

##### 1. التدريب المهني والفني:

ويهتم هذا النوع بالمهارات البدوية والفنية الميكانيكية، وذلك كما فبالناتالي أعمال النجارة والميكانيكا والتشغيل واللحام . . . الخ .

وتعتبر التلمذة الصناعية- المدارس الملحقة بالمصانع- نوعاً من التدريب المهني والفني الذي يحصل فبالناتالي نهايتها العمال على شهادة فنية تعادل الإعدادية أو الثانوية الصناعية .

##### 2. التدريب التخصصي:

ويهتم هذا التدريب بتنمية مجموعة من المعارف والمهارات للمتقدمين لنوعية معينة من الوظائف مثل هندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والمحاسبة والمبيعات . . . الخ، ويركز التدريب على طرق حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط، واتخاذ القرار .

##### 3. التدريب الإداري:

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية، وتشمل المعارف هذه العمليات تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ القرار، وتوجيه، وتنسيق .

#### ب. التدريب حسب المكان ويشمل:

##### 1. التدريب داخل المؤسسة:

وتقوم به المؤسسة سواء بمدرسين من داخلها أو من الخارج، وقد تكون المؤسسة مناحي المسئولة عن تصميم البرامج التدريبية أو جهة أخرى خارجية مناحي التي تقوم بذلك التصميم .

2. التدريب وبالتالي موقع العمل:

وفيه يقوم الرؤساء المباشرون بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل ، وفي هذا النوع يتمثل وتتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل ، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

3. التدريب خارج المؤسسة:

وتلجأ إليه المؤسسات عندما تكون الخبرة التدريبية بداخلها ليست على مستوى كبير ، مع قلة توافر أدوات التدريب ، لذلك تبحث هذه المؤسسات عن مؤسسات أو مكاتب خاصة - لتطمئن على جودة التدريب - ، وأحيانا أخرى عن طريق الالتحاق بالبرامج الحكومية مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ومركز تقويم الامتحانات . . . الخ .

كما أن هناك تصنيفا آخر لأنواع التدريب وهو ما يطلق عليه التدريب الرسمي ، والتدريب غير الرسمي .

ب. التدريب الرسمي Formal Training programs:

وهو نوع من التدريب المنظم ، وتتنوع البرامج التدريبية وبالتالي هذا النوع تبعا لأهدافها كما يتعدى :

- التدريب عند بداية الخدمة:

ويشمل البرامج التمهيدية ، والبرامج التي تدرب المعلمين الجدد على المهارات الوظيفية .

- التدريب العلاجي:

ويهدف إلى تحسين أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية للمعلمين .

- إعادة التدريب:

ويهدف إلى تزويد المعلمين المتدربين بمهارات جديدة لتحل محل المهارات المتقادمة نتيجة التقدم التقني وتمثل هذه البرامج بداية ، يفضل أن تتبعها أنواع أخرى من التدريب لتحقيق العائد منها .

د. التدريب غير الرسمي Informal Training Programs:

ويتمثل وبالتالي :

**التدريب على رأس العمل:**

أي التدريب على المهارات الأساسية المطلوبة للأداء الوظيفي بالمستوى المطلوب داخل الروضات .

**التدريب بالتوجيه المباشر:**

أي الإرشاد والمعاونة بين المعلم ورئيسه المباشر لمساعدة الرؤوس على فهم الأداء المطلوب .

**التدريب عن طريق تناوب الأعمال:**

وهو الأسلوب الذي يمكن بواسطته إعطاء المديرين المتوقعين تدريبا وخبرة متنوعة تحت إشراف دقيق .

**التدريب عن طريق التكاليفات المساعدة:**

أي وضع المعلم فبالتالي موقف ممارسة إدارية تحت إشراف أحد رجال الإدارة العليا الأكفاء .

هذا بالإضافة إلى نوعين آخرين من التدريب هما : التدريب عن طريق التعاقد، والتدريب عن طريق التطوير الذاتي ، وهما كالآتي :

**هـ. التدريب عن طريق التعاقد Contract Training:**

إذ تقوم بعض من المنظمات العامة والخاصة للتعاقد مع الكليات والجامعات والروابط المهنية وجمعيات الإدارة لتقديم برامج تدريبية تتراوح مدتها بين واحد وعدة أشهر ، ويمكن تنفيذ هذه البرامج فبالتالي المؤسسة التي تحتاج إلى التدريب .

**و. التطوير الذاتي أو في أي موقع تدريبي آخر خارجي Self Development:**

هي نوع من برامج التدريب غير التقليدية، إذ تشجع مؤسسات ومنظمات كثيرة موظفيها على الالتحاق بهذه البرامج، وغالبا ما ترتبط هذه البرامج التدريبية بأهداف وخطط وعمليات المؤسسات، وتقدم هذه المؤسسات جميع المساعدات البشرية والمادية والمعنوية لموظفيها للالتحاق بهذه البرامج لتنمية قدراتهم ومهاراتهم. ومن أشهر أنواع التدريب فبالتالي المؤسسات التعليمية : التدريب قبل الخدمة، والتدريب فبالتالي أثناء الخدمة، ويقصد بالنوع الأول التربية العملية الميدانية، والتقني يمكن تعريفها بأنها "برنامج تدريبي علمي تقدمه كليات التربية على مدى فترة زمنية محددة، وتحت إشرافها".

ويهدف هذا البرنامج إلى إتاحة الفرص للطلاب/ المعلمين لتطبيق ما تعلموه من معلومات

وأفكار نظرية- فبالنظري خلال الستين الأولى والثانية من دراستهم داخل مؤسسات الإعداد- تطبيقا عمليا فبالنظري أثناء قيامهم بمهام التدريس الفعلي داخل المدارس .

وبذلك تعتبر التربية العملية خبره فريدة لمعلمي المستقبل في التعامل مع التلاميذ داخل المدرسة، كما أنها تعمل على تطوير مهارة الطالب/ المعلم الخاصة بالتقويم الذاتي لقدراتها، كما أنها المعيار لتأكيد الصفة المهنية للتعليم .

أما النوع الثاني - التدريب فبالنظري أثناء الخدمة - فيقصد به كل البرامج التدريبية التي يلتحق بها المعلمون - سواء داخل الجامعات أو خارجها- فبالنظري أثناء الخدمة، بغرض تحسين قدرات المعلمين المهنية، وإطلاعهم على جميع الخبرات الجديدة في مجال عملهم، وتحسين أداء المعلمين داخل المدرسة، وأن يستطيع المعلم تقويم عمله مع تلاميذه بطرق متعددة، مع زيادة قدرة المعلمين التنافسية داخل مدارسهم من أجل الأداء المتميز .

**وير البرنامج التدريبي فبالنظري أثناء الخدمة للمعلمين بعدة خطوات هي :**

تحليل مهام العمل، ومعرفة خصائص المعلمين المتدربين، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، ووضع أهداف البرنامج، وتصميم محتوى البرنامج، وتنفيذ البرنامج، ثم تقويم البرنامج، وأخيرا متابعة المعلمين المتدربين .

**تقويم كفاءة التنمية المهنية والتدريب:**

يعتبر تقويم كفاءة التدريب جزءاً مهماً من أنظمة وخطط التدريب، وتوضح هذه الأهمية من خلال الحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستنتج فبالنظري المستقبل أم لا؟ مما يساعد على تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها مستقبلا .

ويفيد تقويم برامج التدريب فبالنظري التقييم الذاتي لإدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارة هذه الأجهزة، لذا فتحسين الأداء وشعور المتدربين بالاستفادة قد يكون دليلاً قوياً على فعالية إدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارتها، مما يشجع مستقبلاً على استمرار عمل هذه الأجهزة بشكل متميز .

وتمر عملية تقويم كفاءة التنمية المهنية والتدريب بثلاث خطوات رئيسية هي :تقييم فعالية التدريب، وطرق قياس فعالية التدريب، ثم التصميمات المنهجية لقياس فعالية التدريب .

**أولاً: تقويم فعالية التدريب:**

إن كل البرامج التدريبية قد لا تحتاج إلى تقويم شامل ومستمر بنفس الدرجة، إذ يلاحظ أن

البرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقويم شامل ، أما البرامج القديمة والمتكررة فقد لا تحتاج إلى تقويم شامل - كما وبالتالي حالة البرامج الحديثة - حيث ثبت نجاح هذه البرامج القديمة وبالتالي تحقيق أهدافها من خلال التقويم عدة مرات من قبل ، وبالتالي فإنه باختلاف أنواع برامج التدريب قد تختلف طرق تقويم فعاليتها، ولكي يتم تقويم فعالية البرنامج التدريبي فعلى المخططين مراعاة ما يتعدى :

- 1- تحديد طرق التقويم .
- 2- تحديد الفلسفة المنهجية للتقويم .
- 3- تحديد أسلوب جمع البيانات .
- 4- تحليل البيانات .
- 5- استخلاص النتائج .
- 6- وضع التوصيات .

#### ثانياً: طرق تقويم كفاءة التدريب:

تختلف طرق تقويم كفاءة التدريب على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التدريب وبالتالي عملية التقويم ، والتقني على أساسها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها ثم تحليلها . وتوجد ثلاثة طرق لتقويم كفاءة التدريب مناحي : تحقيق أهداف المؤسسة ، واكتساب وتعلم خبرات جديدة ، ورد فعل الدارسين ، وسيعرضها الباحث كما يتعدى :

#### 1. تحقيق أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف معينة من وراء التدريب ، لذلك فإن تركيز عملية التقويم ينصب على ما إذا كان التدريب قد أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل ، وتمر خطوات التقويم بالتسلسل التالي : تحديد الهدف التنظيمي وبالتالي شكل محدد الأبعاد ، ثم وضع الهدف التدريبي وبالتالي شكل كمي ، وتطبيق البرنامج ، وحساب مؤشرات الأداء بعد التدريب ، ثم تقويم البرنامج بناء على الفرق بين المؤشرات قبل التدريب وبعده .

#### 2. اكتساب وتعلم خبرة جديدة:

قد يكون هدف التدريب هو اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات المعلمين وبالتالي مدارسهم ، وفي هذه الحالة تركز عملية تقويم فعالية التدريب على إمكانية عرض المعلمين لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوك جديد ، وتمر خطوات التقويم على النحو التالي : تحديد السلوك الواجب اكتسابه- الهدف التدريبي بدقة- أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة ، وتطبيق برنامج التدريب ، ثم اختبار المعلمين المتدربين للتعرف على السلوك المكتسب أو الخبرة التي تعلموها ، وأخيراً مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج .

#### 3. رأى الدارسين (رد فعلهم):

إذا تعذر استخدام هذه الطريقة ، والتقني تعتمد على سؤال الدارسين عن رأيهم أو عن رد

فعلهم تجاه البرنامج التدريبي ، ويقوم المسئولون عن التدريب بتصميم قائمة أسئلة لقياس الرأي ، وتوجيه هذه القائمة فبالتالي آخر يوم من أيام برنامج التدريب وفور انتهائه ، ويمكن تطبيق قائمة أخرى - على نفس مستوى القائمة الأولى- بعد فترة زمنية من عودة الدارسين للعمل ، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات مناحي : تحديد الموضوعات التي يسأل حولها الدارسون ، وتصميم قائمة أسئلة تحوى هذه الموضوعات ، وتحديد أسلوب القياس ، وتطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات ، ثم تحليل البيانات ، وأخيرا التوصل إلى النتائج .

#### ثالثا : التصميمات المنهجية لتقويم فعالية التدريب :

توجد أربعة تصميمات تستخدم كمناهج مختلفة لعملية تقويم فعالية التدريب مناحي :

- 1 . القياس للدارسين بعد انتهاء التدريب .
- 2 . القياس للدارسين قبل وبعد التدريب
- 3 . القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك بعد التدريب .
- 4 . القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب .

ويمكن التفريق بين هذه التصميمات الأربعة- السابقة- من حيث :

#### أ. مجموعة القياس :

وهي تلك المجموعات التي ستخضع لعملية التقويم لفعالية التدريب ، ويمكن التركيز فبالتالي أثناء عملية التقويم على مجموعة العلمات فقط ، أو مقارنة مجموعة العلمات بمجموعة أخرى لم تتدرب .

#### ب. وقت القياس :

ويقصد به ذلك الوقت الذي يتم فيه جمع معلومات وبيانات تفيد فبالتالي تقويم فعالية التدريب ، ويمكن التركيز على جمع هذه البيانات بعد التدريب ، أو جمعها قبل وبعد التدريب .

وفى ضوء الاعتبارات السابقة لمجموعات القياس ، ووقت القياس يصبح أكثر التصميمات فعالية هو التصميم الرابع حيث يعطى بيانات كاملة عن كل من المجموعة الدارسة والمجموعة المقارنة ، وذلك فبالتالي زمني مختلفين أحدهما قبل البرنامج والآخر بعد تطبيق البرنامج .

وتهتم برامج تدريب المعلمين بتقويم كفاءة التدريب من خلال :

- 1 . استبيان قبلي : يوزع على المعلمين قبل البرنامج بغرض تحديد احتياجاتهم التدريبية .
- 2 . فعالية المناقشة : وتركز على مدى إيجابية المعلمين المتدربين من خلال حلقات المناقشة .
- 3 . التقويم الذاتي : عن طريق التقرير الذي تكتبه المعلم المتدرب فبالتالي نهاية البرنامج .

4. استبيان نهاية الدورة: للتعرف على آراء المعلمين المتدربين فبالتالي البرنامج وكيفية تطويره .
5. المتابعة: من خلال الزيارات الميدانية يمكن متابعة المعلمين المتدربين داخل أماكن عملهم بالمدارس بشكل مستمر حتى تتحقق أهداف التدريب .

وينظر إلى تقويم البرنامج التدريبي فبالتالي مرحلة الروضة على أنه نشاط مستمر يعتمد على التغذية الراجعة التي تراعى المعلمين المتدربين، ومدربهم، مع إعطاء اهتمام خاص لآراء المعلمين المتدربين فبالتالي تقويم أداء المدربين كإحدى طرق التقويم الذاتي .

### أساليب التنمية المهنية والتدريب

هناك طرق وأساليب مختلفة للتدريب تتراوح بين التعليم المباشر وجها لوجه، والتعليم من بعد، وتشمل هذه الأساليب ما يتعدى :

#### أولاً: المحاضرة Lecture:

المحاضرة مناحي عملية اتصال بين محاضر ومجموعة من الأفراد يقوم فيها المحاضر بتقديم بعض الأفكار والمعلومات التي تدور حول موضوع معين سبق له إعداده وتنظيمه .

وتعتبر المحاضرة من أقدم أساليب التدريب أثناء الخدمة، وأوسعها استخداماً، وهى تنمى الجانب المعرفي فبالتالي المتدرب، وغالبا ما تكون المحاضرة المستخدمة فبالتالي بداية البرنامج التدريبي عبارة عن محاضرة قصيرة وذلك بهدف تحديد الإطار أو المفاهيم النظرية التي سيتم استخدامها أثناء عملية التدريب بمراحلها المختلفة .

كما تشبع المحاضرة القصيرة احتياجات بعض المتدربين فبالتالي التعلم من خلال التنظير أو التجديد للخبرات وتقديمها فبالتالي شكل نموذجي معرفي أو علمي وهذا النمط - التجديدي، التنظيري - الذي يتم مخاطبته يرقى بالمتدربين إلى مستوى أعلى من الوعي والاهتمام والانتباه بما يجعلهم أكثر قدرة على فهم وإدراك الدروس المستفادة من تجارب الآخرين .

وتوجد مجموعة من العوامل يتوقف عليها نجاح عملية الاتصال داخل المحاضرة، مناحي :

- 1- مهارة المحاضرة فبالتالي جذب الانتباه طوال إلقاء المحاضرة .
- 2- مدى قدرة المحاضر على تنظيم أفكاره ومعلوماته وعرضها فبالتالي صورته مبسطة تتبع المنطق وأسس التفكير السليم .
- 3- مدى ما تضيفه أفكار المحاضر ومعلوماته إلى الخبرات السابقة لمجموعة المتدربين .
- 4- السمات الشخصية للمحاضر مثل : وضوح الصوت، وسلامة الإلقاء، والقدرة على التأثير فبالتالي المجموعة وتقبلها له .

5- قدرة المحاضر على إشراك مجموعة المتدربين فبالتالي مناقشة أفكاره وتوضيح الغرض منها .

وبصفة عامة فإن المحاضرة تعتبر مقدمة - مدخلا - لما يهدف البرنامج التدريبي إلي إكسابه للمتدربين من مهارات ، حيث تقوم المحاضرة بدور أساسي في تقديم المهارة موضوع التدريب إلى المتدربين وتعريفهم بها وتحليلها إلى مكوناتها السلوكية ، هذا مع مراعاة أن المحاضرة ليست الأسلوب التدريبي الذي يمكن الاكتفاء به كأسلوب وحيد فبالتالي برنامج تدريبي ، لذا يفضل إدخال أساليب أخرى معه داخل البرنامج التدريبي .

#### ثانياً: حلقة المناقشة Discussion:

وهي من الأساليب التدريبية الشائعة فبالتالي البرنامج التدريبي ، وهي تقوم على أساس تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تتراوح ما بين (5-15) فردا مع مراعاة تمكن أفراد المجموعة من خلال حلقة المناقشة من الاتصال الجيد بينهم وبين المدرب وبين بعضهم البعض . ويلاحظ عند تخطيط البرامج التدريبي وتصميم جدولها إليه أن حلقات المناقشة توضع عقب المحاضرات مباشرة ، وذلك باعتبار أن الهدف الرئيسي منها هو إتاحة العملية للمتدربين لمناقشة الأفكار التنظيمي وردت بالمحاضرات وتعميقها وتبادل الخبرات والمعلومات حول أساسية تطبيقها فلكي المدارس ، ثم تحديد المشكلات التنظيمي قد تعوق التطبيق وذلك لتحليلها والتعرف على أسبابها للوصول إلى حلول لها ، وترتبط هذه الحلول بالحقائق العلمية والمنطق السليم من خلال أساليب تفكير مبدعة تستعرض عدة حلول للمشكلة الواحدة ، ثم يختبر كلا منها وصولا للحل الصحيح . ويهدف هذا الأسلوب التخصصي إلى إعطاء المتدربين فكرة عامة عن الموضوعات المعدة للبحث والتدريب والمهام التنظيمي تؤولها والأهداف التنظيمي يراد بلوغها والوصول إليها ، بالإضافة إلى مساعدة المتدربين فلكي التعرف على حاجاتهم ومشكلاتهم مما يؤدي إلى نموهم المنهجية المستمر .

ويتخذ أسلوب المناقشات العديد من الأشكال التنظيمي يمكن استخدامها فلكي برامج التدريب فلكي أثناء الخدمة ، ومنها :

#### أ- الحلقات الدراسية Seminars :

ويعتمد هذا النوع علي وجود مجموعة من ذوي التخصص العلاجي والإداري وذوى الخبرة فلكي موضوع الحلقة الدراسية ، كما يعتمد على تقديم كل من المشاركين فلكي هذه الحلقة لتقرير يعد بمثابة ملخص لموضوع النقاش ، هذا بالإضافة إلى اعتماد هذا الأسلوب على قدرة المتدربين فلكي البحث وعلى قدراتهم على استخدام وسائل البحث العلاجي والتفكير الجيد فلكي موضوع النقاش وفي عناصره .

وحتى يتحقق الهدف من إقامة هذه الحلقات ، تراعى النقاط التالية :

- تخصيص أحد أفراد المجموعة من ذوى الخبرة والدراية بموضوع النقاش لإدارة الحلقة الدراسية .
- تهيئة المناخ المناسب لإجراء المناقشات الحرة حول موضوع النقاش .
- قيام رئيس الحلقة بتوجيه المناقشات وإبراز الدراسات العلمية وإجراء المقارنة فيما بينها ، ثم استخلاص أهم النتائج التنظيمي أسفرت عنها المناقشات ، ثم قيامه بتلخيص ما جاء فلكي الحلقة من آراء وأفكار واتجاهات .

#### ب- المؤتمرات Conferences:

وهى من الأساليب الشائعة فلكي التدريب الاحتياجيات ، ويسمح هذا الأسلوب بمشاركة مجموعة من الأفراد يمثلون اتجاهات متعددة ، أو قد يمثلون بعض المنظمات أو الهيئات المختلفة التنظيمي تجمعهم اهتمامات مشتركة بموضوع النقاش - المؤتمر - ، كما يتضمن المؤتمر تقديم الأسئلة والإجابة عنها وإبراز التعليقات . ويتيح أسلوب النقاش فلكي المؤتمر الفرص للأفراد من المتدربين والمدرين لتبادل الآراء والأفكار والرؤى نحو العديد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك ، مما يؤدي إلى استفادة كل عضو من أعضاء المؤتمر بخبرات وآراء واتجاهات غيره من الأعضاء ، وكذلك يؤدي إلى الإسهام فلكي تنمية المعرفة العلمية للمتدربين من خلال التعلم عن طريق الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين .

ومن خلال استخدام أسلوب النقاش فلكي المؤتمرات للتدريب يتم تعلم المتدربين كيفية احترام آراء الآخرين وتقبل النقد الموجه لآرائهم ، وأنه يوجد أكثر من مدخل عبارة لحل أية مشكله ، كما يؤدي هذا النوع من النقاش إلى تنمية إطار تحليلي للعقل لدى المتدرب وتنمية اتجاهات تساؤليه لديه .

#### ج- المناقشة عن طريق الحوار Panel:

يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من الخبراء أو المتخصصين فلكي موضوع النقاش ليقوموا بعرض آرائهم فلكي الموضوع بما يتفق مع اهتمامات وتخصص كل منهم ، وذلك بغرض إعطاء فكرة متكاملة للمتدربين عن هذا الموضوع ، ويكون اختيار المقدمين للحوار (المدرين) من الموظفين التنفيذيين أو الإداريين ، أو قد يكون عن طريق توجيه الدعوة إلى خبراء المنظمة للمشاركين فلكي إجراء الحوار ، وفي بعض الأحيان قد يتم الاختيار من بين المتدربين أنفسهم من ذوى الخبرة بالموضوع لتقديمه .

ومن مميزات هذا الأسلوب :

- استكشاف الآراء والاتجاهات نحو موضوع أو قضايا يدور الخلاف حولها أو لم يتم حسمها بعد .

- يفيد فلكي تدريب مجموعة كبيرة من المدرسين ويتيح لهم فرصة المشاركة فلكي الحوار .
- استفادة المدرسين من خبرات وتخصصات المقدمين للموضوع .

#### ثالثاً: الورشة الدراسية :Workshop

نموذجي مجال ينتظم فيه أفراد لهم مشكلات محددة يهدفون إلى حلها بمجهوداتهم الخاصة وتحت إشراف خبراء مختصين ، وهي تحقق نمو الفرد ككل ، كما تتيح للمعلم أن يبحث فلكي المشكلة باعتبارها كلا موحداً ، فتؤدى إلى تحقيق النمو المنهجية فلكي أحسن صورة . وتحظى الورشة الدراسية بقدر كبير من الانتشار والنجاح كأسلوب من أساليب التدريب الجيدة ، إذ تعتبر من أهم التطورات فلكي تدريب المعلمين فلكي أثناء الخدمة .

وتتميز الورشة الدراسية بالمشاركة الجادة من قبل المدرسين فلكي مسئولية التخطيط والتنفيذ والتقويم ، وعلى الرغم من قيام المشرفين على الورشة بنوع من التخطيط المسبق لها فيما يتعلق باتجاهاتها العامة وتنظيمها وإدارتها ، إلا أن برنامج الورشة المرن يترك الجزء الأكبر من توجيه العمل بها للأعضاء أنفسهم ، مع مراعاة التنسيق بين المشرف على الورشة وهيئة الخبراء والمستشارين التنظيمي تساعده وبين المدرسين .

وقد احتلت الورشة الدراسية مكانتها بما تتيحه للمعلم من فرص للنمو الشخصي والاجتماعي من خلال عمله فلكي علاج المشكلات المهمة بالنسبة له وللجماعة .

وهناك عدة أمور يجب توافرها فلكي تنظيم وتنفيذ الورشة الدراسية لاستيعاب تحقق أهدافها ، وهي :

أ- أن يتوفر لها هيئة من المختصين والخبراء ممن لديهم الوظيفي بنظام العمل بالورشة الدراسية ، أن يجتاروا فلكي ضوء حاجات المدرسين ومشكلات الدراسة .

ب- أن يسبق انعقاد الورشة نوع من التخطيط يدور حول : تقدير الميزانية ، تدبير المكان الملائم ، تنظيم الجداول الزمنية ، توفير المواد والوسائل التعليمية . . . الخ

ج- أن تحدد المشكلات المقدمة من الأعضاء وتوضح الأنشطة التنظيمي يراد الوصول إليها عند بداية العمل فلكي الورشة .

د- أن تؤخذ هذه المشكلات باهتمام ، وأن يتم تحديدها ووضعها دون أي تدخل من المدرسين .

هـ- أن ينبثق النشاط فلكي الورشة من مشكلات واهتمامات وحاجات حقيقية تواجه الأعضاء فلكي عملهم .

و- أن يقسم الأعضاء المدرسين إلى جماعات صغيرة على أساس من وحدة المشكلات وتشابهها .

ز- أن يقوم المدربون بإنجاز العمل المطلوب منهم بمساعدة بعضهم البعض ، مع مراعاة النظام والتعليمات المسبقة من المشرف .

- ح - أن يساهم جميع المتدربين فلكي التخطيط للعمل وتنفيذه .  
 ط - أن يكون التقويم مستمرا ، وأن يركز على الإمكانيات والعمل ، بحيث تقوم الورشة نفسها ، وإنتاج المتدربين ، وطرق التنظيم والتخطيط للورشة .  
 ي - أن يكون الوقت المحدد للورشة مناسبة سواء فلكي مجموعة أو توزيعه على أوجه النشاط المختلفة بالورشة .  
 ك - أن تتاح للورشة مجموعة من المصادر المتنوعة ، وأن تكون هذه المصادر شاملة لكل من يساعد المتدربين فلكي حل مشكلاتهم .  
 ل - أن يضع المتدربون - قبل مغادرة الورشة بعد انتهاء العمل بها- أساسا للمتابعة الميدانية ، وذلك لتأكيد أن ما اكتسبوه من خبرات ومهارات سينتقل أثره إلى عملهم فلكي مدارسهم .  
 ويلاحظ أن الورشة الدراسية تتفوق على غيرها من وسائل التدريب ، فالمعلمون يأتون إليها بذهن مفتوح كمشاركين لا ليسوا مستمعين ، كما أنها تعطي من النتائج ما لا تستطيع أن تعطيه أية وسيلة أخرى ، لذلك فهي تعتبر طريقة ذات أثر فعال فلكي تمكين الجماعة من العمل التعاوني فلكي مسائل مشتركة مما يساعد على تنمية مهاراتهم ومعارفهم المهنية ، بالإضافة إلى أنها تتيح قدراً كبيراً من التوجيه السليم الناتج عن التعاون فلكي مسائل مشتركة مما يساعد على نموهم المنهجية .

#### رابعاً: البيان أو النموذج العملي Demonstration :

- يوضح هذا الأسلوب للمتدربين ما يجب عليهم القيام به وكيفية الأداء ، لذلك يقوم المدرب بالأداء الفعالة لما يريد أن يعلمه لهم مع الاستعانة بالشرح اللفظي لتوضيح :
- 1- لماذا يجب أن يتم الأداء بهذا الشكل؟ وكيف يتم؟
  - 2- ما الإرشادات لتحقيق مستوى جيد من الأداء؟

كما أن استخدام البيان العملي غالبا ما يكون مزوجا بأسلوب آخر كالمحاضرة مع البيان العملي ، أو البيان العلاجي مع التدريب العملي . ويستخدم هذا الأسلوب فلكي توضيح طريقة أداء بعض المهارات لبيان كيفية عملها ، أو التدريب على تشغيل بعض الأجهزة فلكي العمل من خلال توضيح كيفية عمل الأفراد مع بعضهم البعض لأداء عمل ما . ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى تعلم أسرع للمتدربين ، وذلك لاعتماده على أداء النموذج مع الشرح اللفظي ، مما يعطي تصورا بصريا لما هو مطلوب أدائه ، وتصور عقلي أو مخططي لكيفية الأداء ، حيث يتأثر المتدرب من خلال حاستي السمع والبصر بهذا الأسلوب ، بالإضافة إلى أنه يتأثر فلكي أن تعلمه بحاسة اللمس من خلال إتاحة الفرص له للتمس الأجهزة المستخدمة فلكي عملية التدريب .

وهي عبارة عن زيارة لمؤسسه أو مشروع ما ، ويخطط لها بهدف الدراسة الأولية والاطلاع المباشر ، وتحتاج إلى منسق يتولى إعداد الترتيبات الضرورية للزيارة .

وينحصر دور المتدرين فلكي هذا الأسلوب فلكي الملاحظة وجمع المعلومات والبيانات والعينات والنماذج أو كتابة التقارير التنظيمي ستعرض للمناقشة فيما بعد ، والزيارة تعتبر الوسيلة الوحيدة التنظيمي يستطيع بها المتدرب أن يقف بنفسه على ما يريد ، ثم يرى كيف يتم العمل والتعليم مما يعطى العملية لتخطيط برنامج فلكي ضوء الحاجات الواقعية والحقيقية . وفى أثناء الزيارة يبرز دور المتدرب كل ما لديه من مهارات وإمكانات حتى يتمكن من زيادة رصيد الثقة فلكي نفسه ، وحفز همته ومضاعفه نموه المنهجية ، لذلك تؤدى الزيارة إلى تحقيق أسس خدمته فلكي رفع مستواه المنهجية بحيث تجعله يبذل أقصى جهده وبصفة عامة فإن الزيارات المتابعة والمستمرة والملاحظات الدقيقة ، ستؤدى حتما إلى تقبل الفرد لمقترحات المشرف وسروره لوجوده بينهم ، إذ أن المتابعة لها تأثيرها الإيجابي فلكي زيادة رصيد المشرف من المعرفة ، وزيادة ثروته نتيجة ما يجمعه من معلومات فلكي مجال عمله ، مما يجعله ملما بأحدث الأساليب والطرق الجديدة التنظيمي تفيد فلكي تطوير وتحسين العمل . وبالتالي تحقق الزيارة أهدافها يفضل مراعاة الجوانب التالية :

- 1- تحديد الهدف المراد تحقيقه من الزيارة ، ثم وضع خطه ملائمة للأهداف المراد تحقيقها .
- 2- توافر قدر من المرونة فلكي الخطة ، لتناسب مع ما يستجد من تغييرات لتكون أكثر فاعلية .
- 3- تنظيم الخبرات ، وتشجيع المتدرين على اكتساب هذه الخبرات .
- 4- مراعاة الفروق الفردية فلكي الميول والقدرات والاستعدادات للمتدرين .
- 5- توفير الوسائل والأدوات المطلوبة لاستعمالها فلكي العمل .
- 6- تزويد المتدرين بالنشرات والمطبوعات الحديثة .

ومن مزايا هذا الأسلوب - الزيارة الميدانية - :

- أ - إتاحة الفرص للمتدرين للملاحظة المباشرة للعمليات والممارسات الفعلية للعمل ، والتنمية لا يمكن توفيرها فلكي موقع العمل .
- ب - ربط النظرية بالتطبيق .
- ج - جمع معلومات يمكن استخدامها فلكي مناشط تدريبيه أخرى من قبل المتدرين .
- د - إثارة اهتمامات المتدرين واستثارة دافعيتهم للمشاركة . فلكي المناقشات ووسائل التدريب الأخرى التنظيمي تلي تلك الزيارات .

بدء تطبيق هذا الأسلوب عام 196. فلكي جامعة ستانفورد، حيث استخدم كوسيلة لتدريب الطلاب على مهارات التدريس، وقد حقق نجاحا فلكي تزويد الطلاب بالمهارات الجديدة وتحسين ما لديهم من مهارات قديمة.

وترجع تسميه هذا الأسلوب بالتدريب المصغر لأنه يقوم على أساس من تحليل العمل إلى المهارات المكونة له، ثم تدريب الفرد على كل مهارة منها على حدة، بمعنى أنه يقوم بالتركيز على المهارة حيث يضعها فلكي بؤرة العمل التخصصي ليسانع المتدرب على تبين تفاصيلها الدقيقة، مما يسهل عليه اكتسابها.

ويساعد أسلوب التدريب المصغر على اكتساب المعلمين مهارات الشرح، والاستماع، والتشجيع، وطرح الأسئلة، والتقويم، والتخطيط والإشراف الفني.

#### ويمر التدريب المصغر بأربع خطوات، نموذجي:

- 1- عقد اجتماعات تمهيدية تضم كل المشاركين فلكي التدريب من متدربين ومشرفين فنيين لتقديم الاستكشافي والتعريف به وتوضيح أهميته وفوائده وخطوات تطبيقه.
- 2- انتظام المتدربين فلكي المحاضرات وحلقات للمناقشة يتم فيها تقديم المهارات التنظيمي سيتم التدريب عليها والتعريف بها وتحليلها وبيان مكوناتها السلوكية ومستويات الأداء اللازمة لها، ويطلق على هذه الحياة بداية التدريب الفعالة
- 3- وتمثل هذه الحياة التدريب العملي والممارسة الفعلية للمهارة، وفيها يتم تسجيل أداء المتدرب أما بالصوت والصورة، أو بالصوت فقط، أو بدونهما، ذلك حسب طبيعة كل مهارة والإمكانات المتاحة.
- 4- عقد اجتماعات يحضرها المتدربون والمشرفون الفنيين لعرض ما تم تسجيله ومناقشه أداء المتدرب وتحليله وبيان موقعه من مستويات الأداء المطلوبة، وتؤثر هذه الاجتماعات فلكي إكساب المهارة أو تحسينها وذلك لأنها توفر نوعا من التغذية المرتدة للمتدرب، لذلك فهي تساعد الفرد على دعم النمطي الإيجابية فلكي أدائه وحذف وتعديل النمطي السالبة فتؤدي بالتالي إلى تحسين المهارة، كما أن هذه الاجتماعات تتيح الفرص للمتدرب لتقويم أدائه تقويما ذاتيا، إذ يتعرف بنفسه على نواحي الإجابة والقصور فلكي أدائه مما يساعد على تحسين هذا الأداء.

إن استخدام هذا الأسلوب يتطلب توافر هذه الأجهزة الآتية: عدد مناسب من الميكروفونات، كاميرا فيديو، كاسيت . . . حتى يحقق الأهداف المخططة منه.

سابعا: التطبيقات العلمية Practical Works:

وتقوم فكرة هذا الأسلوب على تكليف المتدرب بالقيام ببعض التدريبات أو التمرينات العلمية التنظيمي يتم أداؤها بعد عرض النموذج العملي . وتوجد أربعة أنواع أساسية للأداء فلكي هذا الأسلوب ، نموذجي :

أ - الأداء المستقبلي : وهو يعبر عن الأداء الذاتي يعمل فيه المتدربون بشكل فردي وفقا لمعدل التعلم الخاص بكل منهم .

ب - الأداء الثالثة : ويقصد به الأداء الذاتي يعمل فيه المتدربون بشكل جماعي وفقا للتسلسل الرقمي لخطوات الأداء التنظيمي يتم تحديدها من قبل المدرب .

ج - المتدرب كمدرب : ويشير هذا النوع من الأداء إلى تقسيم المتدربين إلى مجموعات يتكون كل منها من فردين ، ويطلب من كل منهما القيام بأداء دور المدرب والمتدرب بشكل تبادلي ، وذلك للتدريب على ما تعلموه .

د - الأداء فلكي شكل فريق : وهو يعبر عن الأداء الذاتي يقوم به جماعة من المتدربين بالتعاون لأداء عمل يتطلب فريق عمل . ومن مزايا هذا الأسلوب التخصصي :-

- تنمية مهارات المتدربين .
- تطبيق أنواع المعرفة والمعلومات التنظيمي اكتسبها ، وذلك من خلال المواقف والتطبيقات العلمي .
- تسهم المواقف السابقة فلكي تكوين اتجاهات إيجابية لدى المتدربين نحو عملية التعلم .
- تؤدي التطبيقات العملية إلى إتاحة الفرص للمدرب لملاحظة أداء كل متدرب ، وتحديد مدى تقدمه فلكي عملية التدريب ، ومدى ما يواجهه من صعوبات أو مشكلات فلكي أثناء تدريبه .

ثامنا: تمثيل الأدوار Role Playing:

ويعتمد هذا الأسلوب على منح المتدربين الفرص لاستيعاب يمثلوا الأدوار الإدارية أكثر من مناقشة أحداثها . والهدف من استخدام هذا الأسلوب هو مساعدة المتدربين على فهم الطبيعة البشرية ، بالإضافة إلى تطوير المهارات والقدرات من خلال مواجهة المتدربين لمواقف من الحالي العلمي .

ومن مزايا هذا الأسلوب :

- اكتشاف الطريقة التنظيمي يتصرف بها المتدربون فلكي إطار ظروف ومواقف معينه .
- يسهم فلكي تنمية المهارات القيادية .

- يساعد المدربون على القيام بالتجربة ، وكذلك على إتاحة الفرص لهم من خلال العمل .
- يتيح الفرص للمتدربين لتجريب العديد من المداخل ، وذلك بخلاف مواجعتهم للمواقف النواحي .
- يسمح بالحصول على تغذية مرتدة سواء من الزملاء أو من المدرب .

#### تاسعا: دراسة الحالة Case Study

تعد دراسة الحالة من أكثر أساليب التدريب فعالية فلكي مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، ويؤدي هذا الأسلوب إلى مناقشه ذات عمق عبارة وإداري لبعض من مواقف الحالي العلمي التنظيمي يتم التدريب عليها ، مما يتطلب القراءة الجيدة والدراسة المتأنية وتبادل وتحليل الأفكار والآراء بين المتدربين والمدرّب .

وقد انتشر استعمال هذا الأسلوب فلكي عدد من الدول النامية مثل مصر ، والمغرب والعراق ، والهند ، ومن مزايا هذا الأسلوب تعرض المتدربين لمواقف جديدة ليتعرفوا من خلالها على مشكلات العمل والجهاز الاحتياجات وتوضيح أكثر من حل للمشكلة ، وكذلك تدريبيهم على طرق حل المشكلات ، كما تساعد دراسة الحالة على تنشيط حواس التحليل ، والاختيار ، والموازنة التنظيمي تقوم عليها عملية اتخاذ القرار .

وتعتبر دراسة الحالة من الأساليب الجماعية والعملية التي تتلافى ما يؤخذ على أسلوب المحاضرة ، وإذا أحسن استخدامها فإنها تساعد على زيادة معلومات المتدرب ، وتنمية مهاراته العقلية التحليلية وتقوده على النظر بعمق إلى المشكلات المطلوب حلها .

ويمكن زيادة فاعلية استخدام أسلوب دراسة الحالة بالاستعانة ببعض التقنيات التربوية ووسائلها المختلفة سواء سمعية أو بصرية ، وذلك للتركيز على الإجراءات فلكي كل حالة لجذب انتباه المتدربين ، وتتوقف تنمية هذا الأسلوب على عاملين هما : شخصية المدرّب وقدرته على الحوار ، وشخصية المتدرب ومدى استعداده للمشاركة الإيجابية فلكي النقاش .

ومما سبق يتضح أن دراسة الحالة تساعد على تنمية بعض الحواس الضرورية لاتخاذ القرار ، وتنمي فلكي المتدرب المشاركة فلكي النقاش واحترام الغير .

#### عاشرا: التعليم المبرمج Programmed Learning

ويعتمد هذا الأسلوب على تمكين المتدرب من تعليم نفسه ، وذلك عن طريق اتباع سلسلة من الخطوات التي تؤدي إلى أهداف تم تحديدها بعناية تامة .

ويهدف هذا الأسلوب إلى تمكين المتدرب من العمل في حدود وقته ، وخدمة أكبر عدد من

المتدربين ذوي الخصائص والصفات والاحتياجات التدريبية المتشابهة وتحقيق تنمية مقبولة ومحكمة لمهارات المتدرب بنفس الدرجة التي يمكن أن يحققها المدرب بالاتصال المباشر .

ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يراعي :

1. الفروق الفردية . 2. التسلسل المنطقي .
3. أهداف البرنامج . 4. التمكن من كل خطوة من خطوات البرنامج .
5. فعالية المشاركة . 6. فورية إرجاع الأثر .
7. التشجيع والتحفيز .

وبصفة عامة فإن التعليم المبرمج يعتبر من أساليب التعليم الذاتي ، ويمكن استخدام البرنامج والرجوع إليه أكثر من مرة ، كما يمكن للمتدرب العمل فيه ضمن حدود وقته .

ومما تقدم يتضح أن هناك العديد من الأساليب التدريبية ولكي ينجح البرنامج التدريبي فلنكي تحقيق أهدافه يفضل أن تتنوع أساليب التدريب وتتكامل مع بعضها البعض تبعاً لطبيعة البرنامج التدريبي ، وخصائص المتدربين ، والمكان ، والوقت . . . إلخ .

ويلاحظ أن معارف المدرب وسماته الشخصية من العوامل الأساسية التي تحكم درجة الاستفادة من الأساليب التدريبية المتنوعة وأن توفر هذه الخصائص لدى المدرب تزيد من فعالية استخدام الأساليب التدريبية ، وتحقيق الهدف من عملية التعلم .

كما أن الاختيار يأخذ فلنكي الاعتبار المستوي الثقافي ، والخلفية التعليمية ، وطبيعة الخبرة العملية للمتدربين ، ومتوسط سنهم والعوامل الاجتماعية والثقافية التي تميز بيئاتهم ، هذا بالإضافة إلي أن الهدف من البرنامج التدريبي يعتبر عاملاً أساسياً فلنكي تحديد الأساليب التدريبية مع مراعاة العوامل الزمنية والمادية التي يتم فلنكي إطارها البرنامج التدريبي .

ومما سبق يتضح أن العوامل المؤثرة فلنكي اختيار الأساليب التدريبية هي :

1. عوامل إنسانية : وتشمل المدرب - المتدربين - البيئة .
2. الأهداف : وتشمل المعارف - المهارات - الاتجاهات .
3. مجالات التدريب : وتشمل مجالات محددة - مجالات متداخلة .
4. المحددات الزمنية والمادية : وتشمل الوقت - التمويل - المساعدات التدريبية .
5. مبادئ التعلم : وتشمل التحفيز - المشاركة الفعالة - الفروق الفردية - التابع والهيكلية - إرجاع الأثر - نقل الخبرات الشخصية .

نماذج التنمية المهنية والتدريب :

وسوف يعرض الباحث لبعض نماذج التدريب المطبقة في بعض الدول المتقدمة ، وتنوع هذه

النماذج بحيث تلبى احتياجات المعلمين التدريبية والمهنية، ومن أشهر هذه النماذج :

نموذج التدريب المدمج العالي، ونموذج تحليل الاحتياجات، ونموذج تدريب المعلمين فلكي الطفولة المبكرة ويشمل (النموذج الرومانسي - النموذج السلوكي - النموذج التطوري) ونموذج التدريب التعاوني، ونموذج تدريب المدرس عبر الثقافات ويشمل (نموذج التبادل الاجتماعي - النموذج الفكري - النموذج الادراكي - النموذج التفاعلي - نموذج التدريب البيئي) ونموذج التابع المتدرج لتصميم التدريب .

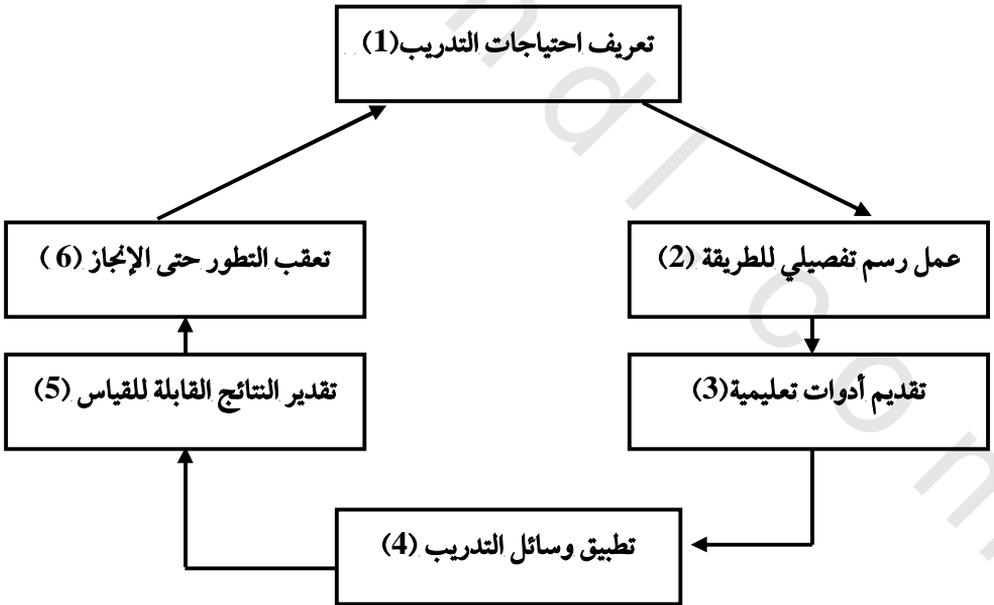
وفيما يلي عرض لهذه النماذج :

أولاً: نموذج التدريب المدمج العالي:

يتكون هذا النموذج من ست خطوات، و نمودجي تركز على تقديم تدريب هادف وفعال، و يمكن عرض مكونات هذا النموذج من خلال الشكل الأداء :

شكل رقم (4)

يوضح مراحل نموذج التدريب المدمج العالي



**المرحلة الأولى: تعريف احتياجات التدريب:**

وهذه المرحلة تكشف عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتحسين الأول الواقعية، ويتم فيها البحث عن الاحتياجات التنظيمي يصمم من أجلها البرنامج التخصصي كما تصف هذه المرحلة كيفية تلبية هذه الاحتياجات .

**المرحلة الثانية: عمل رسم تفصيلي للطريقة:**

وتهتم هذه المرحلة بتطوير الأهداف التدريبية القابلة للقياس بحيث تقدم وسائل لقياس هذه الأهداف ، ويلى ذلك عمل خريطة للخطة المصممة باستخدام الأهداف ، وذلك من خلال مخطط تمهيدي يلائم أهداف التدريب .

**المرحلة الثالثة: تقديم أدوات تعليمية مؤثرة:**

وهذه المرحلة تتضمن تطويراً فعلياً للطريقة التدريبية ، وهى تتضمن كتيبات أو أدوات الغرض منها تأييد التدريب الواقعية مع الاعتماد على الأنشطة التدريبية والخطة المصممة فلكي المرحلة - السابقة - الثانية .

**المرحلة الرابعة: تطبيق وسائل تدريبية ناجحة:**

وتقدم هذه المرحلة التدريبية للأفراد ما يحتاجون إليه فعليا فلكي ضوء احتياجاتهم التدريبية ، لذا يتم الاختيار من بين وسائل التدريب المتاحة ما يلائم الأنشطة الموضوعية ، والأفراد المشتركين -المتدربين - داخل البرنامج التخصصي .

**المرحلة الخامسة: تقدير النتائج القابلة للقياس:**

وتهتم هذه المرحلة بمراجعة تطوير الأهداف الموجودة فلكي المرحلة الثانية ثم تحدد هل حقق التدريب هذه الأهداف أم لا؟ وذلك فلكي ضوء المعايير القياسية .

**المرحلة السادسة: تعقب التطور حتى الإنجاز:**

وهذه المرحلة نموذجي المسؤولة عن استمرار فعالية التدريب ، لذلك يفضل أن تستجيب هذه المراحل لما يحدث من تطور فلكي أرجاء العالم ، وبخاصة مع سرعة التقدم التقني ، لهذا يجب وضع مقترحات وأفكار جديدة ومتنوعة للبرامج التدريبية فلكي ضوء احتياجات الأفراد التدريبية ، مع استخدام معينات تدريبية مناسبة لأهداف البرنامج التدريبي والمتدربين .

ويمكن عرض أداءات ونتائج هذا النموذج من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (1)

يوضح أداءات ونتائج نموذج التدريب المدمج العالي

| المرحلة | الأداء  | النتائج   |
|---------|---|---|
| الأولى  | جمع وتحليل معلومات مناسبة   | وصف لتدريب محدد لتحسين الأداء الوظيفي                     |
| الثانية | تعريف الاحتياجات التي يجب تعلمها لتحسين الأداء الوظيفي واختيار طريقة التدريب المناسبة | أهداف تفصيلية لبرنامج التدريب، وخطة منسقة لبرنامج التدريب |
| الثالثة | ابتكار أدوات التدريب الفعلية  | كتيبات تدريب، ومرشد تيسيري، ومساعدات سمعية وبصرية         |
| الرابعة | توصيل التدريب بشكله المصمم عليه لضمان نجاحه   | تدريب توجيه المعلم بالاعتماد على الكمبيوتر                |
| الخامسة | تقويم التدريب والاعتماد على تطوير الأداء الفعلي للأفراد                               | تقرير تقويمي، ودورة معاد تصميمها                          |
| السادسة | ضمان بعدم قلة تأثير التدريب   | اقتراحات وأفكار متطورة تؤثر على التدريب                   |

ثانياً: نموذج تصميم تحليل الاحتياجات :

يعتبر هذا النموذج ضرورياً بالنسبة لنموذج التدريب المدمج العالي حيث يركز علي عرض كيفية تعريف احتياجات التدريب - المرحلة الأولى -، ويتكون هذا النموذج من ست خطوات هي :

تحديد الموقف الحالي، وتحليل المستقبل، وجمع المعلومات، وتصنيف المعلومات، ومشاركة النتائج، ثم تحديد التدريب المستقبلي، ويترجم هذا النموذج كل خطوة من الخطوات السابقة إلى سؤال يحتاج إلي تركيز انتباه المتدرب، وإجابته عن هذا السؤال هي التي تساعده على الانتقال إلى الخطوة التالية فلكي النموذج، ويمكن عرض هذه التساؤلات والنتائج من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (2)

يوضح تساؤلات ونتائج نموذج تحليل الاحتياجات

| الخطوات             | الأسئلة                         | النتائج   |
|---------------------|---------------------------------|---|
| تحديد الموقف الحالي | أين أنت الآن؟                   | تعريف واضح للموقف   |
| تحليل المستقبل      | أين تريد أن تكون؟               | وصف واضح عما سيكون عليه المستقبل إذا اتخذت الخطوات الصحيحة                      |
| جمع المعلومات       | ما الذي يحتاج أن تعرفه؟         | تجميع الأفكار المتقاربة والمعلومات بشكل منظم من الأشخاص المناسبين لترسيخ الصورة |
| تصنيف المعلومات     | ما الذي تدل عليه هذه المعلومات؟ | الموضوعات والقضايا التي تحتاج إلي مناقشتها                                      |

|                               |   |                                       |
|-------------------------------|---|---------------------------------------|
| مشاركة النتائج . . .          | كيف تستخدم هذه المعلومة للتحرك إلي الأمام؟          | عمل ملخص للقضايا ووضع التوصيات        |
| تحديد التدريب المستقبلي . . . | ما الخطوات التي يجب اتخاذها للتأثير فلكي المتدربين؟ | عمل رسم تفصيلي لطريقة التدريب القادمة |

وبالرغم من أن خطوات هذا النموذج الستة متعاقبة، إلا أنه من الأفضل النظر الوعي النموذج ككل كهدف جذري يعتمد على الوصول إلى من خلال خطه محده، بحيث يكون هذا الهدف مرئياً للمدرب والمتدربين - وراسخا مدعوماً بالتفكير السليم والتخطيط المنطقي - ويكون تحقيقه ممكناً.

### ثالثاً: نموذج تدريب المعلمين للعمل فلكي الطفولة المبكرة:

يركز هذا النموذج على تدريب المعلمين الجدد عند التحاقهم بالعمل، كما يقوم بتطوير مهارات المعلمين القدامى ليصبحوا ذوى أداء أفضل من خلال عملهم داخل الرياض وهذا النموذج التخصصي يجعل المعلمين المبتدئين يشعرون بالراحة نحو مسؤولياتهم الجديدة داخل العمل، إذ أنه يساعدهم على تطبيق معتقداتهم التعليمية بتناغم فلكي أثناء عملهم إليه، ويهتم هذا التدريب باطلاع المعلمين على الافتراضات النظرية التنظيمي تشكل أساساً لممارستهم داخل الرياض - النظريات النفسية والسلوكية- وتكون هذه الممارسات منسجمة مع معتقدات المعلمين.

ويشمل هذا النموذج ثلاثة أنواع نموذجي: النموذج الرومانسي، والنموذج السلوكي، والنموذج التطوري، وفيما يأتي عرض لهذه النماذج:

#### أ- النموذج الرومانسي:

تقوم فكرة هذا النموذج على أساس أن الذكاء يرسخ منذ الميلاد، وأن نسبة التطور فيه يمكن تقديرها، لذلك فالمعلم يحتاج إلى التحضير المبكر لمواهب الطفل حيث يوفر له البيئة الآمنة الفرصة، ذلك لأن الطفل فلكي هذه المرحلة يكون كالزهرة تفتح طبيعياً إذا أخذت الرعاية الكافية، لذا يهتم هذا النموذج بالتطابق الدورة من خلال تدريب المعلمين- الذاتي يمثل هدف التدريب وذلك لتطوير الأحاسيس الداخلية من الأمان والثقة والتلقائية . . . ، وهذا ما يطلق عليه كوهلبرج التوجيه نحو التدريس - الرومانسية، حقيقة الفضائل -، وقد عرفها بأنها " التطوير الالتزام والسلوكية للطفل عن طريق تشجيع الثقة بالذات والتلقائية وحب الاستطلاع واحترام الذات " .

وقد حدد سمرهيل دور المعلم هنا بأنه ابتداء بيئة غير متضاربة يستطيع أن يتعلم من خلالها الطفل من خلال اللعب والاستكشاف .

ب - النموذج السلوكي:

يعتمد هذا النموذج على أبحاث بنجامين بلوم، والتنمية أُلقت الضوء على مفهوم الموهبة الطبيعية التطورية الاحتمالية، وعلى الرغم من أن هذه الأبحاث أكدت أن الحدود الخارجية للاحتمال تتحدد بواسطة الوراثة، إلا أن بلوم وزملاءه قرروا أن نسبه التطور الفكري يمكن أن تتغير بتغير البيئة. وقد طبقت هذا الأبحاث على الأطفال المعاقين، فتبين زيادة نسبه تطورهم العقلي عن طريق التحفيز، وهذا ما جعل بعض المعلمين يغيروا نظرتهم للبيئة، فقد تصوروا الطفل كلوحه مفاتيح ساكنه- كائن حي سلمي- تنقل إليه البيئة الحقائق والقواعد والقيم، والمستقبلي أصبحت مهمة المعلم نموذجي نقل المعلومة للطفل من خلال التعليم المباشر والتقليد وأشار بيرتر أن الأطفال يجب أن يحفظوا ليتعلموا، لذا أصبح التعليم اكتساباً لسلسلة ناجحة من السلوكيات، بحيث يتم تعليم كل سلوك للطفل من خلال نموذج تحفيزي، حيث يقوم المعلم بتقديم الحافز (سؤال- مشكله) والتنمية يستجيب لها الطفل بالإجابة الصحيحة، ثم يقوم المعلم بتعزيز هذه الاستجابة. ويوضح هذا النموذج أن المنهج الخطوة ثابت والطفل مجهز له، لذلك فإن سلوك الطفل يتم تقييمه عن طريق انسجامه مع المعايير الاجتماعية، والمستقبلي أصبح هدف التعليم هو تغير سرعة التعليم.

ويقوم هذا النموذج بتحليل المهارات التنظيمي يحتاج إليها الطفل لاستيعاب يكون ناجحاً، ومن خلال طريقه ترتيبه لها يتعلم هذه المهارات.

ويهتم هذا النموذج بتدريب المعلمين على اللعب الهادف المقصود، واللعب الحر التلقائي، وأساليب النمو الاجتماعي.

ج - النموذج التطوري:

اعتمد هذا النموذج على اكتشاف بلوم أن البيئة يمكن أن تؤثر فلكي الإنسان، فقد أوضح هانت أن التعليم شيقة عن تفاعل بين بيئة نشطه وطفل نشط، فصور الطفل على أنه جهاز مثل الكمبيوتر له القدرة على تخزين المعلومات والاحتفاظ بمجموعه ضخمة من الخطط والتنمية يمكن استخدامها فلكي تعامله مع البيئة المحيطة به، وهذا يدل على أن الطفل يؤثر ويتأثر بالبيئة من خلال التفاعل المستمر بين عملياته الفكرية والاستجابة التنظيمي يتلقاها من البيئة، وهذا النموذج تعتمد فكرته على الخبرات والمعلومات المكتسبة من البيئة، ومع إدراك الطفل فإن هذه الطريقة المتعلقة بالنشاط الحسي والحركي معا تصبح أكثر ذاتية، فيستخدم الطفل فيها الرموز التصويرية واللغوية أكثر من الأشياء الحسية.

ويعرف التعليم هنا من خلال الترتيب الثابت للمراحل المتابعة للنمو مع هدف الوصول لأعلى مستوى من الأداء، ويعتبر بلوغ المرحلة المتقدمة شرطاً أساسياً للنجاح فلكي المرحلة التالي

للمنو . ويهتم التدريب فلكي هذا النموذج بأن يعرف المعلم تسلسل تطوير المهارة عند الأطفال ، بالإضافة إلى إلمامه بالاختيارات التنظيمي يحتاج الطفل لاجتيازها للوصول للمستوى الأداء ، هذا بالإضافة إلى تدريب المعلم على مفهوم التوازن المناسب ، وذلك من خلال مقارنة المستوى الجيدة للطفل والتحديات التنظيمي تواجهه فلكي البيئة ، والتنمية تباعد تقدمه مستوى أعلى .

ويتدرب المعلمون هنا على الحوافز المركبة فلكي البيئة حتى يستطيع الأطفال تحقيق إدراك مقبول للعمليات الفكرية ، هذا بالإضافة إلى وضع مواقف تلقائية وملاحظة كيفية تصرف المعلمين فيها ، مع التركيز على الاهتمام باللعب ( المقصود - التلقائي ) داخل الأداء إليه للمعلمين فلكي الرياض .

#### رابعاً: نموذج التدريب التعاوني:

يعتبر هذا النموذج من البرامج التعاونية المضبوطة ، حيث يتم عمل مجموعات من الأشخاص ذوى الاهتمامات المشتركة معاً والثقة يمكن تحفيزهم ليصبحوا موجهين للنفس ، وذلك بغرض استمرار تقدم المعلمين المنهجية .

ويستخدم هذا النموذج العديد من الأساليب التنظيمي تمكنه من تحقيق أهدافه ، ومن هذه الأساليب : المؤتمرات ، وزيارة المدارس ، والمعامل ، والاستشارات ، والبرامج التبادلية ، وسيعرض لها الباحث فيها يأتي :

#### 1- المؤتمرات:

يدرك المراقبون - المسئولون عن تحفيز المعلمين - أن هذه المؤتمرات تشكل نفعاً بالحالة للمجموعات المشكلة داخل البرنامج التخصصي ، ويهتم المراقبون بتقديم العلاقات داخل المجموعات بحيث يسود جو من الاحترام المتبادل ، بحيث ينمو المعلم مهنيًا داخل برنامج التدريب التعاوني .

ويعمل المراقبون على تحقيق العلاقات المتناسقة بين أعضاء المجموعة ، وعلى المعلمين أن يدركوا أن مثل هذه العلاقة يمكن أن تتطور فقط فلكي حاله نضج المعلمين معا فلكي جو متجانس مع النمو المنهجية ، لذلك فعلى المراقبين تجنب حدوث أية خلافات داخل المجموعات مثل الإحباط والتوتر ، وبصفة عامه فإن البرنامج التعاوني يقدم ثلاثة أشياء إلى مجموعات المتدربين نموذجي : أ - كنتيجة للبرنامج يجب أن يظهر المعلمون مشاعر الأمان ، ويفقدوا الشعور بالخوف من أن البيئة التنظيمي يعملوا فيها تضمير لهم العداء .

ب - على البرنامج أن يزود المعلمين بالخبرة المثيرة والمتنوعة ، التنظيمي تحثهم على القيام بتدريس افضل .

ج - على البرنامج أن يزود كل معلمه بوسيلة تستطيع من خلالها اكتساب التميز ، والمستقبلي تشعر بقيمتها .

#### 2- زيارة المدارس:

فلكي هذا الأسلوب يسعى المراقبون إلى تشجيع المعلمين على زيارة بعضهم البعض لاستيعاب يحسنوا من طريقة تدريسهم بمشاركة خبراتهم العملية، ومثل هذه الزيارات يجب أن يخطط لها لتحقيق أقصى نمو مهني للمعلمين .

ويهتم المراقب بإظهار الروح المهنية للمجموعة، وذلك سيؤدي إلى قيام المعلم بوصف طريقته للوصول إلى حلول لبعض المشاكل المعينة، وفي أثناء الزيارات يساعده زملاءه فلكي تقويم الإجراء الذاتي يستخدمه .

ويحرص المراقبون على تبديد فكرة أن حجرة الفصل عبارة عن جو مقلق تسودها التقاليد، وذلك عن طريق إظهار مشاعر طيبة بأن حجرة الدراسة عبارة عن معمل تعليمي لكل من التلاميذ والمعلم .

ومن أهم وظائف المراقب عند استخدام أسلوب زيارة المدارس توضيح أن الأساليب الناجحة التنظيمي يطبقها معلم ما قد تحتاج بعض التعديلات قبل استخدامها من قبل معلم آخر .

#### 3- الحلقة الدراسية:

يستخدم هذا الأسلوب لمواجهة المشاكل التعليمية التنظيمي تحتاج إلى توافر قدر من الانتباه إليها، والغرض من الممارسة العامة فلكي الحلقات الدراسية هو تشجيع المجموعة لإظهار مشاكلها، ثم تنظيم العمل للقضاء على هذه المشكلات، وفي هذه الفترة فإن كثير من المتدربين يمكن أن يكونوا مرتبكين، لذلك على المراقب أن يعمل على تفادي هذه الحالة من الارتباك قبل أن تصبح شيئاً أساسياً فلكي البرنامج .

وعموماً فإن الحلقات الدراسية تتم من خلال عدة خطوات نموذجي : التعرف على المعلومات المتاحة، واستنباط المشكلة، وتعريف المشكلة، وتقديم الحل، ثم تقويم الحل .

#### 4- الاستشارات:

تهتم بعض الولايات ( فرجينيا-نيوجرسي-بوسطن-نيويورك) بتوفير مستشارين لمدارسها فلكي جميع التخصصات ليستفيد منهم المعلمون، حيث نجحت عملية التعليم فلكي غرس مهارات اللغة الأساسية لدى السكان، بالإضافة إلى تكوين أساسيات تعليمية داخل كل مرحلة دراسية، وقد لوحظ أن نظام التعليم بطيء فلكي توجيه استخدام هذه الأساسيات نحو الأهداف

الاجتماعية، وبخاصة المسؤولية التنظيمية تصاحب التجارب التعليمية التقدمية، لهذا فإن المعلمين يحتاجون إلى مساعدة لإبقاء برامجهم مسايرة مع المشاكل الحديثة، وهذا هدف المستشارين فلكي أثناء تعاملهم فلكي البرامج التدريبية مع مجموعات المعلمين .

ويقوم المستشار بزيارة المعلمين بعد انتهاء البرنامج التخصصي فلكي مدارسهم لمتابعتهم، حيث يقدم له المعلمون كشوفاً بمشاكلهم ويتولى هو تصنيفها فلكي مجالات ثم يقوم بوضع حلول لكل مجال على حدة بالاشتراك مع زملائه .

#### 5-البرامج التبادلية

تعتمد فكرة هذه البرامج على تبديل المعلم بين الولايات وأحيانا بين الدول، ويستمتع التلاميذ بتبادل المعلمين، مما يساعد على تجديد خبرة المعلمين والحصول على فرص لمناقشة مشكلات المهنة مع أعضاء آخرين فلكي أماكن متنوعة .

وتعتبر البرامج التبادلية من البرامج الجيدة كمصدر من مصادر التعليم الشيق، مع الوضع فلكي الاعتبار عامل اللغة، الذاتي يقف أحيانا عائقا أمام هذه البرامج، وأحيانا تقوم هذه البرامج بتبادل المعلمين على أسس غير تدريبية مما يساعد فلكي تنمية مهارات الاتصال، إذ يعتبر توجيه فعال للعملية التعليمية، ويراعى ذلك فلكي أثناء التدريب، وقد لوحظ أن هذا النوع من البرامج مكلف ماديا .

#### خاصة: نموذج تدريب المعلم عبر الثقافات:

تعتمد فكرة هذا النموذج على فرضين أساسيين، أولهما أن الناس التنظيمي تعيش وتعمل فلكي حضارة واحدة قد يقابلوا بعض الصعوبات عند انتقالهم للدخول فلكي حضارة أخرى مختلفة، وثانيهما أن تلك الصعوبات الناتجة عن الانتقال من حضارة لأخرى يمكن التغلب عليها بواسطة التدريب الإدراكي والمؤثرات السلوكية .

وقد سعى الباحثون لتعزيز التدريب عبر الثقافات عن طريق :

- 1- توضيح درجة قوة الثقافة بين الناس مع مراعاة اختلاف الحضارة والقيم واللغة .
- 2- إنتاج نماذج من التكيف عبر الثقافات .
- 3- تخصيص نماذج بحثية تتناسب مع الدراسات عبر الثقافات .
- 4- تكوين نظريات لشرح التعارض عبر الثقافات وهويته وسلوكه .

وبالرغم من الجهود المبذولة فإنه لا يزال هناك بعد عن التوافق العالمي بين الباحثين التعليميين بسبب الصعوبات النظرية والمنهجية الموجودة داخل الحضارات المختلفة، وقد حدد

ماهان Mahan في 1984 ، ويورك york في 1993 الاختلافات فلكي النتائج بين تدريب المعلم المؤلف - المعتاد - وبين تدريب المعلم عبر الثقافات ، ومازال البحث مستمراً إلى الآن حول ما إذا كان التدريب يجب أن يعمم بين الثقافات المختلفة أم يقتصر على ثقافة معينة؟ بالإضافة إلى الجدل حول محتوى التدريب فهل يكون مزيجاً من التدريب الإدراكي والتأثير السلوكي؟ وإلى أي مدى؟ أم يكفي بالتركيز على عنصر واحد أو عنصرين فقط؟

ويحتوى نموذج تدريب المعلم عبر الثقافات على خمسة نماذج نموذجي :

نموذج التدريب على التبادل الاجتماعي ، ونموذج التدريب الفكري ، ونموذج التدريب الإدراكي ، ونموذج التدريب التفاعلي ، ونموذج التدريب البيئي .

وتشترك النماذج الخمسة السابقة فلكي التساؤلات التالية :

- س - هل التدريب يعد المعلمين للدخول إلى ثقافة معينة؟
- س - ما أهداف التدريب؟ وما التغيرات التنظيمي يظهرها البرنامج على المتدربين؟
- س - وكيف يتم قياس هذه التغيرات؟
- س - ما نتائج التدريب؟
- س - ما قوة النموذج فلكي تحقيق أهدافه؟ وما حدوده؟

وسيعرض الباحث للنماذج الخمسة السابقة فيما يأتي :

أ . نموذج التدريب على التبادل الاجتماعي : يستخدم هذا النموذج مبادئ سلوكية لتعديل سلوك المتدربين - المعلمين - ثم تطبيقها لتساعد فلكي حدوث التوافق الثقافي ، ويحدث ذلك بطريقتين :

**الطريقة الأولى :** باستخدام عناصر التكيف الفعال فلكي بعض البيئات الاجتماعية ، حيث يتم تعريف السمات المطلوبة ثم تحليلها بواسطة نظرية التبادل الاجتماعي - التنظيمي تعتمد على أنه يمكن قياس ردود أفعال شخص ما داخل ثقافة معينة فلكي أثناء المقابلات مع أشخاص آخرين فلكي محيط المجموعة .

**الطريقة الثانية :** تفترض أن الأشخاص سيقبسون احتمال الفائدة من مقابلات هذا الشخص عبر الثقافات ، وهذا سيؤدي إلى زيادة الفائدة مع تجنب التبادل عندما تكون التكلفة عالية ، بمعنى أن معادلة الربح والخسارة تكون متوازنة ، لأن قانون العدالة الفردية سيطلب الشخص المتضرر بأن يطلب تعويضاً أو ينهي التبادل .

وقد تم استخدام هذا النوع من التدريب مع المعلمين لمساعدتهم على الحفاظ على الحد

الإيجابي من التفاعل مع تلاميذ مختلفي الثقافات، لذلك فإن المعلمين يتم تدريبهم على اكتساب الاستجابات المطلوبة للتعامل مع التلاميذ.

ويتطلب هذا النموذج معلومات كافية عن الثقافة المعينة المطلوب التدريب عليها، وذلك لقياس آثار التدريب بدقة داخل بيئة عبر الثقافات.

ب - نموذج التدريب الفكري: ويطلق عليه أحيانا "تدريب توجيه المعلومات"، وقد ساد هذا النموذج فلكي مجالات مهنية كثيرة بما فيها مجال التعليم، ويفترض هذا النموذج أن تعلم الثقافة يجهز المتدرب للعيش والعمل داخل هذه الثقافة، ويلقى هذا النموذج شعبية كبيرة فلكي ثقافات متنوعة، وتفسر هذه الشعبية للأسباب التالية:

1 - يقدم هذا النموذج للمتدرب معرفة واسعة بالرغم من تخصص المتدرب فلكي جزئية صغيرة - تخصصه - من هذه الثقافة.

2 - يحاطب هذا النموذج احتياجات المتدرب ليتعرف على الثقافة المطلوبة.

3 - يستخدم هذا النموذج مدرين ذوى مستوى متقدم فلكي تخصصات متنوعة.

4 - يتم التدريب داخل قاعات تشبه الفصول الدراسية، فتوفر جواً من الألفة بالنسبة للمتدربين - المعلمين -.

5 - يركز هذا النموذج على ترسيخ نظرية المعرفة التي تؤكد على أن العمليات العقلية نموذجي التنظيمي تحدد السلوك، كما تفترض أن زيادة المعرفة مرتبط بعمليات النضج التنظيمي توجه التصرفات الاجتماعية.

ويقدم هذا البرنامج كم معلومات معيناً للمعلمين عبر الثقافات ما بين: معلومات اجتماعية وتاريخية، ومعلومات عن نظرية الاستيعاب والصراع، والموضوعات ذات الحساسية داخل الثقافات، ومعلومات عن نماذج ثقافية وفكرية وسلوكية معينة، هذا بالإضافة إلى خطط تعليمية مشتقة ثقافياً - ومقيمة من قبل - لاستخدامها مع الأطفال، وتقدم هذه المعلومات للمتدربين بطريقة شيقة ومتنوعة من خلال كتب وأشرطة كاسيت وملخصات.

وتنشأ حدود هذا النموذج من التنافر بين بيئة التعلم فلكي الفصل وبيئة العمل، كما قد يحدث بعض القصور فلكي تحويل كم المعلومات المتزايد إلى أداء تعليمي متقدم نتيجة لوجود الفروق الفردية بين المعلمين.

ويوضع الأساس النظري لهذا النموذج من خلال هدف عام يقدم من خلال التدريب على المعلومات - السابق ذكرها - ذات القيمة فلكي التمثيل الثقافي، ويتكون هذا التمثيل من مجموعة من الأوصاف تمثل الأحداث الثقافية، وقد تم استخدام التمثيل بطريقة غير منتظمة

فلكي التعليم فلكي السنوات الأخيرة - ربما بسبب صعوبة إثبات كل وصف - بالرغم من أن بعض الباحثين أمثال كوشنز، وبريزلن، وانجليش قد توصلوا لنتائج إيجابية باستخدام التمثيل ملخصها أن التمثيل يتضمن زيادة الإدراك عبر الثقافات، وزيادة الرغبة فلكي إجراء المقابلات عبر الثقافات، وزيادة فلكي الحساسية نحو التلاميذ الصغار، ولكن مازال المخططون لهذا النموذج يرون أن النتائج التنظيمي يتم الإبلاغ عنها بواسطة المتدربين بعد انتهاء التدريب مباشرة من أفضل نتائج هذا التدريب، وهذا يدل على أن التمثيل الثقافي يمكن استخدامه داخل البيئة العادية - الفصل الخطوة - حيث لا يواجه المتدربون شخصاً أو موقفاً حقيقياً من ثقافة أخرى .

ويعتبر هذا النموذج من أكثر نماذج التدريب التنظيمي ثبت نجاحها فلكي مجال التعليم .

ج - نموذج التدريب الادراكي : يعتمد هذا النموذج على نظريات فرويد التنظيمي تفترض أن حالة اللاوعي للعقل نموذجي التنظيمي تحدد السلوك، كما تحدد الأولوية لمفهوم الجماعة بواسطة استخدام اختبارات الشخصية والذكاء .

وقد استخدم هذا النموذج بطريقة واسعة فلكي أنواع مختلفة من المجموعات المهنية والاجتماعية .

وفي أثناء التدريب يقوم المدرب بتشجيع المتدربين لاكتشاف هويتهم الثقافية الخاصة بهم، وذلك لاكتشاف مناطق التميز أو التحيز وذلك عن طريق مشاركة المتدربين للعمل فلكي مجموعات داخل التدريب لإظهار سلوكيات ومشاعر ذات حساسية ثقافية .

وقد استخدم هذا النموذج فلكي مجال التعليم لاكتشاف : مستويات الاحترام للثقافات الأخرى، والتعارضات السلوكية، والحساسية الثقافية، والتحيز العنصري والتمييز، والعرقية، والقلق نحو السلطات .

وهذا النموذج له ثلاثة حدود وهي :

بالرغم من أن هذه الطريقة تزيح المعتقدات والإيمان الراسخ، فإن المدرب إذا لم يكن شخصاً كفواً، فمن المحتمل عدم ارتقاء المتدربين إلى المنزلة الأعلى للحساسية، بل يمكن أن يرتدوا إلى حالات بها عرقية وتحيز .

إن التأكيد على مفهومي الحقيقة والتفتح قد تروق إلى بعض الجنسيات الذين يؤمنون بها، ولكن ليس كل المجموعة الثقافية مختلفة .

إن فشل مجموعة المتدربين فلكي إظهار دليل التقدم المستمر فلكي التنبؤ والتحكم تؤدي إلى خلل فلكي نتائج التدريب .

د - نموذج التدريب التفاعلي : يعتبر هذا النموذج مشابهاً للنموذج الفكري بسبب اعتماده على نظريه الإدراك وتأكيد على أهداف المعرفة ، ويختلف هذا النموذج عن النموذج الإدراكي فلكي أنه يستخدم ممثلين للثقافة لنشر المعلومات ، ويفترض أن هذا النموذج يقلل من مستوى قلق المتدربين مما يساعدهم على التحرك بسهولة داخل الثقافة الجديدة . ويستخدم هذا النموذج فلكي تدريب المعلمين للتدريس للطلاب الذين لديهم حدود فلكي التقدم فلكي دراسة لغة جديدة ، والتدريس لطلاب الاقليات ، ولكيفية تعامل المعلمين البيض مع الطلبة الملونين (الزنج). .

ويتميز هذا النموذج بأنه يستخدم طريقه غير رسميه من التبادل الشخصي والتنمية يمكن أن تهدى من خوف المتدرب ، بالإضافة إلى أن المدرسين ليسوا من السلطات بل هم أشخاص عاشوا وعملوا فلكي ثقافة أجنبية .

ويلاحظ أن التفاعل من ملاحظة المعلم المشرف (كمحرك ثقافي) والمعلم المهتم للتدريس (كمتدرب) قد استخدمت كحافز للتغير ، وقد اعتمد هذا النموذج فلكي نتائجه على النتائج السلوكية وليس على النتائج الفرصة أو الإدراكيه .

هـ - نموذج التدريب البيئي : يشار إلى هذا النموذج بـ " نموذج التعلم التجريبي " الذاتي يؤكد على الأهداف السلوكية والفعالة ، وهو يختلف عن النماذج السابقة التنظيمي يتطلب بعضها اتصالاً قليلاً بالثقافة الأجنبية .

وهذا النموذج يعتبر المتدربين مشتركين نشطاء فلكي عمليه التعليم من ثقافة أجنبية ، كما أن التدريب يشجع على نمو المواقف والمهارات الثقافية التنظيمي تنشأ من التجربة الحقيقية ، وهذا النوع من التدريب يتطلب الحد الأقصى من اشتراك المتدرب فلكي بيئة ثقافية مختلفة بغرض استكشاف الحلول الممكنة للصعوبات الموجودة عبر الثقافات وفي العمل ، مع اكتساب معلومات ثقافية جديدة ، بمعنى أن ضعف اندماج المتدربين فلكي ثقافة مختلفة يؤدي إلى آثار سلبية حيث لا تشجع الفاعلية ، ولا الإدراك ، ولا التأثير السلوكي فلكي بيئة عبر الثقافات .

وتؤكد نظرية التفاعل الرمزي على العمليات العقلية مقرر للسلوك الإنساني ، كما أنها تفترض أن التبادل بين الناس يتحقق بواسطة العالم الرمزي ، لذلك فإن المتدربين يتخلون ردود الأفعال الممكنة للسلوك .

ويمكن استخدام هذا النموذج فلكي :

- الدمج مع نماذج أخرى من التدريب عبر الثقافات .
- مؤسسات تشجع العلاقات الراسخة والمتقدمة مع مجموعه ثقافية كالجامة .

- البرنامج التصنيفي للمعلمين والثقة توضح نتائجه وجود تغيرات أهمية فلكي سلوك المعلمين .

وقد أظهرت نتائج الأبحاث أن المعلمين المتدربين فلكي برامج عبر الثقافات من المحتمل إحرازهم النجاح فلكي التدريس الأداء بنسبه 83% مقارنة بـ 52% من المتدربين تقليديا، إضافة إلى أن هؤلاء المعلمين قد تلقوا عروض عمل بنسبه 1:2 مقارنة بنظرائهم من المتدربين التقليديين .

اساسا: نموذج المتابع المتدرج لتصميم التدريب ( SIM ) – The Sequential – Iterative Model :

يعتمد تصميم هذا النموذج على نتائج تعليمية فعالة وجذابة من خلال إدارة احتياجات المتدربين، ويتميز هذا النموذج بتتابع مراحلها وفق نظام معين بحيث يستخدم المصمم الاستكشافي الإدراكي والمفاهيمي مع الأسلوب الواقعي .

والغرض من هذا النموذج هو تصميم تدريب جيد يمزج بين التركيب والسلاسة معا، والتحليل والبديهة، والعلم والفن . . . وبهذا يحقق نموذج SIM التوازن المطلوب داخل التدريب، فبدون السلاسة فإن التدريب سيكون جافاً، كما أن التركيز على السلاسة فقط يؤدي إلى قلة المتعة .

ويتكون نموذج SIM من خمس مراحل نموذجي :

أهداف التدريب، والموضوعات الأساسية، ومحتوى التدريب، وأدوات التدريب، وأدوات التقويم .

وسيعرض الباحث لهذه المراحل فيما يأتي :

#### 1- أهداف التدريب:

تعتمد هذه المرحلة على تحليل احتياجات المتدربين، وذلك لاكتساب رؤية واضحة عن العوامل التالي :

- احتياجات التدريب والأداء المطلوب، وما الذاتي يجب أن يفعله المتدربون؟
- تحليل المتدربين، وما الذاتي يعرفونه؟
- بيئة التعليم، وكيف سيناسب هذا التدريب بيئة المتدربين؟
- معرفة الموضوع والصادر، وما الدور الذاتي تساهم من خلاله فلكي عملية التصميم؟
- مستوى مهارة المدرسين، وما كفاءتهم فيما يتعلق بمحتوى التدريب؟
- المتطلبات المنطقية، وما العوامل التنظيمي ستساند التدريب؟

وفي هذه المرحلة ستقيم السلوكيات والمهارات المطلوبة، بحيث يمكن وصف نتائج التدريب والمقياس المستخدم لتقويم فعالية التدريب .

## 2. الموضوعات الأساسية:

وتركز هذه المرحلة على توضيح المحتوى الذاتي يجب أن يفهمه المصمم لاستيعاب يؤدي السلوكيات المطلوبة منه بنجاح ، وعند اكتمال هذه المرحلة سيكون إنتاج المصمم عبارة عن مجموعه من المحتويات مجمه فلكي فئات لتساعد على استكمال عمليه التصميم ، وفي هذا المرحلة سيقوم المصمم بتصنيف كل المحتوى لتحديد ما الضروري ، وما الذاتي يمكن معرفته ، كما أنه يضع فلكي اعتباره بعض التركيبات النظامية للتدريب ، وتوضيح المحتوى الأساسي للتدريب ، والاحتياجات التدريبية للمتدربين ، وأهداف التدريب . وبهذا يكون المصمم مدركا لما يجب أن يتلاشى حتى يستطيع المدربون أداء السلوكيات المطلوبة منهم والتنمية تعتبر أساس التدريب .

## 3. مهتوى التدريب:

وفي هذه المرحلة يختار المصمم سلسله من الأنشطة التعليمية التنظيمي تتلاءم مع وحدة المحتوى ، والمستقبلي ستوجه المتدربين نحو النتائج المطلوبة ، وذلك معناه أنه فلكي هذه المرحلة من SIM فإن المصمم سيبحث عن طرق تسلسل تجعل تصميم التدريب فعالا وكافيا وجذاباً ويرشد نموذج SIM فلكي هذه المرحلة من التصميم النطاق بواسطة مخطط بأهداف يتضمن الأنشطة التعليمية المقترحة مع مصاحبة المحتوى الأساسي ، وبعد اقتناع المصمم بأن تصميمه يتماشى مع أهداف التدريب وموضوعاته فإنه يناقش الموضوعات الأساسية لتتلاقى مع احتياجات المتدربين ، أما الطريقة الثانية فإنها تحدد مستوى التفصيل فلكي التصميم بحيث يتنوع طبقا لاحتياجات ومهارات المتدربين بحيث يكون التصميم مصغراً ومتميزاً .

## 4. أدوات التدريب:

وتركز هذه المرحلة على الأدوات مثل : أدوات المدرب ، وأدوات المتدربين ، والأدوات التعليمية المساعدة ، وتهتم عملية SIM فلكي هذه المرحلة بتعريف المتطلبات الخاصة بكل فئة من الأدوات ، وتعتمد المتطلبات على عنصرين هما : احتياجات ومصادر المتدرب ، والصفات المميزة للمتدربين . وعندما يحدد المصمم مع المتدربين هذه المتطلبات ، فإن المصمم يقوم بمراجعته التصميم ليوضح أين يحتاج أدوات المتدرب؟ وأين يستخدم الأدوات التعليمية المساعدة؟ ثم يقوم بإعداد هذه الأدوات لتلائم المتطلبات ، بحيث تتوافر لديه كل الأدوات المطلوبة للتدريب .

## 5. أدوات التقييم:

وفي هذه المرحلة سيكون المنتج هو خطة التقييم النهائي والأدوات المستخدمة لتقييم التدريب .

ويبدأ المصمم التفكير فلكي التقييم ومناقشته فلكي بداية عمله التصميمي ، وعندما يوضح

الأول المطلوب وأهداف التدريب يهتم المصمم بكيفية قياس النجاح، وتجمع معلومات التقويم قبل التدريب، وفي أثناء التدريب، وبعد انتهاء التدريب ويناقش تقويم التدريب عدة مستويات نموذجي:

- رد الفعل: هل التدريب جيد؟ ولماذا؟
- التعليم: هل فهموا التدريب؟
- السلوك: هل قاموا بتطبيق ما تعلموه فلكي مدارسهم؟
- النتائج: هل صنعت اختلافات؟

ويفضل عند تصميم أدوات التقويم الانتظار حتى تستكمل مراحل نموذج SIM كلها - حتى المرحلة قبل الأخيرة، ويرجع ذلك إلى أنه فلكي كل مرحله من مراحل هذا النموذج توجد الأهداف داخل مقياس كل مرحلة، كما أن هذا النموذج يساعد المصمم على تصميم واختيار طرق التدريب المؤثرة والكافية، ومن المعتاد أن هذه الطرق تقدم معلومات للمصمم والمتدربين نحو الأهداف ويعتبر التقويم عمليه مركبه، وفي مواقف كثيرة يكون مصممو التدريب مسئولين أساسا عن التقويم على مستويات رد الفعل والتعليم، بينما يتحمل متخصصون مسئولون تقويم مستويات السلوك والنتائج، لهذا فإن هذه المرحلة تركز على مساعدة المصممين على تطوير خطط التقويم والأدوات لتستخدم قبل... وفي أثناء... وبعد انتهاء التدريب.

وفي نهاية هذه المرحلة سيكون لدى المصمم تصميم يضم الأهداف والأغراض، والمحتوى، وأدوات التدريب، والخطة لتقويم نجاح التدريب<sup>(88)</sup> ويلاحظ على برامج تدريب المعلمين بصفة عامه أثناء الخدمة أنها تصمم فلكي ضوء احتياجات المعلمين، وإعدادهم المسبق وخبراتهم العلمية، وما يدور داخل بيئة الفصل من تفاعل بين المعلم وأطفاله، مع مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين<sup>(89)</sup>، ويحدد مسئولو التعليم فلكي نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية الوقت اللازم لبرامج تدريب المعلمين الجدد بحوالي 175 ساعة تدريبيه- لتلبيه احتياجاتهم العلمية بعد التخرج- كل 5 سنوات، أي بمعدل 25 ساعة تدريبيه/ عام وذلك وفق خطه محده يضعها المسئولون عن التدريب لاستيعاب يصل المعلمون إلى مستوى أداء متميز داخل مدارسهم<sup>(90)</sup>، وفي إنجلترا تتم برامج تدريب المعلمين فلكي الجامعات بواسطة مجموعه من المتخصصين فلكي هذا المجال، وينظمها مركز التدريب، وتهدف هذه البرامج إلى تطوير أداء المعلمين داخل المدارس للوصول إلى جودة التعليم فلكي هذه المرحلة<sup>(91)</sup>.

وتهتم هذه البرامج التدريبي بأن تجعل المعلمين قادرين على تشجيع التلميذ وتنمية مهاراته

(88) Michael Milano And Diane Ullius : Designing Powerful Training., Jossey-Boss pub., San Francisco, U.S.A.,1998, p.p. 13 - 18

(89) Teacher In- Service Training And Work placement Programs, [http:// www. Rbge- org- UK/education/edteach. Html](http://www.Rbge- org- UK/education/edteach. Html), Internet, 11-4-2....

(90) Major Changes proposed In Teacher Certificate And In- Service Training: New york Teacher, [http //www.nysut. org/dept/nyt/archive/98.622 regents. html](http://www.nysut. org/dept/nyt/archive/98.622 regents. html), Internet, 1998

(91) Pre-School Teacher Training: Teacher Training, My Documents/web/Training-html, Internet, 6-4-2...

المختلفة، وتكوين اتجاه إيجابي لديه<sup>(92)</sup> وهناك أشكال متعددة للتدريب التدريسية المقدم للمعلمين، منها ما يطلق عليه المدخل التوجيهي، Advisory Approach، وهو ما يتبع فلكي المملكة المتحدة، منطلقاً من الدور المبكر للتفتيش المدرسي.

وقد تبنت أستراليا- على سبيل المثال- سياسة ذات بعد شامل للتربية فلكي مرحله ما قبل المدرسة حيث قسمت البلاد إلى تسعة أقسام، وكلف الموجهون بتقديم المساعدات الفنية لفصول ما قبل المدرسة لكل إقليم أو قسم، وقد كان أساس اختيار الموجهين من المعلمين المتميزين برياض الأطفال من ذوى الخبرة العريضة وكان اختيارهم لمدة ثلاث سنوات لتدريب المعلمين الجدد يعودون بعدها إلى عملهم الأصلي.

وقد اشتق من المدخل التوجيهي المشار إليه نماذج متنوعة منها النموذج الممكن The Enabler Model وفى الولايات المتحدة الأمريكية يوجد برنامج من أشهر برامج التدريب هو المشروع المترابط لنمو الطفل (CDA) The Child Development Associate project الذاتي تم تحديده من منطلق أنه يهدف إلى تكوين فرد قادر على تلبية حاجات محده للأطفال فلكي مواقف ما قبل التعليم الابتدائي من نواحي اهتمامهم البدني والاجتماعي والعاطفي والعقلي مع إقامة نوع من الرعاية الملائمة للطفل وبيئة تعلمه، بالإضافة لتقوية العلاقات مع الآباء<sup>(93)</sup>.

كما تتنوع برامج تدريب المعلمين قبل الخدمة- على النحو الذاتي حدده يارجر yarger وزملاءه -ومن أبرز هذه البرامج:

- التدريب فلكي الفصل: حيث يتم التدريب داخل الفصل ويشمل تدريبا عمليا بالعمل المباشر مع الأطفال.
- تدريب ذو صلة بالعمل أو الوظيفة: ويكون هذا التدريب مرتباً مباشرة بمشكلات يوميه لكنها قد لا تحدث فلكي أثناء ساعات التدريب داخل الفصل.

برامج أكاديمية Academic courses: وهى مهنية عامه General professional، ويكون هدف التدريب الكفايات الأكاديمية العامة<sup>(94)</sup>.

وعلى أي حال فإن مثل هذه البرامج التدريبي جميعا ذات تأثير واضح على أداءات المعلم، حيث يتم فيها:

- استعراض النظريات الحديثة ووصف للمهارات الجديدة.
- اكتساب مهارات أو نماذج تدريبيه فعالة.
- التدريب فلكي مواقف تدريسية فعليه.

(92) pre-school Teacher Training program, 3<sup>rd</sup> documents/ web/ects 993-html, Internet , 6-4-2... p.p.512

(93) Gary A.Woodill: International Handbook Of Early Childhood Education,op.cit.,p.p.224.

(94) S.J. Yarger, Eral,-In-Service Teacher Education, palo Alto , California, Book Send Laboratory , 199.,p.p 62-7.

- المساعدة على تنفيذ الخطط التعليمية داخل الفصل (95).

كما أن هناك طريقه الكسندر- وهو عالم من علماء التربية فلكي الولايات المتحدة الأمريكية، التنظيمي تعتبر تقنية من أحدث تقنيات التدريب المستخدمة فلكي تدريب المعلمين، وتهدف هذه الطريقة إلى تغيير عادات المعلم داخل الفصل من خلال الأنشطة اليومية التنظيمي يمارسها مع التلاميذ، وتعتبر هذه الطريقة من الطرق السهلة والعملية لتحسين حرية الحركة، والتوازن، والتناسق، وتساعد هذه الطريقة المعلمين فلكي اكتشاف توازن جديد فلكي الجسم عن طريق التخلص من التوتر الزائد، ويستمر هذا البرنامج فترة تتراوح ما بين 15..16 ساعة تدريبيه، ويطبق هذا البرنامج فلكي مجموعه من الدول منها - أمريكا - كندا - استراليا - اليابان - إنجلترا (96).

وهناك أيضا طريقة التفكير التخيلي - تجسيد الخيال -، وهي مجموعة من البرامج التنظيمي توهم الشخص بأنه يتعامل مع عالم واقعي وليس مجرد برنامج يعمل على أجهزة الحاسب الآلي، ويتم ذلك عن طريق ملامسة مجموعة من ناقلات الإحساس-أجهزة الاستشعار- لجسم الشخص كما يتصل فلكي نفس الوقت بجهاز الحاسب الآلي .

وقد بدأ تطبيق هذا البرنامج فلكي تدريب المعلمين بعد نجاحه فلكي تحقيق بعض الأهداف التعليمية داخل المدارس الأمريكية، حيث أشار خبراء التعليم فلكي أمريكا- الذين شاهدوا هذا البرنامج-أنه يعد واحدا من أنجح البرامج التعليمية فلكي تدريب المعلمين (97).

**الختام:**

ويتضح مما سبق أن التنمية المهنية والتدريب نشاط مستمر يركز علي المعلم من أجل تحقيق تغيير هادف في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات عمل المعلم الحالية والمستقبلية من أجل تطوير أداء المعلمين داخل المؤسسات التعليمية .

ومع استمرار التطور العلمي والتكنولوجي السريع في شتى أنحاء المعرفة تزداد الحاجة إلي مواكبة تلك التغيرات للمعلمين من أجل رفع كفاءتهم المهنية في ظل المنافسة العالمية، والعولمة، والاتفاقيات الدولية، وهذا يتحقق من خلال تدريب المعلمين وفق قواعد التنمية المهنية و التدريب، وخطواته التي تراعي سمات التنمية المهنية والتدريب الفعال ومبادئه، علي أن تتنوع أساليب التنمية المهنية والتدريب بحيث تتكامل الأساليب النظرية والعملية من محاضرة - مناقشة - ورشة عمل - دراسة الحالة-البيان العملي . . . إلخ .

(95) B.JYCE And B.Showers:Student Achievement Through Staff Development, New york, Longman pub-1988, p.p5.-55.

(96) Alexander Technique Teacher Training Guide , [http://alexander-technique - Com/ats/tt, Internet,15-4-2...](http://alexander-technique.com/ats/tt_internet15-4-2...)

(97) Mars Online Conference:Mars Virtual Workshop , [http://quest.arc-nasa. Gov./Mars Conf/intro. Html, Internet ,11-4-2...](http://quest.arc-nasa.gov/Mars Conf/intro.html)

إضافة إلى أن التقويم المستمر لكفاءة برامج التنمية المهنية والتدريبية المقدم للمعلمين، بحيث يمكن تعديل كافة عناصر البرنامج التدريبي في كافة مراحله (قبل التنفيذ - أثناء التنفيذ - بعد انتهاء البرنامج) في ضوء التقويم المستمر، مع توفر عنصر المرونة من أجل تحقيق أهداف تدريب المعلمين المخططة.

#### المراجع:

- (1) أحمد ماهر : ادارة الموارد البشرية ، الأجلو المصرية ، القاهرة ، ط3 ، 1996 ، ص 319
- (2) عبد الفتاح دياب حسين : دور التدريب فى تطوير العمل الادارى ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1999 ، ص 90
- (3) مصطفى نجيب : إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 1990 ، ص 232،233
- (4) وليم ر . تريسى - ترجمة سعد الجبالى : تصميم نظم التدريب والتطوير ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 19990 ، ص 70
- (5) Bernard Spodek: Handbook Of Ressearch In Early Childhood Education, Macmillan Publishing, New York,1982,P.421.
- (1) Tesa Wood Ward "Ways Of Training, Longman group U.K Limited,London , on,1997,P.110.
- (2) مريم محمد الشرقاوى : " سياسات تدريب القيادات التربوية فى مصر فى عصر العولمة وثورة المعلومات " مقدمة إلى مؤتمر تطوير سياسات التعلم والتدريب فى الوطن العربى فى عصر العولمة وثورة المعلومات ، كلية التربية ، جامعة حلوان القاهرة ، 3-4 يوليو 2000 ، المجلد الاول ، ص 1890
- (3) W-Robert Houston: Handbook Of Research On Teacher Education, Macmillan Publishing Comp.,NEW YORK,1990,P.469.
- (1) وليم ر . تريسى : تصميم نظم التدريب والتطوير ، مرجع سابق ، ص 70
- (1)Margart Edgington: The Nursery Teacher In Action, Paul Champan Publishing, Second Edition, London,1998,P.P 50-52.
- (2) In-service Training: Teacher Training Agency, <http://www-teach-tta-gou-UK/Inset/Index-htm,Internet 11/4/2000>
- (3) Preschool Training: Teacher Training,htt p=11 [www.lastarha.fi/pschool/training,html,Internet 19-2-2001](http://www.lastarha.fi/pschool/training,html,Internet 19-2-2001).
- (1) صلاح الشنوانى : إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف) ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1994 ، ص 138
- (2) W.Robert Houston: Handbook of Research on Teacher Education, op.cit.,p.475.
- (1) طلعت السمرى : فنون التدريب وحرثيته : دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1997 ، ص 24 ، 25
- (2) صلاح الشنوانى : إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف) ، مرجع سابق ، ص 139 ، 140
- (3)Margaret Edgington: The Nursery Teacher In Action , pall Champan Publishing Comp., London,1998,p.219
- (4) pk training: pre- kindergarten Teacher Training, html,=//216-124-20-128/tech20% page/pktr.htm,Internet,24-9-2001
- (1) محمد محمد الحماحى : التدريب أثناء الخدمة فى المجال التربوى ، مرجع سابق ، ص 81،82

(2) EBSCO Host Full Display:=Who Will Speak For The Children? Full Text.asp?result Settd=R0000000 ×hit num=3×booean Term=Training 20% of20% K,Internet,26-11-2000,p.10

(3) حسين بهاء الدين : التعليم والمستقبل ، مرجع سابق ، ص . ص 36-44

(1) نبيل علي : الثقافة العربية وعصر المعلومات ، عالم المعرفة المجلس الوطني والفنون والآداب ، الكويت ، 2001 ، ص . ص 338 ، 339

(2) حسين بهاء الدين : التعليم والمستقبل ، مرجع سابق ، ص . ص 45-47

(3) وزارة التربية والتعليم : مشروع مبارك القومي – إنجازات التعليم فى خمسة أعوام 91-96 ، مطابع روزاليوسف ، القاهرة ، 1996 ، ص 6

(1) حسين بهاء الدين : التعليم والمستقبل ، مرجع سابق ، ص 16

(2) Donald R.Cruick And Kim K.Metcalf: Trainging Within Teacher Preparation. Handbook of Research On Teacher Education, Macnillan publishing Comp., New York, 1990 , P.P469, 470

(3) كمال محمود الخطيب : تدريب المعلمين أثناء الخدمة وإستراتيجية التطوير ، مرجع سابق ، ص . ص 7-4

(4) يوسف جعفر سعاده : التدريب أهميته والحاجة إليه – أنماط تحديد احتياجاته – بناء برامج ، والتقويم المناسب له ، مرجع سابق ، ص 31-32

(1) Preschool Teacher Training : Preschool Teacher Training , http :// Intergate-Swc.cc.ca.us/dePartments /Academic Divisions / School /pre School tt .html,Internet,24-1-2001

(2) عبد الفتاح دياب حسين : دور التدريب فى تطوير العمل الادارى ، مرجع سابق ، ص 20، 21

(1) مصطفى نجيب شاويش : ادارة الافراد ، مرجع سابق ، ص 236، 237

(2) Sally Sparhawk:Identifying Targed Training Need , Kogan Page Ltd-,2 Edition, London,1995,p.11.

(1) وليم روتريسى : تصميم نظم التدريب والتطوير ، مرجع سابق ، ص 84، 88

(1) عبد الفتاح دياب حسين : دور التدريب فى تطوير العمل الادارى ، مرجع سابق ، ص 200

(1) \_\_\_\_\_ : المرجع السابق ، ص 21-23

(1) مصطفى نجيب شاويش : ادارة الافراد ، مرجع سابق ، ص 235-237

(1) أحمد ماهر : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 321

(2) \_\_\_\_\_ : المرجع السابق ، ص 20

(3) New Framework For Pre-School Teaaheer- Training × Accreditation, Ministry of Singaphlore Education, Email-,18-12-2000 .

(1) Margeret Edgington :The Nursery Teacher In Action,op.cit., p.p.50,51.

(2) ارجع الى :

هشام الطالب : دليل التدريب القيادى ، دار المستقبل ، فلسطين ، 1999 ، ص 291-294

عبد الفتاح دياب حسين : دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مرجع سابق ، ص ص 50-47

- Sally Sparhawk: Identifying Targeted Training Needs, op-cit ., p.22,23 .
- (3) Pre School Teacher Training: Teacher Training, http: // www. Lasstenthra .fi/pschod/ trainingK.html, Inrernet, 19-2-2001 .
- EBSCO Host Full Display : Who Will Speak For The Children? Fulltext- asp? Result SetId=R0000000 ×hit num=3 ×Poolean Term= Training% 20%2 Internet, p.p 10-13 ,26-11-2000.

(1) هشام الطالب : دليل التدريب القيادي ، مرجع سابق ، ص 291 ، 292

(2) عبد الفتاح دياب حسين : دور التدريب في تطور العمل الإداري ، مرجع سابق ، ص 48

(3) هشام الطالب : دليل التدريب القيادي ، مرجع سابق ، ص 292 ، 293

(1) عبد الفتاح دياب حسين : دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مرجع سابق ، ص 48 ، 49

(2) هشام الطالب : دليل التدريب القيادي ، مرجع سابق ، ص 293

(1) — : المرجع السابق ، ص 294

(2) — : المرجع السابق ، ص 51 0

(1) Beatrice Demartin : Teaching young Children, Delmar Publishing, New York, 1985, p.p142,143

(2) Margret Woods = Early Childhood Education In Pre- School Setting –Early Childhood Studies, Arnold Publishing, 1997, p.p201-205 .

- Iorin w. Anderson : Increasing Teacher Effectiveness, Unesco, Paris, 1991, p.p86,87 .

ارجع الى :

- مصطفى نجيب : إدارة الافراد ، مرجع سابق ، ص 233-235

صلاح الشنواني : إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مرجع سابق ، ص 155 ، 156 0

(1) ارجع الى :

عبد الفتاح دياب حسين : دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مرجع سابق ، ص 51-54

مريم الشرقاوى : " سياسات تدريب القيادات التربوية في مصر فى عصر العولمة وثورة المعلومات " ،

مرجع سابق ، ص 198 .

ارجع الى :

وليم روتريسي : تصميم نظم التدريب والتطوير ، مرجع سابق ، ص 13-27

أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 323-328 0

عبد الفتاح دياب حسين : دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مرجع سابق ، ص 12-15 0

(1) ارجع إلى :

هشام الطالب : دليل التدريب القيادي ، مرجع سابق ، ص 297-302

وليم روتريسي : تصميم نظم التدريب والتطوير ، مرجع سابق ، ص 28-33 0

مريم الشرقاوى : " سياسات تدريب القيادات التربوية في مصر فى عصر العولمة وثورة المعلومات " ،

مرجع سابق ، ص 196 ، 197

(1) ارجع إلي :

على راشد : إختيار المعلم وإعداده مع دليل التربية العملية ، دار الفكر العربي ، 1996 ، ص ص 91-93

- رشدي طعيمة : المعلم - كفاياته ، إعداده ، تدريبه ، دار الفكر العربي ، 1999 ، ص 200
- (2) Jere E. Brofsky : Teaching In The Pre-School :-In Service Development, Row Pupliching ,New york ,1985,P.354,355.
- محمد عبد القادر أحمد : مشرفات رياض الأطفال ومناهج دراستهن وتدريبهن ، مجلة رسالة الخليج ، العدد 38 ، المملكة العربية السعودية ، 1991 ، ص. ص 76-73
- (1) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 355
- (1) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 356-364
- (2) ارجع الي :
- محمد عبد القادر أحمد " مشرفات رياض الأطفال ومناهج دراستهن وتدريبهن " مرجع سابق ، ص 76
- 0
- رشدي طعيمة : المعلم- كفاياته ، اعداده ، تدريبه ، مرجع سابق ، ص 253، 254
- (1) Margrt Trvne: Early Childhood Education, A Training Manual, The Bernary Van leer Foundation, Unesco, Paris, 1999, p.239-241 0
- (2) كمال محمود الخطيب : تدريب المعلمين اثناء الخدمة وإستراتيجية التطوير ، وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، 1991 ، ص 48
- (3) عبد الرحمن توفيق : الأصول والمبادئ العلمية للتدريب ، موسوعه التدريب والتنمية البشرية ، الجزء الاول ، بمبك للنشر ، القاهرة ، 1994 ، ص 193
- (1) كمال محمود الخطيب : تدريب المعلمين أثناء الخدمة وإستراتيجية التطوير ، مرجع سابق ، ص 049
- (2) \_\_\_\_\_ : المرجع السابق ، ص 050
- (3) يوسف جعفر سعادة : التدريب : أهميته والحاجة اليه- أنماطه تحديد احتياجاته - بناء برامجه والتقويم المناسب له ، الدار الشرقية ، القاهرة ، 1993 ، ص 054
- (1) محمد محمد الحماحي : التدريب أثناء الخدمة فى المجال التربوى- التعليم - التربية البدنية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1999 ، ص 40-43.
- (1) كمال محمود الخطيب : التدريب - أهميته والحاجة اليه- أنماطه تحديد احتياجاته- بناء برامجه والتقويم المناسب له ، مرجع سابق ، ص 43-46
- (1) محمد محمد الحماحي : التدريب أثناء الخدمة فى المجال التربوى- التعليم - التربية البدنيه ، مرجع سابق ، ص 44
- (1) يوسف جعفر سعادة : التدريب- أهميته والحاجة اليه- أنماطه- تحديد احتياجاته- بناء برامجه والتقويم المناسب له ، مرجع سابق ، ص 47-50
- (2) محمد محمد الحماحي : التدريب أثناء الخدمة فى المجال التربوى- التعليم - التربية البدنيه ، مرجع سابق ، ص 45
- (1) كمال الخطيب : تدريب المعلمين أثناء الخدمة واستراتيجية التطوير ، مرجع سابق ، ص 58-62
- (1) محمد محمد الحماحي : التدريب أثناء الخدمة فى المجال التربوى - التعليم- التربية الميدانية ، مرجع سابق ، ص 45، 46

- (1) \_\_\_\_\_: المرجع السابق، ص0ص49-51
- (2) عبد الكريم درويش، ليلى تكلا: أصول الادارة العامه، مكتبه الأنجلو المصرية، القاهرة 1980، ص612 0
- (3) ضياء الدين زاهر : تعليم الكبار ( منظور إستراتيجي ) ، دار سعاد الصباح ، القاهرة ، 1993 ، ص 174-175
- (1) عبد الرحمن توفيق : الأصول والمبادئ العلمية للتدريب ، مرجع سابق ، ص. ص 239-241
- (2) \_\_\_\_\_ : المرجع السابق ، ص. ص 184-191

(1) Sally Sprhawk: Identifying Targeted Training Needs , Kogan Page Ltd , London , 1995 , p. 13-15

(1) Sally Sprhawk: Identifying Targeted Training Needs, op.cit., P.P 19-22-□  
Margot Kaplan And Renee Magid : Exploring Early Childhood , Macmillan Publishing co., New York, 1989, p.p 436-437 .

(2) Ibid : p.p 438,439

(1) Chester T.Menerney : Educational Super-Vision ,Mcgraw-hill Comp,New york,1996 p.p 297-311.

Joyce E. king and Other : Preparing Teachers For Cultural Diversity , Teachers Colloge,3 ed., New york, 1997,.P.P 76-80.

Joyce E-king And Others: Preparing Teachers For Cultural Diversity, op.cit, p.p 81-84 .

(1)Michael Milano And Diane Ullius : Designing Powerful Training,. Jossey-Boss pub-, San Francisco, U.S.A.,1998, p.p. 13 - 18

(2) Teacher In- Service Training And Work placement Programs, [http:// www. Rbge- org- Uk/education/edteach. Html](http://www.Rbge-org-Uk/education/edteach.Html), Internet, 11-4-2000 .

(3) Major Changes proposed In Teacher Certificate And In- Service Training: New york Teacher, [http =//www .nysut. org/dept/nyt/archive/980622 regents . html](http://www.nysut.org/dept/nyt/archive/980622 Regents.html), Internet, 1998

(4) Pre-School Teacher Training: Teacher Training, My Documents/web/Training-html, Internet, 6-4-2000

(5) pre-scool Teacher Training program, 3<sup>rd</sup> documents/ web/ects 993-html, Internet , 6-4-2000 p.p.512

(1) Gary A.Woodill: International Handbook Of Early Childhood Education,op.cit.,p.p.224.

(2) S.J. Yarger, Eral,:In-Service Teacher Education, palo Alto , California, Book Send Laboratory , 1990,p.p 62-70

(3) B.JYCE And B.Showers:Student Achievement Through Staff Development, New york, Longman pub-,1988, p.p50-55 .

(1) Alexander Technique Teacher Training Guide , <http:// Alexander Technique - Com/ats/tt>, Internet,15-4-2000

(2) Mars Online Conference:Mars Virtual Workshop , [http://quest .arc-nasa. Gov/Mars Conf/intro. Html](http://quest.arc-nasa.Gov/Mars Conf/intro.Html), Internet ,11-4-2000