

الفصل الثانى

التدريب أثناء الخدمة فى مجال التربية والتربية البدنية والرياضة

- الحاجة إلى تدريب القادة التربويين أثناء الخدمة.
- الاهتمام العربى والدولى بتدريب المعلمين أثناء الخدمة.
- التدريب أثناء الخدمة فى مجال التربية البدنية والرياضة.

obeikandi.com

الفصل الثانى

التدريب أثناء الخدمة فى مجال التربية

والتربية البدنية والرياضة

الحاجة إلى تدريب القادة التربويين أثناء الخدمة

يُعد المعلم عنصراً أساسياً فى العملية التربوية إن لم يكن أهمها، ويتوقف نجاحه فى تحقيق أهداف التربية على مستوى كفايته التعليمية وفعالته فى أدائه لمهامه ومسئولياته وواجباته. ولهذا كان الاهتمام المتنامى الذى تحظى به برامج تدريب المعلمين وتأهيلهم وذلك من قبل المسؤولين والمهتمين بقطاع التربية والتعليم بغرض تنمية المعلم للقيام بدوره نحو تربية المعلمين ونحو مهنته على أفضل وجه.

ويرى كل من جون John وسورنسون Sorenson أن ما يتوافر لدى المعلم من معارف ومعلومات ومهارات تدريسية يعتبر من أهم العوامل التى تؤثر على نتائج عملية التعلم. كما أن الدراسات التى قام بها كل من تيلور وآخرون Taylor et.al، يتكين وآخرون Witkin et.al، ريستلى و جيج Recently and Gage، هويت و كواك Hoyt and Cook، فستينجر Festinger، فؤاد أبو حطب، قد أكدت نتائجها على أن المعلمين يكونوا ذى تأثير إيجابى فى سلوك المتعلمين كلما نمت اتجاهاتهم ومهاراتهم وأساليبهم المرتبطة بعملية تدريسهم وتعليمهم لهؤلاء المتعلمين.

ولذا فإن النمو المهنى للمعلم يُشير إلى التطور الذى يطرأ على الأساليب السلوكية المرتبطة بالطرق التربوية، كما يشتمل هذا النمو على التطور الأكاديمى للمعلم وإلمامه بالأساليب التربوية الحديثة بغرض تنمية كفاياته التعليمية والسلوكية.

ولقد ربط أكن شميدر Allen Shmieder النجاح فى مهنة التدريس بمجموعة الكفايات Competencies التدريسية والسلوكية، إذ يرى وجود علاقة وثيقة بين كفاءة المعلم والأهداف الأدائية، وأن الهيكل البنائى العام لإعداده يُبنى على هذه العلاقة. كما يُشير شميدر إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية تتبنى فلسفة إعداد المعلم إلى حد الكفاءة فى الأداء، وذلك يرجع إلى الأسباب الرئيسية التالية:

- تُعد الفلسفة التربوية التى تعتمد على تدريب المعلم أثناء الخدمة والمبنى على الكفاية هى استجابة طبيعية للاتجاهات الحديثة فى إنتاجية التعليم، وذلك لأن المعلمين الذين يحققون الكفاءة فى الأداء يكونون أكثر فعالية وإنتاجية.

- أن الهدف من فلسفة الكفاءة فى الأداء والإنجاز هو الفعالية فى التدريس المبني على الإنتاج والقياس.

- الاهتمام بالمعلم وبإعداده وتدريبه قبل دخوله الخدمة وتدريبه أثناء الخدمة لزيادة ورفع مستوى عمليتى التعلم والتعليم.

ولأهمية برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى تطوير كفاياتهم التعليمية والسلوكية، وحتى تكون فعالة فى عملية النمو والحراك المهني، فإن عبد القادر يوسف (١٩٧٥) يرى أنه يجب مراعاة العديد من الأسس والمعايير العلمية وذلك فى عملية التخطيط لهذه البرامج وأهمها:

- إجراء دراسة تحليلية لبيئة العمل المقصودة من تطبيق برامج التدريب على معلميهما، وذلك لدراسة مستوياتهم واحتياجاتهم وظروفهم المهنية.

- تصميم برامج التدريب وفقاً لأولويات تلك الاحتياجات، مع مراعاة اهتمامها بالابتكار والإبداع فى أداء المعلمين.

- شمول برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة على أساليب تعليمية وتدريبية حديثة ومتعددة الأشكال لتنمية خبراتهم العملية والحياتية.

- مراعاة التأكيد على تقويم تلك البرامج لمعرفة نتائجها وأثرها في التنمية المهنية للمعلمين وذلك بطرق موضوعية، إذ أن التحسن والتطور في أداء المعلمين وفي استعداداتهم للتنمية المهنية، وتنمية القدرة على البحث عن كل ما هو جديد في المهنة، إنما تُعد مؤشرات على نجاح برامج التدريب .

- الحرص على إعداد القادة من ذوى الكفاءات المهنية من العاملين في مجال التربية والتعليم من خلال إيفادهم للتدريب والتخصص في المعاهد والمراكز المتخصصة في التدريب أثناء الخدمة، وذلك في شكل بعثات تدريبية سواء داخل الدولة أو في دول أخرى متقدمة في هذا المجال .

وقد كان التعليم في الماضى بمثابة خدمة Service تقدمها الدول لأبنائها، إلا أنه قد أصبح في الوقت الحاضر بمثابة عملية استثمارية يتم من خلالها استثمار رأس مال الدولة الذى تنفقه على التعليم بغرض الحصول على عائد - مباشر وغير مباشر - على أبنائها بوجه خاص وعلى المجتمع ككل بوجه عام، ولقد أكد هذا الاتجاه علم اقتصاديات التعليم .

وفى إحدى الدراسات العلمية التى أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية عن اقتصاديات التعليم أشارت النتائج إلى أن العائد السنوى للتعليم يكفى لما تحتاجه الدولة للإنفاق على التعليم على مدار تسع سنوات .

ويشير **ريدان (١٩٨١)** إلى أنه لم يعد يُنظر إلى التعليم على أنه نوع من الخدمات التى تقدم للمجتمع فى عزلة عن العمليات الاقتصادية، وإنما أصبح يُنظر إليه على أنه استثمار. ولعل نمو هذا الاتجاه نحو دور التعليم فى حياة المجتمعات، هو الذى أدى إلى ظهور المفاهيم الاقتصادية فى قاموس التربية والتعليم وذلك كالمفاهيم التالية: الكفاية الإنتاجية للنظام التعليمى، والعائد من التعليم، والتخطيط التربوى .

لذا فقد أصبح لدى العديد من التربويين والاقتصاديين فى الوقت الحاضر

الإدراك التام والقناعة الكاملة بأن التعليم يُعد ضرورة حتمية تفرضها عمليتي التنمية والتطوير وأنه الركيزة الأساسية للبناء الحضارى للأمم.

ويشير **عبد الحافظ الكردى** إلى أن التوظيف الاجتماعى والاقتصادى للتعليم يفرض عليه أن يكون واعياً بمتطلبات خطط التنمية الشاملة فى الدولة من القوى البشرية المدربة فى جميع مستوياتها، وأن يكون كذلك قادراً على تلبية تلك المتطلبات والاحتياجات. كما يرى أنه لكى نحقق للعمالة المصرية موقعاً متميزاً من حيث زيادة الطلب عليها من قبل الدول الأخرى للعمل بمؤسساتها فإنه يجب أن نضع فى اعتبارنا ماتفرزه المؤسسات التعليمية والتدريبية فى الأسواق المستهدفة من العمالة وذلك من حيث الكم والنوع، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب للمهارات لتحقيق التدريب الجيد والتنمية المتقدمة لتلك العمالة.

وكذلك يرى **آرثر كومبس Arthur Combs وآخرون (١٩٧٤)** أنه يمكن إصلاح وتطوير التعليم بزيادة الإنفاق عليه ومن خلال بناء المدارس الحديثة، وإدخال المقررات الدراسية المتطورة، واستخدام الوسائل التعليمية المتقدمة تكنولوجياً، إلا أن التغيير والتطور الحقيقى فى مجال التعليم لن يتحقق ما لم يتغير المعلم ويتطور إلى الأفضل، وأن يكون ذلك فى المقام الأول قبل أى شىء آخر.

ويرجع ذلك إلى أن التربية تُعد أحد الأسس الكبرى التى تعتمد عليها الأمم فى الاحتفاظ بثقافتها وبكيانها وأنها تُعد الركيزة التى يقوم عليها تقدم المجتمع وتطوره، وأن المعلم يتبوأ مكان الصدارة بين العوامل الرئيسية التى يتوقف عليها تحقيق أهداف التربية، وذلك نتيجة للأدوار التعليمية والتربوية والتنموية التى تؤديها التربية والمعلمين نحو النمو المتكامل لشخصية المتعلمين.

ولقد اهتمت الدراسات العلمية بتناول أدوار المعلم نحو المعلمين ونحو نموه المهنى وتأثيره الإيجابى فى عمليتي التعليم والتربية، لما لذلك من عائد تربوى وتنموى للمعلم ولذاته وانعكاسات على تقدم المجتمع.

ففى دراسة علمية عن تقويم المعلم أثناء الخدمة: نظرة جديدة فى ضوء مفهوم الدور، أشار فؤاد أبو حطب (١٩٧٤) إلى أن المعلمين يؤدون أدواراً عديدة تتداخل فيما بينها وتختلف تلك الأدوار تبعاً لنوع المؤسسات التعليمية وطبيعة المادة التعليمية والظروف البيئية والثقافية فى المجتمع، وكذلك تبعاً لشخصيات المعلمين. كما أوضح أبو حطب فى دراسته أهم الأدوار المشتركة بين المعلمين والمواقف التعليمية، وهى:

- دور الخبير فى التدريس: بمعنى قيام المعلم باستشارة دافعية المتعلمين للتعلم وقيامه بعملية التوجيه أثناء التعلم.
- دور يمثل قيم المجتمع: إذ يقوم المعلم بنقل قيم المجتمع وثقافته إلى المتعلمين، كما أن المتعلمين يجدون فى معلمهم القدوة والنموذج لهذه القيم.
- دور خبير المادة التعليمية: بمعنى أن المعلم يقوم بتوجيه خبرات المتعلمين من خلال إلمامه بالمعرفة والخبرة.
- دور الخبير فى العلاقات الإنسانية: أى أن المعلم يستخدم كافة الأساليب لفهم استعدادات وقدرات وميول ودوافع وحاجات المتعلمين، وكذلك فهم بيئة جماعات المتعلمين ودينامياتها وعوامل التفاعل الاجتماعى فيها.
- دور المسئول عن النظام: بمعنى أن المعلم يكون هو المسئول عن ضبط سلوك المتعلمين واتخاذ القرارات المتصلة بهم.
- دور العامل فى حقل النشاط المدرسى: إذ أن بعض طرق التدريس تعتمد على النشاط ذاته فى عملية التعليم.
- دور قناة الاتصال بالمجتمع وبالجمهور: بمعنى أن المعلم يقوم بمساعدة جمهور البيئة المحلية على فهم أفضل الأهداف ومهام المؤسسة التعليمية التى يعمل بها، وذلك من خلال اتصاله بأولياء أمور المتعلمين.

- دور المعلم والدارس: إذ أن المعلم الكفء هو الذى يتطوع أن ينمو أكاديمياً فى مجال تخصصه أو فى مجالات المعرفة الأخرى، وذلك إلى جانب سعيه المستمر للنمو المهني.

كما أن نتائج الدراسات العلمية التى قام بها كل من **ليتز Lentz** و**راند Rand** و**ليفى Levy** و**ويتونج Wuetunge** والتى تناولت موضوع النمو الشخصى والمهني للمعلم، قد أشارت إلى أهمية الخبرة التربوية لتحقيق هذا النمو، وأكدت على ضرورة الحراك المهني Professional Movement للمعلمين عبر الزمن، وضرورة حدوث تغيير فى سلوك المعلم حتى يتطوع التكيف مع التغيرات الحادثة.

وكذلك فإن الدراسات التى قام بها كل من **تيلور وآخرون Taylor at.al**، و**ريتكين وآخرون Witkin at . al** و**كرال Kral**، وكل من **ورستلى وجيج Recently and Gage**، وكل من **هويت وكوك Hoyt and Cook**، و**فتنجر Festinger**، و**فؤاد أبوحطب**، قد أوضحت أنه كلما كانت قدرات المعلمين ومهاراتهم وأساليبهم التدريسية فى مستوى عال واتجاهاتهم نحو المهنة إيجابية، كان لذلك تأثيراً إيجابياً على سلوك المعلمين.

ولذا يؤكد **جورج جى George Guy** و**آخرون (١٩٧٤)** على أن الكيفية التى يتم بها إعداد المعلمين سوف يتضح آثارها فى تربية المعلمين لسنوات طويلة فى حياتهم، وذلك من خلال ما يؤدونه من أدوار متداخلة تجاه العملية التعليمية والتربوية، مما يؤكد على أهمية البعد المتقبل لعملية إعداد وتدريب المعلمين.

كما يرى **هانون Hanoun (١٩٧٥)** أن المعلم يجب أن يكون ملماً بالأسس العلمية والتربوية حتى يتمكن من نقل القيم والثقافة السائدة فى المجتمع إلى المعلمين. ويشير كذلك إلى أن هذه القيم والثقافة يجب أن تكون جزءاً من كيانه الشخصى حتى يشعر بأنه ينقل - إلى حد ما - شيئاً من ذاته إليهم من خلال عمليتي التعليم والتربية التى يؤدى مناشطها تجاه المعلمين.

ويرى **كوبر Cooper** أن الأمم تُبنى وتشكل ثقافتها وفقاً لنوع الأثر الذي يحدثه المعلمون في المتعلمين الذين يتولون الإشراف على تعليمهم وتربيتهم، إذ يقول: «إذا أردت أن تعرف ثقافة بلد من البلاد فانظر إلى مدارسها». وكذلك يُشير إلى أن هذا الاتجاه هو الذي أدى إلى دعوة بعض المربين إلى الإشارة بأن كفاءة المعلم في تدريسه تقاس وتحدد بالتأثير الذي يتركه أو يحدثه في سلوك وفي شخصية كل من يقوم بتعليمهم.

ولذا يؤكد **نير Nair** على ضرورة الاهتمام بعملية النمو المهني للمعلم التي تُعد أحد مظاهر نموه الكلي والتي يجب أن تستمر مدى حياته في الخدمة التي تصل إلى سن التقاعد عن العمل أو الإحالة إلى المعاش بعد بلوغ السن المحددة لذلك. وكذلك يرى **أدوين Edwin** أن النمو المهني يمثل تلك العملية التي تحدث طوال حياة الفرد والتي تبدأ في مرحلة طفولته وتنتهي عادة في الفترة التي تُعرف بالتقاعد أو الإحالة إلى سن المعاش أو تُعرف باعتزال المهنة.

ويرى **نييل رايد** أن النمو المهني يُعد ضرورة للمعلم، إذ يُعد التطور الذي يحدث في اتجاهاته وسلوكياته التربوية، ويتناول تطوره الأكاديمي، وإلمامه بالأساليب التربوية الحديثة، وإعداده الجيد للدرس والتخطيط له، وتطور أساليبه في عرض وتنفيذ الدرس. كما يتطرق النمو المهني إلى علاقة المعلم بالمتعلمين، وكيفية حل مشاكلهم، ونشاطه المدرسي، وتطوير قدرته على الابتكار والتجديد والتحديث والتجريب، وطبيعة علاقته برؤسائه وزملائه وأولياء الأمور، وتطوير قدرته على التقويم الجيد.

ومن هذا المنطلق يرى **جاستون ميالاريه Gaston Mialaret** (١٩٧٧) أن كل من الإعداد الأكاديمي والنمو المهني يجب أن يكون إحدى حلقات التربية الدائمة Education Permanante بغرض أن يكون المعلم قادراً على مواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، وقادراً على عدم التخلف عن ركب الحضارة والاضطرار إلى التقهقر إلى الوراء، وكذلك قادراً على أداء دوره في الوصل بين المتعلمين والتقدم الحضاري.

ولذا فإن برنارد Bernard (١٩٧٨) يؤكد على أن أى توسع أو تطور فى النظام التعليمى أو التربوى يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية إعداد المعلمين وتدريبهم أثناء الخدمة .

كما يرى كل من أحمد الخطيب ورداح الخطيب (١٩٨٤) أن التدريب أثناء الخدمة لقيادات الإدارة المدرسية يجب أن يركز على المبادئ الأساسية التالية :

- اعتماد إطار أو نموذج نظرى للتدريب : وذلك لتوجيه أوجه النشاط والممارسات التدريبية فى البرنامج .

- تحديد أهداف برنامج التدريب : لتحديد الأداء الذى يجب أن يصل إليه المتدرب بعد الانتهاء من المشاركة فى البرنامج، كما يجب أن تتميز تلك الأهداف بالوضوح وسهولة مهامها من قبل المتدربين .

- تحقيق الحاجات المهنية للمتدربين : حتى يشعر المتدربين بأهمية برنامج التدريب واستفادتهم منه فى حياتهم العملية وفى الاضطلاع بأدوارهم المهنية بكفاية .

- المرونة وتعدد الاختيارات : وذلك ليكون البرنامج قادراً على التكيف مع متطلبات القبول والدراسة والتخرج، كما يجب أن يكون متنوعاً بحيث يتيح للمتدربين تعدد الاختيارات من الموضوعات أو الممارسات التدريبية التى يحتوى عليها .

- توجه البرنامج نحو الكفايات التعليمية والإدارية : حتى يحرص البرنامج على تدريب المتدربين على مجموعة من المهارات التعليمية والإدارية حتى يمكنهم القيام بدورهم القيادى بفعالية .

- التطابق والتوافق بين الأفكار النظرية والممارسات العملية : وذلك ليكون البرنامج قادراً على ترجمة المعلومات النظرية إلى ممارسات أداءية أو إجرائية يمكن ملاحظتها فى سلوك المتدربين .

- **تطبيق مبدأ الاستمرارية فى التدريب** : إذ أن التدريب أثناء الخدمة يرتبط بمبدأ التربية المستمرة - مدى الحياة - التى تجمع بين النظام التعليمى النظامى - الرسمى - والتعليم غير النظامى .

- **تحقيق البرنامج لذاتية المتدربين** : وذلك من خلال إتاحة البرنامج الفرص للمتدربين للمشاركة والتفاعل مع الموقف التعليمى - العلمى ، وتيسير فرص النمو الذاتى لهم .

- **الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات العلمية** : وذلك للاعتماد على نتائج هذه البحوث والدراسات فى تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة حتى تتحقق أقصى استفادة ممكنة للمتدربين .

- **الاستفادة من تكنولوجيا التربية** : لإثراء عمليات التدريب وتنفيذ محتوى البرنامج ويؤثر فى تحقيق النتائج الإيجابية. والفاعلة المرجوة من البرنامج نتيجة لتوظيف تكنولوجيا التربية فى عمليات التدريب .

- **تطوير التعليم والتدريب** : وذلك حتى ينمو المتدربين ذاتياً وفقاً لقدرات واستعدادات كل منهم .

- **التنوع فى أساليب أو وسائط التدريب** : وذلك كالا اعتماد فى عمليات التدريب على المحاضرات والندوات والمؤتمرات وورش العمل والتدريب الميدانى والبحوث الإجرائية .

وعن أهمية التعليم فى الحفاظ على استقرار الأمم والعمل على تطورها لتواجه مستجدات التقدم التكنولوجى ودور المعلم فى ذلك، فقد أشار السيد الرئيس محمد حسنى مبارك فى خطابه أمام مجلس الشعب والشورى فى ١٤/١١/١٩٩١ إلى ضرورة مواجهة الأزمة التى يمر بها التعليم فى مصر ووضع خطة شاملة للنهوض به وإصلاحه بطريقة جذرية ومتكاملة للاستجابة لاحتياجات العصر المتزايدة. إذ قال: «لم يزل التعليم يعانى من غلبة الكم على

الكيف، ومن عجز فادح عن مواجهة متطلبات عصر جديد، أخص خصائصه ثورة المعلومات التي غيرت أساليب الإنتاج وأنماطه، فضلاً عن قصور في إعداد أجيال جديدة أكثر قدرة على مواجهة تحديات الحياة العملية : تُحس استيعاب المستقبل، تُعرف كيف تفرق استخدام قدرات العقل البشرى بين دعاوى الزيف والحقيقة .

كما أشارت السيدة/ **سوزان مبارك** - رئيس الجمعية المصرية للتنمية والطفولة، ورئيس مؤتمر تطوير مناهج التعليم الابتدائي الذى عقد فى فبراير ١٩٩٣- وذلك فى كلمتها الافتتاحية إلى «أن التحدى الذى يواجهه بلدنا العريق يتمثل فى الحاجة إلى الحفاظ على استقرارها كأمة، والحاجة فى نفس الوقت لأن تأخذ منهج التغيير حتى تواكب التقدم التكنولوجى بتطبيق تكنولوجيات جديدة، وتطوير ما يتلاءم منها مع ظروفها الخاصة حتى توفر لنفسها القدرة على التنافس مع غيرها من الدول، ويلعب التعليم دوراً أساسياً فى الاستجابة لهذا التحدى» .

وأوضحت أيضاً أن العملية التعليمية تدور حول ثلاثة محاور: المعلم والتلميذ والمدرسة، وأشارت كذلك إلى أنه من دواعى الارتياح أن تكون قضية المعلم المصرى إحدى الشواغل الهامة للمسؤولين عن التعليم فى بلادنا اليوم .

كما أكد الوزير **حين كامل بهاء الدين** - وزير التعليم - فى كلمته التى ألقاها فى الندوة التى عقدتها كلية التربية بجامعة أسيوط فى أبريل ١٩٩٢ على ضرورة وأهمية تدريب المعلم أثناء الخدمة، إذ قال: «لا أعتقد أن هناك خلافاً بيننا على أن مستوى المعلم لا يرقى إلى مستوى آمالنا وطموحتنا جميعاً، وأن التعليم هو مستقبل مصر، وأن المعلم هو العصب أو العملية الأساسية فى عملية التعليم، وأنه بدون المعلم لا يصبح لها فاعلية، ويصبح موضوع مستوى المعلم وكيف نرتفع به هو شغلنا الشاغل . . .»

وكذلك أشار إلى ضرورة الاتفاق على كيفية وإمكانية رفع مستوى المعلم من خلال عملنا التخصصى كأساتذة فى مجال التربية ومتخصصين فى مجال

التعليم. بينما تساءل عن كيفية تدريب مئات الآلاف من المعلمين الموجودين بالخدمة؟ وأشار إلى أن كيفية إعادة تدريب هؤلاء المعلمين يُعد أحد التحديات التي تواجهنا، والمطلوب منا هو إيجاد صيغة مناسبة لذلك.

وفي كتاب «مبارك والتعليم» انعكاساً لفكر الرئيس محمد حسنى مبارك فى التعليم و«نظرة إلى المستقبل» (١٩٩٢) تأكيداً على أهم ما يلى:

- ضرورة العناية بتدريب المعلمين ووضع خطة قومية لإعادة تدريبهم.
- ينبغي الاهتمام بإعداد المعلم قبل الالتحاق بمهنة التدريس ومواصلة الاهتمام بتدريبه أثناء الخدمة.
- قرار المجلس الأعلى للجامعات بدخول الجامعات كلها فى مساندة التعليم الأساسى، وفى تطوير برامج إعداد المعلمين وتدريبهم وفى إعادة تدريبهم مساهمة منها فى خدمة التعليم قبل الجامعى.
- إعادة تدريب المعلمين والارتقاء بمستواهم المهنى تُعد خطوة أساسية لإصلاح التعليم.

وفى مشروع مبارك القومى (١٩٩٤) فى الفصل الثالث «إصلاح أحوال المعلمين» قامت وزارة التعليم بوضع خطة لإيفاد المعلمين إلى الخارج للتدريب على المستجدات، حيث تم إيفاد (٤٠٠) معلم مع بداية العام الدراسى ١٩٩٣-١٩٩٤ للتدريب فى الخارج فى المجالات المختلفة على ما هو جديد فى التربية والطرق الحديثة للتدريس وكيفية استخدام التكنولوجيا المتطورة كأدوات تعليمية معينة، على أن تكون مدة التدريب أربعة شهور لكل بعثة تدريبية. وقد تم إيفاد بعثات لجامعات إنجلترا بلغ عددهم (٤٧٨) معلماً، بينما تم إيفاد بعثات إلى جامعات الولايات المتحدة الأمريكية بلغ عددهم (١١٥) معلماً.

هذا وقد تقرر زيادة عدد المعلمين المبعوثين خلال العام الدراسى ١٩٩٤/١٩٩٥ إلى (٨٠٠) معلم سنوياً بناء على توجيهات السيد رئيس الجمهورية.

كما أكد مشروع مبارك القومى على ضرورة الاهتمام برفع كفاءة المعلم وذلك من خلال عقد برامج تدريبية لرفع مستواه العلمى فى المجالات المتحدثة، هذا وقد بلغ عدد البرامج التدريبية التى نظمت فى العام الدراسى ١٩٩١-١٩٩٢ (١٤٢) برنامجاً تدريبياً فى كافة التخصصات، زيدت إلى (٢٨٣) برنامجاً استفاد منها (٣٥٨٩٤) معلماً وموجهاً، وقد تم الصرف على هذه البرامج ٣٨٨٦٥٢ جنيهاً. أما فى العام الدراسى ١٩٩٣/١٩٩٤ فقد تم تنفيذ (١٨٨) برنامجاً استفاد منها (١٥٧٠٣) معلمين وموجهين وقدرت الميزانية التى صرفت على ذلك بمبلغ ١٨٤٠٣٣ جنيهاً.

وكذلك أسهمت معظم الجامعات المصرية والمركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى ومركز تطوير المناهج فى تدريب المعلمين ورفع مستواهم العلمى والتربوى. وقد أجرى المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية فى عام ١٩٩١-١٩٩٢ بحثاً عن إعداد وتدريب معلم التعليم للجميع، كما تم استكمال دراسة إعداد وتدريب المعلم لبقية المراحل ضمن خطة المركز لعام ١٩٩٢-١٩٩٣.

وعلى المستوى الدولى تؤكد منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) على أهمية عملية التدريب والنمو المهنى للمعلم أثناء الخدمة إنما تنبع من كونها تتناول أهم عنصر فى العملية التعليمية والتربوية بل أهم عنصر للتغيير، وتتناول إدخال التغييرات والتطوير المطلوب لتلك العملية، وذلك حتى يمكن تحقيق أهدافها المرجوة بفعالية.

وكذلك يرى التربويون والمهتمون بموضوع تدريب المعلمين أثناء الخدمة أنه يُعد من أهم الموضوعات المرتبطة بالعملية التعليمية والتربوية والتنمية البشرية والنمو المهنى.

ومن هؤلاء التربويين يرى جبرائيل بشارة (١٩٨٦) أن التدريب يُعد تلك العمليات النمائية التى يتلقاها المعلم أثناء الخدمة لضمان مواكبة التطوير الذى

يطراً على المنهج وطرق التعليم كنتيجة للتطور الاجتماعي والتقدم التقني المستمر، مما يعنى أن التدريب عملية تنموية مستمرة لمفاهيم المعلم ومهاراته الأدائية وقدراته ومعلوماته فى إطار محتوى تربوى فكرى وفى إطار مطور للأساليب التعليمية، وأنه امتداداً طبيعياً للإعداد الأكاديمى والمهنى الذى يتلقاه المعلم أثناء دراسته بالجامعة أو بإحدى دور إعداد المعلمين .

وكذلك يرى **نبيل صبيح** (١٩٨١) أن التدريب يُعد تلك العملية المقصودة التى تهيئ وسائل التعليم وتساعد المعلمين على اكتساب الفعالية فى أعمالهم الحاضرة والمستقبلية، أو أنه ذلك النشاط المستمر لتزويد المعلم بالخبرات والمهارات والاتجاهات التى تؤدى إلى مزاولة مهنته بنجاح .

ويشير **بريان كار Brian Case** (١٩٧١) إلى التدريب بأنه تلك الحلقات الدراسية والمناشط التى يشارك فيها المعلم بغرض تنمية معلوماته المهنية واتجاهاته ومهاراته، وأنه يتضمن جميع الدراسات التى تؤهله للحصول على مؤهلات أخرى أعلى من مؤهله أو شهادته التى حصل عليها والتى بموجبها أصبح مؤهلاً للدخول فى المهنة .

كما يرى **أندرسون Anderson** أن التدريب أثناء الخدمة يُعد بمثابة نشاط يقوم به المعلم بعد أن ينخرط فى سلك التدريس ويرتبط بعمله الفنى أو بمهام مهنته المتجددة .

وكذلك يُعرف **المجرسول Ingersoll** (١٩٧٥) التدريب أثناء الخدمة بأنه النشاط الرسمى الذى يتم تنظيمه للمعلمين من خلال النظام المدرسى بغرض تحسين أداء المعلم وتنمية كفاياته .

ولذا يجب النظر إلى التدريب أثناء الخدمة على أنه عملية متكاملة ينبغى أن يتحقق لها الاستمرارية بغرض تحقيق النمو المهنى للمعلمين وتحسين ما يتم تعلمه وتهيئة فرص التعلم لهم، وذلك فى ضوء مفهوم التربية المستديمة . إذ أن هذا النوع من التدريب يُعد بمثابة توجيه وتحفيز المعلمين على تنميتهم الذاتية من خلال تهيئة

الظروف الملائمة لتوجيه النمو المهني الذاتى نحو إتقان مهارات التعليم والتدريس وذلك طول مدة خدمتهم فى المهنة .

ويؤكد **عبد القادر يوسف** (١٩٧٥) على أن تدريب العاملين فى المجال التربوى قد أصبح يمثل عنصراً هاماً من عناصر عملية التعليم والتعلم - إن لم يكن أهمها - وأنه نظراً لتلك الأهمية فقد استخدمت الدول المتقدمة مراكز لإعداد وتدريب المعلمين Teachers Center Training ، كما استعانت الدول بأسلوب تحليل النظم فى عملية التدريب Analysis Of Training Systems .

وقد أشار **عبد الفتاح جلال** إلى أنه حرصاً من وزير التعليم فى مصر على أن يصل التدريب إلى كل معلم فى أى قرية من قرى مصر ، فقد قرر الوزير - من خلال البنك الدولى - إقامة نظام لتدريب المعلمين عن بُعد ، يتوفر له المتخصصين فى أداء المواد التدريبيية المناسبة وفق أساليب التعليم الذاتى ، ويتوفر له كذلك برامج التدريب لموجهى الأقسام ليقوموا بدور المدرب المحلى فى قسمة التعليمى ، وذلك إلى جانب قراره بإيفاد بعثات من المعلمين إلى الخارج حتى يتيح للمتميزين منهم نقل خبرات متقدمة فى مجال عملهم .

ومن خلال الأسباب والمداخل والدوافع التى توضح بوجه عام الحاجة إلى التدريب ، فإنه يمكننا تحديد الأسباب أو الدوافع التى تعبر عن احتياج المعلمين إلى التدريب أثناء الخدمة ، والتى من أهمها :

- تطوير مهارات وتنمية معرفة واتجاهات المعلمين بغرض رفع مستوى أدائهم فى مجال التدريس .

- تزويد المعلمين بكل ما هو جديد فى مجال التدريس حتى يمكنهم من مواجهة كل ما هو حديث فى المجال .

- ترقية بعض المدرسين إلى وظائف أعلى كالعامل فى مجال التوجيه أو العمل فى مجال الإدارة المدرسية .

- التغلب على العديد من المشكلات التي تواجه المعلمين في مجال عملهم والتي قد تكون مرتبطة بتنفيذ المناهج أو المقررات الدراسية أو بكيفية التعامل مع المتعلمين أو الإدارة المدرسية أو الزملاء أو أولياء الأمور.

- تطبيق المفاهيم التعليمية والتربوية المرتبطة بالتنمية المهنية، والتعليم مدى الحياة، والتربية المستدامة، وضرورة ذلك لإعداد وتدريب المعلمين لمواجهة التغيرات المستقبلية التي قد تواجهها المهنة.

- تغيير النظرة إلى المعلم من كون دوره ينحصر في عملية التدريس إلى أنه قد أصبح المحرك والمساهم في عملية تنمية وتطوير المجتمع، وما يترتب على ذلك من تعريفه بالأدوار والمهام التي يجب القيام بها من أجل تحقيق ذلك.

- تحسين نوعية الكفاية المرتبطة بالمدخلات والمخرجات Input, Output Quality ذات العلاقة بالنظام التعليمي.

- تطوير مفهوم الذات Self - Concept لدى المعلمين من خلال تحقيق بعض متطلبات مهنتهم بنجاح وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

ولذا نظراً لأهمية دور المعلم في عملية التربية بوجه عام وعمليتي التعليم والتعلم بوجه خاص فقد سارع التربويون والعديد من المعاهد والجامعات والمؤسسات التربوية بتصميم وتنظيم البرامج التدريبية المرتبطة بعملية إعداد وتطويره مهنيًا لتدريبه على كيفية القيام بمهامه ومسئولياته التعليمية والتربوية بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وذلك وفقاً لاتجاهات وأساليب عصرية متطورة في إعداد وتدريبه أثناء الخدمة.

الاهتمام العربي والدولي بتدريب المعلمين أثناء الخدمة

نظراً لأهمية التدريب أثناء الخدمة للمعلمين، فقد حظى موضوع تكوين وتدريب العاملين في مجال التربية والتعليم باهتمام متزايد من قبل المسؤولين عن تخطيطه وإدارته على المستويين العربي والدولي. ولقد تزايد هذا الاهتمام لمقابلة

التوسع الكمي في التعليم ومواجهة تطور نظمه ومحتوياته والتكيف مع التغيير الذى يطرأ على كل من الأدوار والوظائف والمهام والمسئوليات التى يؤديها المعلمين، وذلك بغرض مساندة التطور الذى يلحق بالنظم التعليمية والفكر التربوى والممارسات التربوية المعاصرة.

وانطلاقاً من أن التدريب أثناء الخدمة يستهدف تحقيق النمو الذاتى المستمر للقائمين بعملية التعليم فى كافة المستويات لرفع مستوى الأداء العلمى والمهنى والثقافى للمعلمين، فقد أولت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم اهتمامها بذلك وعقدت مؤتمراً لبحث إعداد وتدريب المعلم العربى، وذلك فى الفترة من ٨-١٧ يناير ١٩٧٢ بالقاهرة، وقد انبثق عن هذا المؤتمر أهم التوصيات التالية:

أولاً: فيما يرتبط بالمبادئ والأسس التى تقوم عليها سياسات تدريب المعلم، فقد أوصى المؤتمر بما يلى:

- أن يكون تدريب المعلم بعد تخرجه تدريباً مستمراً متصلاً متكاملأ بما يحقق الارتفاع المستمر بمستوى أداء المعلم والارتفاع بمهنة التعليم.

- أن يتيح التدريب المجال أمام المعلمين لتحقيق مستويات علمية أرقى مما هم عليها.

- أن يتناول التدريب الكفاية للجوانب العلمية التطبيقية التى تمس العملية التربوية وطرق تحسين الأداء وبما يواجه الاحتياجات الحقيقية للمدرسين لتمكينهم من الارتفاع بمستوى أدائهم فى العمل.

- أن يساير التدريب أحدث التطورات التى طرأت على محتوى المواد العلمية والاتجاهات فى مجالات التربية والعلوم السلوكية، وكذلك لمسيرة الطرق المتجددة فى مجال التدريس.

- أن يتم تخطيط محتوى البرنامج التدريبى فى ضوء تحديد مستويات الكفاية المطلوبة لكل مستوى من المستويات التعليمية والوظيفية.

- أن تتنوع أساليب التدريس لتشمل الورش الدراسية والتدريبات العملية في المختبرات العلمية والمعامل وكذلك لتشمل المناقشات .

ثانياً: فيما يختص بأهداف التدريب، فإن المؤتمر قد أوصى بأهمية تنوع البرامج التدريبية، وبحيث تشمل أنواع البرامج التالية:

- برامج التأهيل التربوي : لاستكمال إعداد المعلمين غير المؤهلين من الناحية التربوية .

- برامج التجديد: لتزويد المعلمين بما هو مستحدث في مجال تخصصهم من تطوّر واتجاهات حديثة .

- برامج تدريب لمن يتم تعيينهم في وظائف جديدة ولمن يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى : وذلك لتزويدهم بالمهارات والخبرات التي يحتاجون إليها في أعمالهم الجديدة .

- برامج إعداد القيادات التدريسية: وهى تلك البرامج التي تستهدف توفير القادة والعاملين في مجال التوجيه والتخصصين في حقل التدريب .

وفي حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة التي نظمتها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالمنامة بدولة البحرين في الفترة ٢٣ - ٢٩ نوفمبر ١٩٧٥، فقد أوصت الحلقة بما يلي:

- إنشاء مركز عربي لتدريب وإعداد القيادات التربوية ليتولى القيام بالوظائف التالية:

١ - التنسيق بين أجهزة التدريب في الوطن العربي وذلك من خلال ما يلي:

أ - تبادل المعلومات والوثائق المرتبطة بالتدريب ونشرها في الدول الأعضاء في هذا المركز .

ب - تبادل الخبراء بين الدول العربية في مجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة .

ج - التنسيق بين المنظمات العربية والدولية المهتمة بموضوع تدريب المعلمين أثناء الخدمة وبين الدول العربية لضمان فعالية الاستفادة من تلك المنظمات الدولية.

٢ - تصميم وإعداد مواد التدريب وبرامجه وتعميمها على الدول العربية لتلبية احتياجاتها من تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

٣ - عقد برامج تدريبية للعاملين في أجهزة التدريب بالوطن العربي لدعم كفاية هذه الأجهزة وإعداد قيادات تدريبية على مستوى عال من الكفاءة الفنية المتخصصة.

٤ - إجراء البحوث والدراسات المرتبطة بواقع المناهج والتدريب في أثناء الخدمة وذلك على مستوى الوطن العربي لتحسين وتطوير العملية التدريبية.

كما أشار التربويون الذين اجتمعوا في القاهرة (١٩٧٧م) لدراسة جدوى وإمكانية تطوير برامج وأساليب تدريب المعلمين أثناء الخدمة بالدول العربية إلى ضرورة توجيه برامج تدريب المعلمين لتحقيق الكفايات المهنية الأساسية التي تسهم في أداء المعلم لأدواره المختلفة. وأكد كذلك المؤتمر الذي نظمت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والذي عقد في سلطنة عمان في عام (١٩٧٩م) على ضرورة اهتمام المسؤولين عن التربية والتعليم في العالم العربي والمسؤولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة بالكفايات المهنية للمعلم العربي.

وفي الندوة العلمية التي نظمها مكتب التربية العربي لدول الخليج بالاشتراك مع مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية - برنامج التجديد التربوي من أجل التنمية - والتي عقدت بالكويت في الفترة من ١٠ - ١٤ يوليو ١٩٨١، وذلك لبحث موضوع اختيار وتأهيل الكوادر القيادية في الإدارة التربوية بدول الخليج العربي في إطار تطوير التعليم العربي وتجديده، انبثق عنها العديد من التوصيات الهامة التي تناولت المجالات التالية:

- الملامح الأساسية للتنمية الإدارية الكاملة .
- الإجراءات التنفيذية لتطوير الإدارة التربوية .
- ملامح تصوّر لاختيار القيادات التربوية وإعدادها وتدريبها في الوطن العربي تناولت مجالات اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين أثناء الخدمة .

هذا وقد أكدت توصيات الندوة المرتبطة بمجال تدريب القادة التربويين في أثناء الخدمة على ما يلي :

- اعتماد التدريب المستمر للقيادات التربوية - في مختلف مواقع العمل - أساساً لتطوير الكفايات القيادية مع تنمية الشعور لدى القادة بأهمية التنمية الذاتية والتعلم المستمر .
 - أن يراعى في تدريب القادة الإداريين تنوع المناشط والبرامج التدريبية وفقاً لمواقع عمل هؤلاء القادة .
 - الاستفادة من التكنولوجيا في برامج تدريب القيادة التربوية .
 - تمكين القادة التربويين في مختلف مواقع العمل من المشاركة الفعلية في تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها .
 - بناء برامج التدريب على المهارات الأساسية اللازمة للتنمية الذاتية .
 - اعتماد أساليب متطورة ومتنوعة لتقويم برامج التدريب بأشكالها المختلفة للاستفادة منها في تطوير برامج التدريب المستقبلية .
- وكذلك أشارت استراتيجية التربية في البلاد العربية إلى أن تطوير الأنظمة التربوية يتطلب مراعاة استثمار الموارد المالية، إلا أن ذلك لا يتحقق بالاتجاه نحو زيادة عدد المعلمين من حيث الكم، بل يتحقق من خلال إحداث تغييرات جوهرية في مهامهم وكيفية أدائها، مما يفرض أساليب جديدة في الإعداد والتدريب في أثناء الخدمة .

وفى ندوة إعداد المعلم بدول الخليج العربى التى عقدت فى الدوحة فى الفترة من ٧-٩ يناير ١٩٨٤ أشارت ورقة العمل المقدمة من مكتب التربية العربى لدول الخليج عن «دراسة لواقع إعداد المعلم بدول الخليج العربى» إلى أهم النتائج التالية:

١ - أهم أهداف تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى دول الإمارات والبحرين والكويت والسعودية والعراق وعمان وقطر هى:

- معاونة المعلمين على اكتساب معارف جديدة ومهارات مهنية تساعدهم على أداء عملهم بطريقة أفضل .
- تمكين المعلمين من مسايرة التطورات العلمية والتقنية والإفادة منها فى أعمالهم الوظيفية .
- مساعدة المعلمين على اكتشاف مواهبهم وإمكاناتهم وقدراتهم الذاتية .
- رفع الروح المعنوية للمعلمين .
- تغير الاتجاهات السلبية لدى بعض المعلمين نحو مهنتهم وإكسابهم اتجاهات إيجابية نحوها .
- تدريب المعلمين على أساليب التعلم الذاتى .
- إشاعة روح التعاون بين المتدربين من خلال التدريب فى أعمال جماعية .

٢ - أهم الأسس التى يتم فى ضوءها بناء برامج التدريب فى دول الخليج العربى هى:

- المستجدات فى حقل المعارف والعلوم التربوية والتعليمية .
- التقارير التى يتم رفعها من قبل المشرفين (الموجهين) التربويين .

- التغييرات التي تطرأ على المناهج الدراسية .
- استكمال الخبرات والمهارات التي تلقاها المعلمون في مؤسسات إعدادهم .
- التحليل الميداني لاحتياجات المعلمين حسب فئاتهم وتحديد ما تحتاجه كل فئة منهم .

٣ - تخصص برامج التدريب للمعلمين أثناء الخدمة للفئات الأربع التالية :
 المعلمون الجدد في مهنة التعليم، المعلمون غير المؤهلين تربوياً،
 المعلمون غير المؤهلين علمياً، المعلمون غير المؤهلين علمياً وتربوياً .

٤ - ترتيب البرامج التدريبية حسب شيوع استخدامها كانت على النحو التالي :

- برامج تجديد وتحديث معلومات المعلمين .
 - برامج استخدام تقنيات التدريس .
 - برامج تأهيلية في طرق التدريس .
 - برامج في إعداد القيادات التربوية .
 - برامج التأهيل لغير المؤهلين مهنيًا .
 - برامج في الإدارة المدرسية .
 - برامج ترتبط بصنع بعض الوسائل التعليمية واستخدامها .
 - برامج استكمال تأهيل بعض المعلمين .
 - برامج في أساليب التعلم الذاتي والنمو المهني للمعلمين .
- ٥ - أهم أساليب التدريب النظرية حسب شيوع استخدامها هي : المناقشة،
 المطبوعات، المحاضرة، الاجتماعات واللجان، البحوث والقراءات،
 الندوات، الأفلام التعليمية .

٦ - أهم أساليب التدريب العملية حسب شيوع استخدامها هي : الدروس التطبيقية النموذجية، المشاغل التربوية (الورش)، الزيارات والرحلات، دراسة الحالات وتحليل المشكلات .

٧ - أهم العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب التدريبي هي :

- ملاءمة الأسلوب التدريبي .
- توافر الإمكانيات الفنية والبشرية المتاحة .
- عامل الزمن المخصص والوقت المناسب .
- توافر الإمكانيات المادية .
- الملاءمة مع إعداد المتدربين .

٨ - أهم الأساليب المتبعة في تقييم المتدربين هي :

- الممارسة التطبيقية أثناء التدريب .
- تقييم التحصيل الدراسي .
- كتابة البحوث والتقارير .
- المشاركة في أوجه نشاط البرامج .
- الملاحظة الميدانية .
- المشروع التطبيقي .

٩ - أهم المشكلات التي تواجه أجهزة التدريب في دول الخليج العربي هي :

- عدم كفاية القيادات الفنية في الإدارات العامة لتدريب المعلمين .
- النقص في كفاءة الموظفين الفنيين في التدريب فيما يرتبط بتخطيط وبرمجة وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية للمعلمين .
- النقص في المدربين وفي الخبرات المتوفرة في المتوفر منهم .

- ندرة الكفاءات الوطنية المتخصصة في مجال تدريب المعلمين .
- خبرات القيادات المتخصصة في التدريب قديمة في أساليبها وطرقها .
- نقص الأبنية الصالحة لتنفيذ برامج التدريب .
- عدم وجود مراكز تدريبية في بعض المناطق التعليمية .
- عدم توافر الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة التي تحتاجها البرامج التدريبية .
- قلة الإمكانيات المالية المرصودة للتدريب في بعض دول الخليج العربي .
- وفي تقرير لجنة «الاتجاهات الحديثة في إعداد المعلم» المنبثقة من تلك الندوة -**
- إعداد المعلم بدول الخليج العربي ، تم التأكيد على أهم ما يلي :**
- الاهتمام بالتنوع في الإعداد والتدريب للمعلمين بوضع الضوابط في شأن ما يدرس ومن يدرسه وعلى أى مستوى .
- أهمية استمرار التدريب للمعلمين العاملين في الخدمة باعتبار أن كل يوم يأتي بجديد سواء لمحتوى المقررات التي تدرس أو لطرائق التدريس .
- للمعلم دور متغير ومهام جديدة باعتباره يعمل في وسط متغير بمطالبات متغيرة وفي عالم متغير ويتعامل مع ناشئة يتغيرون .
- دور المعلمين كمجسدين ومبتكرين في مجالات طرائق التدريس وتطوير المناهج وأهمية منحهم الحرية في التجريب والإسهام في عمليات تطوير المناهج على أساس من المعرفة التي يلزم أن يكتبوها لدى إعدادهم وإعادة تدريبهم لما بين الحرية والمعرفة من ارتباط .
- أهمية دور التقويم الداخلى والتقويم الخارجى لما يجرى في مجال إعداد وتدريب المعلمين .
- اشتراك وإسهام منظمات المعلمين والجهات المنتفعة من المعلمين في تحديد ما يلزم أن يدرس أو ما يلزم برامج تدريبهم أثناء الخدمة .

- أهمية إعداد وتدريب مدرّس المعاقين .

كما جاء في تقرير لجنة «التطوير المهني لإعداد المعلم العربي» إشارة إلى أهم

ما يلي :

- ضرورة إدخال وسائل التحديث والابتكار في إعداد المعلم مع الأخذ في الاعتبار التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر في برامج إعداد وتدريب المعلم القادر على التجاوب والاستجابة لمطالبات المجتمع .

- ضرورة أن يقوم التجديد والتحديث في برامج إعداد وتدريب المعلمين على أساس من التجريب العلمى فى نطاق محدود، وذلك للتحقق من مدى ملاءمته وكفاءته فى تطوير برامج إعداد المعلمين، مع الاهتمام بتقويم هذه البرامج الحديثة تقويماً متراً .

- بناء جسور بين كليات التربية ومعاهد ومراكز البحوث التربوية ووزارات التربية والتعليم لضمان تحقيق التكامل والتنسيق بين نشاطات إعداد المعلمين ومتابعة نموهم قبل وأثناء الخدمة .

- أهمية قيام وزارات التربية والتعليم بالتعاون مع كليات التربية ودور المعلمين بإعداد وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب أثناء الخدمة وتوفير التهيّلات والإمكانات التى تكفل فعاليتها وإيجابياتها فى تحقيق أهداف التطوير المهني المستمر للمعلم .

- ضرورة إتاحة الفرصة للمعلمين غير المؤهلين تربوياً لكى يلتحقوا ببرامج تربوية تؤهلهم للعمل بمهنة التعليم وترفع من مستوى أدائهم وكفاءتهم التدريسية مما يسهم فى تحسين عمليات التعليم والتعلم .

- التأكيد على أهمية البحث العلمى والدراسات فى مجالات التطوير المهني للمعلم مع الاهتمام بالبحوث الميدانية المرتبطة بتطوير عمليات إعداد المعلم وتدريبه .

وفي مؤتمر التعليم الجامعي بين الحاضر والمستقبل الذي عقدته جامعة القاهرة في الفترة من ١٨-٢١ يونيو ١٩٨٩، تم التوصية بعقد دورات تدريبية في شكل حلقات دراسية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات لاكتساب مهارات وطرائق واستراتيجيات التدريس المرتبطة بالتكنولوجيا والتعرف على استراتيجيات وأساليب التعلم الذاتي وغيرها.

وفي مؤتمر* تطوير مناهج التعليم الابتدائي الذي نظمتها الجمعية المصرية للتنمية والطفولة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم بالقاهرة في الفترة من ١٨-٢٠ فبراير ١٩٩٣، أقر العديد من التوصيات المرتبطة بتطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته وتطوير العاملين في التعليم الابتدائي، ومن أهمها:

- التفكير في تطوير نظام إعداد المعلم بحيث لا يتم تعيينه بصورة دائمة إلا بعد مرور فترة امتياز كما هو الحال في إعداد الأطباء وفي كثير من الدول المتقدمة في إعداد المعلمين، وذلك حرصاً على تدريبه لمدة عام على الأقل على مهارات التدريس.

- إلحاق مدارس تجريبية نموذجية بمعاهد وكليات التربية ليقوم فيها أعضاء هيئة التدريس بتطوير استراتيجيات التدريس والكتب الدراسية والمواد التعليمية وتدريب الطلاب المعلمين بها.

- توفير برامج التعليم المفتوح والتعليم من بُعد في معاهد وكليات التربية بالتعاون مع وزارة التربية وجهاز التلفزيون لتدريب معلمى التعليم الابتدائي القائمين بالعمل لرفع مستوى أدائهم، وإكسابهم الجديد في العلوم التربوية واستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم.

- تشجيع نظام البعثات الخارجية والداخلية للمعلمين المتميزين للاطلاع على النظم المتبعة في التعليم الابتدائي في الدول المتقدمة، وما تشتمل عليه من استراتيجيات تدريس جديدة وتكنولوجيا تعليمية وأساليب تقويم.

* تحت رئاسة السيدة سوزان مبارك ورئيس الجمعية المصرية للتنمية والطفولة.

- الدعوة إلى عقد مؤتمر لتطوير برامج إعداد المعلم بمعاهد وكليات التربية على مختلف أنواعها يشترك فيه أعضاء هيئة التدريس بها وأساتذة من الجامعات المتخصصين في المواد الدراسية المختلفة، وذلك بالإضافة إلى المسؤولين في كل من وزارتي التربية، التعليم العالي، المجلس الأعلى للجامعات.

كما عُقد في رحاب جامعة أم القرى بمكة المكرمة خلال الفترة من ٢١ - ٢٣ شوال ١٤١٣هـ (١٣ - ١٥ أبريل ١٩٩٣م) المؤتمر الثاني لإعداد معلم التعليم العام بالملكة العربية السعودية، ولقد تضمنت توصيات المؤتمر الإعداد النوعي للمعلم قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة، وقد جاء في التوصيات المرتبطة بإعداد المعلم من خلال التدريب أثناء الخدمة، أهم ما يلي:

- أن تهدف برامج التدريب أثناء الخدمة إلى رفع كفاية المعلم في جميع مراحل التعليم وصقل جوانبه المعرفية والسلوكية والمهنية وفق خطة شاملة لتحقيق ذلك.

- تحديد الاحتياجات في ضوء نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة وكذلك تحديد مدى حاجة المعلم لتلك الكفايات التدريبية.

- أن تُعنى برامج التدريب بالجوانب التطبيقية بالإضافة إلى المستجدات التربوية.

- عقد اللقاءات الدورية بين أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات إعداد المعلم والمختصين في القطاعات التعليمية الأخرى لتبادل الخبرات وبحث وسائل رفع مستوى أداء المعلم.

- التأكيد على ضرورة إقامة مراكز لتدريب المعلم أثناء الخدمة.

- إعادة الحوافز المادية الخاصة بالدورات التدريبية للمعلم.

وفي المؤتمر القومي لتطوير التعليم الإعدادي برئاسة السيدة سوزان مبارك الذي عقد في الفترة من ١٤-١٥ نوفمبر ١٩٩٤م أقر المؤتمر الدعوة إلى عقد مؤتمر قومي لتطوير إعداد المعلم وتدريبه، إذ يعتبر المعلم أساس التطوير ونجاحه.

كما نظمت جمهورية مصر العربية العديد من مؤتمرات تطوير التعليم المصرى فى العديد من الدول، حيث اجتمع المستشارون الثقافيون المصريون العاملين فى تلك الدول مع الدارسين المصريين وأعضاء الجالية المصرية بغرض مناقشة كتاب* «مبارك والتعليم... نظرة إلى المستقبل» (١٩٩٣) ولقد أشارت التوصيات بأهمية رفع مستوى المعلم مهنيًا عن طريق الدورات التدريبية والتدريب على الأجهزة العلمية مع تشجيع نظام البعثات التدريبية الداخلية والخارجية للمتميزين والاستعانة بالخبرات الأجنبية فى التدريب والإعداد للكوادر المختلفة.

كما أكدت التوصيات على أهمية رفع الكفاءة العلمية لعضو هيئة التدريس بالجامعة وذلك عن طريق الدورات التدريبية والتدريب على أحدث الأجهزة العلمية والاطلاع على نظم التدريس فى العالم.

وكذلك لم تغفل التوصيات التأكيد على ضرورة إنشاء مكتبة مركزية تضم كافة الأبحاث والدراسات العلمية على نمط مكتبة البيت الأبيض بالولايات المتحدة الأمريكية والمكتبة الحكومية بروسيا.

وفيما يلى أهم التوصيات المرتبطة بالتدريب أثناء الخدمة التى صدرت عن مؤتمرات تطوير التعليم المصرى التى عقدت بدول العالم وفقاً لما صدر عن كل مؤتمر.

فى مؤتمر تطوير التعليم المصرى الذى عقد فى باريس بفرنسا، استقر الرأى عبر العديد من المناقشات على إقرار (١١) توصية، كان من أهمها:

- ضرورة الحرص على استمرار زيارة الأساتذة للجامعات الأجنبية لتحديث معلوماتهم والاطلاع على كل ما هو جديد فى هذا المجال.
- العناية بالمكتبات الجامعية والمجلات العلمية الدولية.

* انعكاساً لفكر الرئيس محمد حسنى مبارك فى التعليم ونظرة إلى المستقبل.

كما أكد مؤتمر التعليم الذي عقد في براغ بتشيكوسلوفاكيا على ما يلي :

- العمل على رفع كفاءة معلمى التعليم الأساسى وضرورة حصولهم على مؤهل تربوى عالٍ .

- أن يقتصر دور كليات التربية على التأهيل التربوى لخريجى الكليات المختلفة لمدة عام أو عامين وذلك بغرض رفع المستوى العلمى للمدرسين .

- إتاحة الفرصة لخريجى التعليم الفنى لمواصلة دراستهم بالتعليم العالى .

- الاهتمام بمراكز وشبكات المعلومات وربطها بشبكات المعلومات الدولية .

- تشجيع الحاصلين على الدكتوراه من الوطن ومنحهم مهمة علمية لمدة عام للخارج للاحتكاك العلمى بالمعامل الأجنبية المتقدمة .

وفى مؤتمر تطوير التعليم الذى عقد فى بون بألمانيا تم التأكيد على التوصيات التالية :

- أهمية تدريب المعلمين على استخدام الطرق الحديثة ووسائل الإيضاح التعليمية سواء فى فترة الإعداد قبل الالتحاق بالمهنة أو أثناء الخدمة .

- تطوير معايير ترقية المعلمين بطريقة إيجابية ليكون أساسها الكفاءة قبل الأقدمية .

- حث الشركات والمؤسسات والقوات المسلحة والشرطة على إقامة دورات لمحو الأمية وربط شهادة الخبرة أو إنهاء الخدمة بشهادة محو الأمية .

- توفير المراجع والأجهزة والمجلات العلمية فى مكتبة ومعامل الكليات ومكتبة الجامعة .

- وضع أسس جديدة لاختيار الأستاذ الجامعى ونظام الترقية فى الجامعة بحيث يدخل ضمن لجان الترقية عنصر المحكم الأجنبى أسوة بما هو متبع فى ألمانيا .

- إتاحة الفرصة للسفر والاحتكاك العلمى بأساتذة الجامعات الأجنبية .
- تطوير البحث العلمى فى الجامعات من خلال إنشاء المعامل المركزية فى الكليات العملية ومراكز الدراسات فى الكليات النظرية .

كما تم إقرار أهم التوصيات التالية المرتبطة بالتدريب أثناء الخدمة فى مؤتمر تطوير التعليم الذى عقد فى صوفيا ببلغاريا، وهى:

- تدريب المعلم على استخدام الطرق الحديثة ووسائل الإيضاح التعليمية وإعطائه دورات تدريبية جادة وبطريقة منتظمة لرفع مستواه العلمى .
- توفير المراجع والمجلات العلمية فى مكتبة الكليات أو فى المكتبات المركزية للجامعات، وكذلك توفير الأجهزة العلمية التى تحتاج إليها المعامل .
- الاهتمام والإكثار من بنوك المعلومات Information Bank .
- الاهتمام بترجمة الكتب العلمية العالمية وإنشاء هيئة قومية للترجمة .
- تدعيم ميزانية البحوث العلمية داخل الجامعة .

وفى مؤتمر تطوير التعليم المصرى الذى عقد فى فينا بالنمسا، تم التأكيد على أهم التوصيات التالية:

- الاهتمام بالترجمة للمصادر العلمية المختلفة .
- الاهتمام بالإعداد التربوى والعلمى للمعلم .
- إعادة تدريب المعلمين للارتفاع بمستواهم .
- الاهتمام بالإدارة وإعداد قيادات إدارية على أسلوب علمى، وذلك لأن لسوء الإدارة أثر سىء على العملية التعليمية .
- الاهتمام بالمكتبات وزيادة عددها، والاشتراك فى جميع الدوريات العلمية الحديثة وتزويد المكتبة بالمراجع والكتب التعليمية .
- الاهتمام بالمراكز البحثية والمعامل المركزية بالجامعة .

- الإكثار من مراكز بنوك المعلومات .
- ضرورة تهيل الجيل بالجامعات لمن أنهى دراسة جامعية أخرى فى أى سن ، أو حاصل على دبلوم متوسط ، وذلك من قبل الجامعات المفتوحة .
- الاهتمام بالمنح المقدمة من الخارج والمنح الشخصية .
- فتح الباب أمام الهيئات والشركات المصرية المختلفة لتقديم المنح داخل الوطن وكذا الانفاق على بعثات خارجية تقوم بتنفيذ خطة بحثية معينة .
- الاهتمام وتدعيم «مدينة مبارك للبحث العلمى» لتكون مركزاً لبث العلم والتقدم العلمى بمصر .
- توفير الأجهزة العلمية اللازمة للبحث العلمى بالدولة .
- تبادل الخبرات وإرسال الخبرات المصرية للخارج فى فترات قصيرة للتبادل التكنى والعلمى .
- وضع اتفاقيات وبروتوكولات علمية توضح الاعتراف المتبادل للشهادات المصرية والشهادات المناظرة لها فى الخارج وكيفية معادلتها .
- وفى المؤتمر الذى عقد فى لندن بإجلترا لتطوير التعليم فى مصر صدرت أهم التوصيات التالية :**
- ضرورة إعادة النظر فى هيكل المرتبات والأجور فى المدارس والجامعات لتشجيع الأساتذة والمدرسين على التفرغ الكامل للبحث العلمى وتطوير طرق التدريس والمشاركة الإيجابية فى اللجان العلمية التى تهدف إلى تحقيق ديناميكية تطوير التعليم .
- الاهتمام بعمليات الترجمة فى مختلف التخصصات لملاحقة التطورات الحديثة وذلك عن طريق :
- أ - إنشاء مؤسسة قومية معنية بالترجمة .

ب - تكليف المبعوثين المصريين - بعد العودة - بترجمة كتاب علمى على الأقل فى مجال التخصص، وذلك باللغات التى درسوا بها فى بعثاتهم .

ج - النظر فى إمكانية اعتبار ترجمة الأوراق العلمية والكتب الجادة والبحوث ذات القيمة، ضمن مستلزمات الترقى بين أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات المصرية .

- وضع نظم تكفل الاعتراف بالخبرة العملية فى المصانع ومواقع الإنتاج المختلفة ومعادلة ذلك أكاديمياً سواء بالنسبة للمدارس الفنية أو عند الالتحاق بالجامعات والدراسات العليا .

- العمل على تدعيم مراكز المعلومات القائمة وتوسيع نطاق خدماتها بما يسمح للباحثين فى المراكز العلمية والجامعات بالحصول على أحدث المعلومات المناسبة لتخصصاتهم سواء على المستوى المحلى أو المستوى العالمى .

- تعظيم الاستفادة من الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث فى أعمال الاستشارات، وكذا تحميلها مسئولية الإشراف على البرامج الخاصة برفع الكفاءة وإعادة التهيئة فى قطاعى العمل العام والحكومى .

- يؤيد المؤتمر ما جاء بكتاب «مبارك والتعليم . . نظرة إلى المستقبل» بشأن زيادة الاهتمام بالتدريب فى معاهد ومراكز التكنولوجيا المتطورة وتحريرها من قيود الروتين الحكومى مع التوسع مستقبلاً فى التجارب التى اثبتت نجاحها فى هذا السبيل .

وفى المؤتمر الذى عقد فى مدريد بأسبانيا لتطوير التعليم فى مصر تم التأكيد على التوصيات التالية المرتبطة بالتدريب أثناء الخدمة، وهى:

- التأكيد على أن إصلاح حال المعلم فكرياً ومادياً هو أساس عملية التعليم والتطوير .

- إعطاء المعلمين الذين هم في الخدمة دراسات تكميلية تتضمن العلوم الحديثة وذلك كعلوم الاتصالات .

- إنشاء مراكز بحثية من خلال إشراف الجامعات ولكن بتمويل مادي من الشركات والهيئات الاقتصادية الكبرى بحيث تعنى هذه المراكز بدراسة المشكلات التقنية للمصانع وأدوات الاستثمار في مصر، وذلك نظراً لزيادة تكلفة البحث العلمي اليوم وبما لم يعد في استطاعة الحكومات وحدها تمويلها .

- التوسع في التخصصات العلمية بنظام المقررات والساعات الدراسية دون التقيد بنظام الشهادات التقليدية .

- الاهتمام بالمكتبات العلمية بحيث توفر للمعلم في مصر ما أمكن من الدوريات والمجلات العلمية وقت صدورها أولاً بأول في بلادها .

- وضع المعلم المناسب في المكان المناسب وفقاً لإعداده المهني وتخصصه .

كما صدر عن مؤتمر تطوير التعليم المصري الذي عقد في موسكو بروسيا أهم التوصيات التالية:

- ينبغي تدريب المعلمين على استخدام الوسائل الحديثة ووسائل الإيضاح التعليمية الحديثة .

- تطوير ضوابط ترقية المعلمين بطرق إيجابية عادلة أساسها الكفاءة قبل الأقدمية .

- ضرورة مساهمة رجال الأعمال والبنوك والصناعة في دعم التعليم الفني بالأجهزة والمعدات اللازمة .

- إتاحة الفرص للمتفوقين في التعليم الفني للالتحاق بالتعليم العالي .

- ضرورة الاهتمام بالمكتبات وتوفير المراجع العلمية الحديثة .

- إتاحة الفرصة لأساتذة الجامعات ضمناً لاحتكاكهم بالجامعات الخارجية .
 - تدعيم العلاقة بين الجامعات والشركات والبنوك فى خدمة البحث العلمى .
 - الاهتمام بدور الترجمة كأحد أهم مصادر نقل العلوم من الدول المتقدمة ، ولحصر الطاقات لدى أفراد المجتمع نحو مزيد من الابتكار .
 - وضع برنامج قومى للاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات العلمية التى تساهم فى حل قضايا المجتمع كوسيلة لربط مراكز البحث العلمى بالمؤسسات والمشروعات الأخرى والاتفاق على صيغة مناسبة لمساهمة الأخيرة فى تمويل عمليات البحث العلمى .
 - الاهتمام بالدور الذى يمكن أن تلعبه المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة ودعمها من قبل الدولة وعلى الأخص من قبل المؤسسات الإعلامية .
 - إنشاء مكتبة مركزية تضم كافة الأبحاث والدراسات العلمية على نط مكتبة البيت الأبيض فى أمريكا والمكتبة الحكومية فى روسيا .
- وفى وارسو قام المكتب الثقافى والتعليمى بعقد مؤتمر للمبعوثين المصريين ببولندا وذلك لبحث تطوير التعليم فى مصر ، ولقد أقر المؤتمر أهم التوصيات التالية :**
- يتفق المؤتمر مع رأى وزير التعليم المصرى باعتبار أن «قضية التعليم قضية أمن قومى لمصر» من منطلق أن من لا يملك سلاح العلم المتطور والتفوق التكنولوجى من خلال نظام تعليمى كفاء سيفقد مصداقيته أمام العالم وسوف لا يلحق بركب التقدم .
 - إعادة تدريب المعلمين وتحديث معلوماتهم بشكل دورى ومستمر وتحفيزهم على ذلك فى مجالات تخصصهم . ويرى المؤتمر أن دور الجامعات فى ذلك يُعد دوراً أساسياً من خلال عقد دورات تدريبية جادة تضمن تكرار التدريب كل ثلاث سنوات .

- إعادة النظر فى كليات التربية بوضعها الحالى والعودة إلى نظام كليات المعلمين ليلتحق بها خريجو كليات العلوم، الهندسة، الزراعة، التجارة، الاقتصاد المنزلى، الفنون، الراغبين فى الانضمام لوظائف التدريس للحصول على دبلوم تربوى لمدة عام أو عامين، كما يجب أن تضطلع بإعادة تدريب المعلمين وتنظيم دورات تحديث معلوماتهم فى كل المجالات بالإضافة إلى متابعة برامج محو الأمية.

- الاهتمام بالمكتبات ودعمها بوسائل حديثة، مع توفير رعاية خاصة لأمناء المكتبات ورصد حوافز لهم وتدريب القدامى منهم.

وفى مؤتمر تطوير التعليم الذى عقد فى واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية تم التوصل إلى العديد من التوصيات التى ترتبط بالعناصر الأربعة للعملية التعليمية: المنهج، الطالب، المعلم، المكان، وترتبط بمجال محو الأمية ومجانبة التعليم، وقد أكد المؤتمر على أهم ما يلى:

- الاهتمام بالتعليم المتحرر لجميع فئات العاملين بالدولة لاطلاعهم على الحديث فى مجالات تخصصهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

- عدم تعيين الخريجين من الكليات الأخرى (غير كلية التربية) للعمل بالتدريس إلا بعد تأهيلهم تربوياً، وذلك باجتيازهم سنة تدريبية فى التدريس بنجاح.

- أن يكون لنقابة المعلمين دور مهنى وتربوى وأدبى بحيث لا يقوم المعلم بالتدريس إلا بعد حصوله على شهادة تُفيد بقدرته على التدريس من نقابة المعلمين.

- رفع مستوى المعلم مهنيًا عن طريق الدورات التدريبية الدورية، وتدريبهم على أحدث الأجهزة العلمية والنظم التعليمية، وتشجيع نظام البعثات التدريبية الداخلية والخارجية للمعلمين المتميزين، والاستعانة بخبرات الدول المختلفة فى مجال تدريب المعلمين.

- الاهتمام بإعداد نُظار ومديرى المدارس تربوياً وتعليمياً من خلال إعداد برنامج خاص لتدريبهم .

- رفع الكفاءة العلمية لعضو هيئة التدريس بالجامعة عن طريق الدورات التدريبية، والاطلاع على أحدث نظم التدريس فى العالم، والتدريب على أحدث الأجهزة العلمية، وحضور المؤتمرات الدولية .

- تزويد المدارس والمعاهد والجامعات بالمعامل والأجهزة العلمية ومعامل الكمبيوتر واللغات اللازمة لعملية التعليم .

- تنظيم التعاون بين أماكن التعليم المماثلة فى المشاركة فى استخدام المعدات والمعامل والأجهزة غير المتوفرة .

وتشير المجلة التى تصدر عن مكتب التربية الدولى Bureau International de L'Education (B.I.E) لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة إلى أنه نظراً لأهمية إعداد وتدريب المعلمين فقد تم عقد العديد من المؤتمرات العلمية لبحث الموضوع، وذلك على المستويين العالمى والإقليمى .

وفيما يلى توضيحاً لأهم المؤتمرات الدولية التى عقدت لمناقشة موضوعات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وذلك بغرض تنمية وتطوير المعلمين وتطوير نظم التدريب المستخدمة فى ذلك .

فى المؤتمر الدولى للتربية - الخامس والثلاثون - الذى عقدته منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) فى جنيف فى الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥، بعنوان تغير دور المدرس وتأثير ذلك على إعداد المهنة وتدريبه أثناء الخدمة، أوصى المؤتمر بما يلى :

- فى ضوء التجديد المستمر والتطور فى المعرفة العامة والتربوية، وفى ضوء التغير المستمر فى الأنظمة التعليمية وزيادة الخاصية الإبداعية فى المناشط التربوية، فإنه يجب النظر للإعداد المبدئى فى المهنة على أنه مرحلة رئيسية من مراحل التربية المستمرة للمعلمين .

- يجب أن تكون عمليتي الإعداد والتدريب متكاملتين في نسق واحد ليتبع كل منهما منهج مفهوم التعليم مدى الحياة.

- أن يسمح التدريب أثناء الخدمة بالحراك المهني الضروري من خلال إعداد الأفراد للقيام بوظائف ومسئوليات جديدة.

- ضرورة توعية المعلمين الجدد بالتغيرات التي تطرأ على الجوانب الاجتماعية والثقافية والتعليمية للحياة والتي بدورها تؤثر على أدوار ووظائف المعلمين، مما يقتضى أهمية تطوير شخصية المعلم أثناء الإعداد وتنمية استعداده وقدرته على المزيد من التدريب والمزيد من التعلم الذاتى.

- يجب أن يرتبط تطوير مناهج إعداد المعلم بتطوير المناهج المدرسية ذاتها.

- يجب أن يتم التعاون فى مجال إعداد وتدريب المعلمين على المستويات الإقليمية والدولية.

وفى المؤتمر التاسع لرابطة إعداد المعلمين فى أوروبا الذى عقد فى عام (١٩٨٤م) والذى تناول مناقشة موضوع «إعداد المعلمين والمدرسة المتغيرة»، أكد المؤتمر على أن تدريب المعلمين أثناء الخدمة يُعد الطريق الأوحى لإعداد المعلمين لمواجهة واقع جديد، وذلك لأن عملية إعدادهم المهنى قبل الخدمة لا تستطيع مواكبة متجدات التقدم العلمى والتغيرات المستقبلية.

كما عقد المجلس الأوروبى فى يناير (١٩٨٦م) فى مدينة استراسبورج Strasbourg بألمانيا مؤتمراً دولياً تناول بالدراسة موضوع «تحديات جديدة تواجه المعلمين وإعدادهم المهنى» وذلك بغرض مواجهة هذه التحديات من خلال أفضل النظم لتدريب المعلمين أثناء الخدمة.

وفى دراسة مقارنة Comparative Study عن التدريب أثناء الخدمة للمعلمين فى الدول الأوربية، أشار التقرير الصادر عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO) والذى كان موضوعه «تدريب العاملين فى التربية أثناء الخدمة من منظور مقارن»، إلى أهم النقاط التالية:

- ضرورة التأكيد على أهمية الدراسات المقارنة في مجال تدريب العاملين في الحقل التربوي أثناء الخدمة.

- التأكيد على ضرورة اهتمام كل من واضعي السياسة التربوية والمعلمين بموضوع التدريب أثناء الخدمة، وأن يحظى بالاهتمام الدولي والعالمي.

- ضرورة الاهتمام بعرض الدول لتجاربها في مجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة (عرض مقارن).

وفي مؤتمر وزراء التربية الأوروبيين الذي عقد في مايو (١٩٨٧م) في مدينة هلسنكي Helsinki لبحث موضوع «تحديات جديدة تواجه إعداد المعلمين» تم مناقشة أهم ما يلي: أهداف التربية، دور المعلم في العملية التربوية، التدريب أثناء الخدمة، الموضوعات التي يجب أن يتضمنها الإعداد المهني للمعلم، التقنيات التربوية الجديدة، الإرشاد والتوجيه التربوي.

وفي المؤتمر الدولي للتربية «التربية من أجل السلام والتفاهم الدولي» الذي عقد في جنيف في الفترة من ٣-٨ أكتوبر ١٩٩٤ ونظمتها المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO) وشارك فيه (٨٠٣) مشاركاً من بينهم (٦٨) وزيراً، (٢٢) نائباً للوزير، يمثلون (١٢٩) دولة من الدول الأعضاء في اليونسكو، (٣) دول غير أعضاء، (١٢) منظمة من منظمات الأمم المتحدة، (٩) منظمات حكومية، (٢٨) منظمة غير حكومية، أكد المؤتمر في التقرير النهائي للمؤتمر على أهم ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بإعداد المعلم وتدريبه وتوفير التعليم المستمر له أثناء عمله رفعا لمستوى مهاراته وتمكيناً له من القيام بدور إيجابي في تحقيق أهداف التربية من أجل السلام والديمقراطية وحقوق الإنسان.

- التأكيد على أهمية تدريب المعلم وأساتذة التربية الذين يقومون بإعداد المعلم وتدريبه.

- على جميع الدول الأعضاء ومنظمات الأمم المتحدة وبخاصة اليونسكو ومؤسسات التمويل الدولية والمنظمات العالمية الحكومية وغير الحكومية والدول الغنية أن تتعاون جميعاً في تطوير إعداد المعلم وتدريبه أثناء العمل تدريباً ممتراً يكفل له المزيد من الفاعلية في أداء العملية التعليمية، وتحقيق النجاح والتأثير في شخصيات الطلاب بما يمكنه من تكوين مواطنين أحرار ومقتنعين بقيم السلام والديمقراطية وحريصين على السلوك في إطار الحرص على توفير الحريات لجميع الأفراد، واحترام الغير.

- ينبغي أن تعتمد أوجه نشاط التدريب قبل الخدمة وأثنائها ومناشط التدريب التجديدي أن تعتمد وتطبق منهجيات التدريب في الموقع مع رصد التجارب وتقويم نتائجها.

وبذلك يتضح الاهتمام العربي والدولي بتدريب المعلم أثناء الخدمة حتى يكون قادراً على مسايرة التطور الذي يلحق بالنظم التعليمية والفكر التربوي والممارسات التربوية المعاصرة، لما لذلك من مردود تربوي واجتماعي واقتصادي على المعلمين بوجه خاص وعلى المجتمع بوجه عام.

وحتى يتحقق النجاح لعمليات النمو المهني والتدريب أثناء الخدمة للمعلمين والتربويين، فإنه يجب الاستمرار في تدعيم إقامة المؤتمرات العلمية التي تدعم القضايا المرتبطة بهذا الموضوع وذلك على المستويات القومية والعربية والدولية والعالمية، وكذلك الاستفادة من نتائج الدراسات العلمية في تطوير برامج تدريب المعلمين والتربويين أثناء الخدمة.

في دراسة أجراها محمد عزت عبد الموجود (١٩٧٥م) عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، قام من خلالها بتحديد الوظائف الرئيسية التالية للتدريب أثناء الخدمة، وهي:

- معالجة أوجه القصور فى برامج إعداد المعلمين قبل التحاقهم بالخدمة مما يتطلب إعادة تربية المعلم Re-Education of Teachers من خلال التدريب أثناء الخدمة .

- اطلاع العاملين فى النظم التعليمية على ما هو مستحدث فى مجال عملهم، مما يؤكد على الوظيفة التجديدية للتدريب وعلى الطبيعة الاستمرارية له .

- رفع الكفاية الإنتاجية للمعلمين من خلال تنمية كفاءاتهم التدريسية مما يؤدي إلى تحسين عملية التعليم Improving Instruction .

- إعطاء نوع من التعزيز لمعاهد وكليات إعداد المعلم عن كفاءة المعلمين الذين تم تخرجهم منها حتى يتمكن المسئولين عن هذه المعاهد والكليات من مراجعة خطط وبرامج إعداد المعلم بها من خلال دراسة الأداء الواقعى لهؤلاء المعلمين من خريجها .

- تحسين مناخ العمل فى المؤسسات التعليمية من خلال إشاعة روح الفريق فى العمل وإتاحة فرص النمو المهنى للمعلمين لإشباع حاجاتهم فى التنمية الذاتية .

- مساعدة المعلمين الجدد على التأقلم على نظام العمل المدرسى وتوجيههم، مما يجعل من الوظيفة التوجيهية Orientation Function وظيفة هامة فى التدريب .

وفى دراسة قام بها يوسف صلاح الدين قطب (١٩٧٥م) بعنوان «التخطيط لتدريب المعلمين أثناء الخدمة وتنظيم الأجهزة المشرفة عليه»، أوضحت الدراسة الخطوات الرئيسية التى يجب مراعاتها فى التخطيط لتدريب المعلمين أثناء الخدمة وذلك حتى يكون التخطيط للتدريب مبنى على أسس علمية، وهى:

- الحصر الشامل للمعلمين القائمين بالعمل: وذلك لتحديد أعداد ونوعية

وتخصصات المعلمين ومؤهلاتهم العلمية والتربوية وكذلك تحديد سنوات خبرتهم في مجال العمل .

- **تحديد مستويات الكفاية الأساسية للمعلمين:** لتحديد الحد الأدنى من المؤهلات والمستويات العلمية والتربوية وكذلك المهارات الضرورية للمعلمين في كل مرحلة تعليمية لتحديد مستويات الكفاية الأساسية التي تعتبرها أجهزة الوزارة أنها مقبولة وكافية، وذلك عند التخطيط لعملية التدريب .

- **دراسة الخطط التعليمية القائمة:** للربط بين الخطط التعليمية القائمة أو المشروع في تنفيذها والتخطيط لتدريب المعلمين أثناء الخدمة، وذلك حتى تلبى خطط التدريب احتياجات الخطط التعليمية .

- **تحديد أهداف التدريب:** في ضوء الدراسات السابقة يتم تحديد الاحتياجات والأهداف التي قد تشمل العديد من الأهداف، وذلك كالنماذج التالية:

- تجديد وتحديث معلومات المعلمين لملاحقة التقدم العلمى والتطورات التي تحدث في مجالات العلوم التربوية ومجالات العلوم والفنون الأخرى التي يقوم المعلم بتدريسها .

- تأهيل المعلمين غير المؤهلين علمياً أو تربوياً أو استكمال تأهيلهم .

- إعداد القيادات التربوية في الإدارة التعليمية والإشراف الفنى .

- إعداد بعض المعلمين لتدريس مقررات دراسية تم تطويرها وتحديثها .

- اكتساب مهارات مرتبطة باستخدام الوسائل التعليمية والمختبرات .

- **دراسة للإمكانات البشرية والمادية المتاحة للقيام بعمليات التدريب:** إذ أن

تحقيق أهداف التدريب يتوقف نجاحها على مدى توافر تلك الإمكانيات

التي تُعدُّ عنصراً رئيسياً في التخطيط للتدريب .

- التخطيط لبرامج التدريب ووسائل تنفيذها: ففى ضوء الدراسات السابقة يتم التخطيط لهذه الخطوة مع مراعاة أهم ما يلى فى عملية التخطيط لها:
- تحديد للبرامج المطلوب تنفيذها وتحديد الهدف من كل برنامج فى ضوء الاحتياجات التدريبية.
- تحديد نوع المعلمين الذين سوف يتلقون التدريب فى كل برنامج، وعدد الدورات التدريبية، وكذلك عدد المعلمين الذين سوف يلتحقون بكل دورة تدريبية.
- تحديد نوع الخبراء وكل من سوف يقوم بعملية التدريس أو التوجيه لتلك البرامج التدريبية.
- تحديد أساليب التدريب التى سوف يتم استخدامها فى كل برنامج وذلك كالمحاضرة، المناقشة، الندوات، ورش العمل، الإشراف الفنى والتربوى على المعلم أثناء عمله، البعثات الدراسية، الزيارات الميدانية، الأفلام التعليمية، التعليم المبرمج، المراسلة، وسائل الاتصال كالراديو والتلفزيون. . .
- تحديد المكان الذى سوف يتم تنفيذ برنامج التدريب به.
- تحديد موعد وتاريخ تنفيذ كل برنامج ومدته.
- تقدير الميزانية اللازمة للصرف على كل برنامج وذلك فى ضوء الموازنات المخصصة للخطة العامة للتدريب.
- التقويم والمتابعة: يجب تحديد وسائل القياس قبل بدء البرنامج وخلال تنفيذة وبعد الانتهاء منه حتى يمكن الحكم على مدى فعالية البرنامج فى تحقيق أهدافه. وكذلك يجب تحديد أساليب متابعة المعلمين المتدربين بعد انتهاء مشاركتهم فى البرنامج وعودتهم إلى مقر عملهم لملاحظة ما تم الاستفادة منه فى تطبيق ما تعلموه وتدريبوا عليه.

وفي دراسة قامت بها لبيبة صلاح (١٩٧٥م) عن أساليب التدريب أثناء الخدمة أشارت إلى أنه عند التخطيط لدورة تدريبية يجب مراعاة أهم الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف: لماذا ينبغي أن يتعلم الدارس؟
- اختيار المحتوى: ماذا ينبغي أن يتعلم الدارس كي يتحقق الهدف؟
- اختيار الأساليب أو العمليات: كيف يُنفذ التعلم لتحقيق الهدف؟
- اختيار العناصر: من؟ ماذا يُستخدم لتنفيذ الأعمال المحددة والتوصل إلى النتيجة المطلوبة، وذلك كالموارد البشرية، الوسائل التعليمية، الكتب...؟
- اختيار المكان والزمان: أين ومتى ينبغي أن يحدث التعلم حتى يتحقق الهدف؟

كما أشارت الدراسة إلى أهم الأساليب والمناشط التي تستخدم في التدريب أثناء الخدمة وتسهم في زيادة فعالية التدريب، وهي ما يلي:

- المحاضرة Lecture: وتفيد في نقل المعلومات من المعلم المدرب إلى المعلم المُتدرب، إلا أن هذا الأسلوب يكون غير فعال في تنمية المهارات والاتجاهات والقيم.
- المحاضرة التي تستخدم الصور التوضيحية Illustrated: وهي تُعد أكثر تشويقاً من المحاضرة.
- المناقشة Discussion: أسلوب يتم من خلاله التفاعل بين أعضاء الجماعة الصغيرة التي تجمعها أهداف واحدة حول موضوع ما. وتتخذ المناقشة العديد من الأشكال التي من أهمها اللجان Committies وإثارة أو توليد الأفكار Brainstorming.
- القراءة Reading: أسلوب يستخدم الكتب والمراجع العلمية والمكتبة بوجه عام للتوسع والتعمق في أنواع المعرفة، وللبحث باستمرار على أهم المستجدات والمتحدثات في المجال.

- **المشاهدة Observation**: ويُستخدم هذا الأسلوب لتحسين عملية الفهم لدى المتدرب، وكذلك يُستخدم في مراقبة المعلمين في المواقف العملية كزيارتهم في الفصول وهم يقومون بعملية التعليم.

- **المشاهدة التطبيقية Demonstration**: وهو أسلوب يستخدم سلسلة من الأعمال التي تعرض على جماعات الدارسين لمشاهدتها، ثم يُطلب منهم أن يسجلوا ملاحظاتهم حسب دليل خاص بالمشاهدة، وكذلك القيام بتحليل تلك الملاحظات ويُفيد هذا الأسلوب في تنمية الفهم والمهارات.

- **تمثيل الأدوار Role - Playing**: يُفيد هذا الأسلوب في الربط بين النظرية والتطبيق والتدريب على أصول المقابلة، وقيادة المناقشة، وتنمية مهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين، إذ تجرى مناقشة حول موضوع أو مشكلة ما، ثم يتم اختيار أفراد يمثلون شخصيات الموضوع أو المشكلة.

- **التدريب الموجه Directed Practice**: يُستخدم هذا الأسلوب لتنمية المهارات على نطاق فردي في التدريس، كما أنه يُركز على العمل والأداء، وقد يسبق هذا الأسلوب المقابلة والمشاهدة.

- **الخبرة المباشرة Direct Experience**: ويُسهّم هذا الأسلوب في تنمية المهارات وتعديل الاتجاهات وتحسين عملية الفهم، وهو يعتمد على أداء المعلم المتدرب للعمل في موقف طبيعي مع القليل من التوجيه.

- **الندوة Panel**: ويُفيد هذا الأسلوب في نقل الحقائق والأفكار إلى المعلمين المتدربين وفي إثارة الجدل والتشويق لديهم للحوار.

- **المقابلة Interview**: يُستخدم هذا الأسلوب للحصول على المعرفة والآراء واستكشاف الاتجاهات بغرض التقويم وكذلك لنقل المعلومات للآخرين، كما يستخدم في عملية الاختيار والانتقاء.

- **المختبر Laboratory**: وهذا الأسلوب يشبه التدريب الموجه، إلا أنه يختلف عنه في كونه عمل جماعي وهو يُفيد في تنمية المهارات.

- **المعرض Exhibit**: يُستخدم هذا الأسلوب لعرض الوسائل التعليمية، وأعمال الدارسين، وكذلك فى عرض الكتب على نطاق الجماعة الكبيرة العدد، وهو يفيد فى تحمين أسلوب التعليم.

- **الزيارات الميدانية Field Visits**: يُستخدم هذا الأسلوب فى تهيئة المعلمين الجدد وتعريفهم بالبيئة من خلال زيارة المؤسسات ذات العلاقة بعملهم وبالدروس التى يقومون بتدريسها.

- **الافلام والعرض التلفزيونى Film or Television Presentation**: ويشبه هذا الأسلوب المحاضرات التى تستخدم الصور التوضيحية. وقد يصاحب هذا الأسلوب المناقشة وتمثيل الأدوار.

- **التسجيل الصوتى Tape - Recording**: يُستخدم هذا الأسلوب مع أساليب المناقشة وتمثيل الأدوار والتدريب الموجه، كما يُستخدم فى تسجيل الدروس أو فى اجتماعات اللجان . . .

- **تبادل الزيارات بين المعلمين Inter-Visitation**: لتبادل المعلومات والخبرات التى يحتاجها كل منهم.

وفى دراسة قام بها محمد أحمد العزى (١٩٧٥م) عن المتابعة والتقييم لبرامج التدريب والمتدربين، أشارت الدراسة إلى أن عملية متابعة وتقييم البرنامج التدريبى لا تحظى بالعناية الكافية وذلك للأسباب التالية:

- كثرة عدد المتدربين وتفرق وتباعد أماكن عملهم مما يتعذر متابعتهم جميعاً ميدانياً بعد الانتهاء من تدريبهم.

- عدم توافر الأعداد اللازمة من الفنيين المتخصصين لقياس عائد التدريب للمتدربين.

- عدم توافر الأعداد اللازمة من الفنيين المتخصصين لقياس عائد التدريب للمتدربين.

- عدم توافر السجلات اللازمة لرصد نتائج المتابعة والتقييم .
- عدم اقتناع المسؤولين بأجهزة التربية والتعليم بمتابعة نواتج برامج التدريب ميدانياً .

كما أشارت الدراسة إلى أهم المشكلات التي تواجه عملية المتابعة والتقييم للبرامج التدريبية، وهي:

- عدم وجود خطة واضحة للمتابعة والتقييم .
 - عدم توافر الأدوات اللازمة للقيام بعمليات المتابعة والتقييم بصورة مرضية .
 - عدم توافر الإحصائيين المسؤولين عن إعداد وتطبيق هذه الأدوات وتحليل النتائج .
 - عدم توافر الاعتمادات المالية الكافية لتنفيذ عمليات المتابعة والتقييم بالكفايات المناسبة .
 - عدم توافر المناخ والبيئة الملائمة لتطبيق الاختبارات على المتدربين .
- ولذا يجب الاهتمام بعمليات المتابعة والتقييم لبرامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة وتحديد الأساليب والمعايير التي سوف تتم من خلالها تلك العمليات، حتى يكون التقييم مبنياً على أسس علمية ويخضع للموضوعية وجدية المتابعة لآراء المعلمين بعد تدريبهم .

وفي دراسة سادسة قام بها عبد القادر يوسف (١٩٧٥م) عن مشكلات إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة، دلت الدراسة على وجود مشكلات ترتبط بالجوانب التالية:

- **التخطيط:** وذلك كعدم مراعاة الأسس العلمية في التخطيط والاعتماد على التخطيط العشوائي .
- **المحتوى والوسائل التعليمية:** والمقصود بذلك عدم مسايرة المحتوى والوسائل للاتجاهات العلمية والتربوية المعاصرة ولتكنولوجيا التربية والتعليم .

- **ندرة الكفايات والفنيين الذين سوف يقومون بتنفيذ برامج التدريب :**
ويعنى هذا وجود نقص فى هؤلاء الفنيين إلى جانب حاجاتهم إلى تدريب خاص حتى يكونوا على مستوى يسمح لهم بالقيام بعملية التدريب بفعالية .

- **مؤسسات ما قبل الخدمة :** هناك العديد من المؤسسات التعليمية غير الجامعية التى تتولى إعداد وتكوين معلم مرحلة التعليم الأساسى تعاني من نقص فى الموارد البشرية والمادية - كما وكيفا - ، مما يؤثر على مستوى أداء المعلمين .

- **التمويل :** إذ أن عدم مناسبة الموازنات مع مشروعات التدريب أثناء الخدمة ، وكذلك عدم الاستفادة من المعونات التى تقدمها بعض المنظمات الدولية فى تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة ، تُعد من مشكلات إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة .

- **التأهيل والحوافز :** إذ تبرز فى الوطن العربى مشكلة تأهيل معلمى التعليم المهنى من خريجي الكليات الجامعية أو المعاهد العليا الفنية الذين يعملون فى المهنة بلا مؤهل تربوى ، وذلك إلى جانب عدم وجود نظام لتحفيز هؤلاء المعلمين فى تنمية أدائهم وكفاياتهم أو لكى ينتسبوا إلى معاهد ومؤسسات متخصصة لتحقيق هذا الغرض .

- **أنماط التدريب :** وتبرز مشكلات استخدام الأنماط التقليدية للتدريب فى مؤسسات ما قبل الخدمة ، إذ أن ما يدرس فى التدريب يُعد تكراراً لما هو موجود ببرامج ما قبل الخدمة ، ومن ثم لا يسهم فى عمليات التجديد والتحديث فى معارف واتجاهات ومهارات المعلمين . ويؤكد على ذلك استونز Stones إذ يشير إلى أن معظم المقررات الدراسية التى يتم تقديمها للمعلمين سواء عند إعدادهم المهنى أو أثناء الخدمة ، تُعد مقررات غير وطيدة الصلة بما يحتاجه المعلم فى المواقف التى يواجهها فى تدريسه .

- **التوثيق والمعلومات** : وتحدد تلك المشكلات في الافتقار إلى المتخصصين في مجال التوثيق بوجه عام، وفي مجال التربية بوجه خاص، وكذلك في نقص البيانات والبرامج الحديثة في مجال التدريب والتوثيق في البحوث والدراسات العلمية المرتبطة ببرامج التدريب أثناء الخدمة.

- **التقويم والمتابعة** : تلخص مشكلات التقويم ذات العلاقة بتدريب المعلم أثناء الخدمة في نقطتين رئيسيتين هما: شيوع الأسلوب التقليدي في عملية التقويم نظراً لاستخدام أنماط تقليدية من التدريب، ونقص في الكفايات اللازمة لوضع خطط التقويم وتنفيذها ومتابعتها، ونقص وسائل القياس.

- **التعاون والتنسيق** : وتمثل تلك المشكلات في عدم وجود مركز أو جهاز يعمل على الربط والتنسيق بين مؤسسات التدريب للمعلمين أثناء الخدمة على مستوى الدولة الواحدة أو بين مؤسسات التدريب في دول المنطقة، أي التنسيق على المستويين المحلي والإقليمي.

وفي دراسة قام بها أحمد بستان عن بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وتدريب القادة التربويين وتم مناقشتها في الندوة العلمية «حول اختيار وتأهيل الكوادر القيادية في الإدارة التربوية بدول الخليج العربي في إطار التعليم العربي وتجديده» التي عقدت في عام (١٤٠١هـ) وأشرف عليها المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، أشارت الدراسة إلى أهم ما يلي:

أولاً : يجب أن يتوافر في تدريب القادة التربويين الخصائص أو الأسس التربوية التالية:

- الأساس العلمي : The Scientific

وذلك يتطلب إجراء دراسات علمية لتحديد المشكلات الميدانية في الإدارة التربوية، وتحديد احتياجات ووسائل التنفيذ، وتجريب الخطط المقترحة ومتابعة تنفيذها.

- الوظيفية : Functionalism -

وهذا يتطلب تحليل النظام التربوي ومكوناته ومسئوليته ومشكلاته حتى تكون برامج التدريب مرتبطة بالعمل الميداني وأسلوب الأداء .

- المشاركة : Participation -

وهذا يشير إلى ضرورة مشاركة المتدربين في تخطيط برامج التدريب وأسلوب الأداء حتى يتحقق لهم المشاركة الإيجابية في جميع الأعمال والمسئوليات والتعرف على ما يتحقق لهم من تقدم وتطوير .

- الدوافع والحوافز : Motivation and Incentives -

وتعد الدوافع والحوافز من الأهمية لتنمية وتطوير المتدربين ودفعهم إلى المزيد من التقدم، ومن أهم ذلك احتساب الدورات التدريبية للمتدربين كخطوة للحصول على مؤهلات كالدبلومات أو للحصول على درجات علمية كالماجستير والدكتوراه، أو الترقية إلى وظيفة أعلى، أو الحصول على علاوة... .

- الشمولية : Comprehensiveness -

وهذا يعني أن يُخطط التدريب بحيث يشمل جميع القادة التربويين في المؤسسة التربوية على مختلف مستوياتها، ويشمل أيضاً جميع العناصر المؤثرة والفعالة في حركة العمل داخل المؤسسة، مما يحقق عائداً أفضل للمتدربين .

- توفير الظروف المناسبة : Availability of Suitable Working Conditions -

ويتحقق ذلك بالاختيار المناسب لكل من الزمان والمكان وتوفير ما يحتاج إليه البرنامج من أدوات ووسائل وأجهزة... إلى جانب تحقيق الراحة النفسية للمشاركة في البرنامج .

ثانياً : العناية بتخطيط البرامج التدريبية ومراعاة الأسس العلمية فى ذلك،
مما يتطلب ما يلى :

أ - مراعاة عند تقرير محتوى البرنامج ما يلى :

- استكشاف مشكلات الميدان وتحديددها وكذلك ترتيب أولوياتها وفقاً لقيمتها النسبية .
- إشراك القوى البشرية المعنية بالتدريب فى إعداد البرنامج .
- تنظيم وحدات البرنامج بما يكفل له التماسك العضوى والتكامل بين عناصره .
- حرص البرنامج على معالجة المشكلات التربوية الإدارية والميدانية .

ب - مراعاة ما يلى فيما يرتبط بالتدريين :

- التهيئة الكافية لجميع العناصر المشتركة فى التدريب من الدارسين والخبراء .
- توفير الحوافز المناسبة لضمان المشاركة الإيجابية من قبل الدارسين .
- النظر إلى التدريب على أنه جزء من متطلبات النمو فى مجال العمل القيادى، وأنه لا يجب التخلف عنه .

ج - مراعاة ما يلى فى تنفيذ البرنامج :

- تهيئة الظروف المناسبة وكذلك الإمكانيات الضرورية لتنفيذ البرنامج، وذلك فى الوقت المناسب .
- حسن اختيار الخبراء وفقاً لقدرتهم العلمية واهتماماتهم بما يكلفون به من أعمال .
- اختيار أنسب وسائل أو أساليب تنفيذ برنامج التدريب التربوى .

د - مراعاة ما يلي فى تقويم البرنامج :

- العناية بتحليل مكونات البرنامج إلى عناصر رئيسية وتقييم كل منها على حدة للتأكد من سلامة هذه المكونات .

- دراسة مخرجات البرنامج ومقارنتها بالمدخلات للتأكيد على دعم الإيجابيات ومعالجة السليات .

- إشراك الدارسين فى تقويم ذاتهم وفى تقويم البرنامج .

وفى دراسة عن تكوين المعلم العربى والثورة العلمية التكنولوجية، أشار جبرائيل بشارة (١٩٨٦) إلى أن أهم المشكلات التى تواجه تدريب المعلم فى الوطن العربى هى:

- عدم قدرة الأجهزة التى تتولى عملية التدريب للمعلم فى الدول العربية على إنجاز المهام المنوطة بها، وذلك كمأ ونوعاً، مما يؤدى إلى عدم قدرة هذه الأجهزة على استيعاب العدد المطلوب من المعلمين الذين هم فى حاجة إلى التدريب، أو يؤدى إلى عدم قدرتها على تنفيذ مشروعاتها وبرامجها فى توقيتاتها .

- عدم التنسيق الجيد والفعال وكذلك التكامل بين إدارات التدريب والمؤسسات الأخرى التى تتعاون معها لإنجاز برامجها ومشروعاتها كالجامعات، ومؤسسات إعداد المعلمين، ومراكز البحوث، ونقابات المعلمين .

- أكثر برامج تدريب المعلمين تُعد انعكاساً لبرامج الإعداد قبل الخدمة وتكراراً لمعظم الأساليب المتبعة فى تنفيذها، حيث تؤكد هذه البرامج على الجانب النظرى للمعرفة، كما تتصف بعدم قدرتها على معالجة المشكلات التربوية المستجدة .

- يغلب على برامج التدريب عدم تحقيق حاجات المعلمين من خلال التدريب، بل تُعد برامج مفروضة عليهم .

فى دراسة عن تدريب معلمى الكبار أثناء الخدمة (١٩٨٨) أشار عبدالعزيز السبل أنه يمكن توضيح أهمية برامج التدريب أثناء الخدمة لهؤلاء المعلمين، فى النقاط التالية :

- التزود بالمعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات اللازمة لتأدية أعمالهم بكفاءة.
- ترسيخ المعلومات والمهارات التى تم تعلمها أثناء التدريب الأولى الذى حصل عليه هؤلاء المعلمين.
- إتاحة الفرصة للمتدربين لمناقشة المشكلات العملية التى تواجه هؤلاء المعلمين، واقتراح بعض الحلول المناسبة للتغلب عليها.
- تعميق الصلة بين المتدربين ومؤسساتهم، باعتبار أن برامج التدريب أثناء الخدمة تُعد إحدى العوامل لتحقيق الرضا الوظيفى Job Satisfaction.
- تنمية مفهوم الذات Self-Concept لدى المعلمين وذلك عن طريق تحقيق النجاح فى عملهم وتحقيق بعض متطلباتهم الوظيفية.
- تغيير النظام الحياتى لهؤلاء المعلمين من حالة الملل والتوتر العصبى الناتج عن العمل الروتينى إلى حياة أكثر بهجة.
- تُعد برامج التدريب أثناء الخدمة وسيلة لتحقيق مبدأ التعليم المستمر أو التعلم مدى الحياة.

وفى دراسة* قام بها كل من عبد الله الشيخ ومحمد عبد الموجود وكافية رمضان (١٩٨٩م) عن إعداد المعلم وتدريبه فى الكويت، أشارت النتائج إلى أهم ما يلى :

* دراسة مكتبية لواقع الدورات التدريبية من خلال الاطلاع على الدورات التدريبية من عام ١٩٨٢م إلى ١٩٨٧م وميدانية عن طريق استطلاع آراء المتدربين حول فعاليات التدريب.

- عدم وجود تخطيط طويل الأجل للتدريب، بينما توجد خططاً سنوية للبرامج التدريبية وأهدافها وعددها ونوعها والفئات المستهدفة من التدريب .
- للبرنامج التدريبي أهدافاً تتميز بالوضوح الجيد (٨٨٪) وبالتحديد (٧٧٪) وذلك من وجهة نظر المعلمين المتدربين .
- شملت أهداف البرنامج الوسائل النظرية والعملية التي يتطلبها موضوع البرنامج (٥٩٪) .
- مناسبة مقر الدورات التدريبية بنسبة (٨٦٪) من آراء المتدربين، توزيع الوثائق المكتوبة لموضوعات التدريب (٨٤٪)، توفر جهاز الإشراف الفني والإدارى بصورة فعالة (٨٧٪)، سيادة العلاقات الإنسانية بين المتدربين (٩٥٪)، الكفاءة العالية للمدربين (٧١٪)، مناسبة الوقت المخصص للدورات التدريبية وكفايته (٧٤٪) .
- أكثر الأساليب استخداماً فى الدورات التدريبية هى المحاضرة (٩٩٪)، حلقات المناقشة (٧٨٪)، الورش التربوية (٥٧٪)، التدريب العملى (٢٩٪)، دراسة الحالة (٢٥٪) .
- أكثر الوسائل التعليمية استخداماً فى الدورات التدريبية هى السبورة (٩٧٪)، السبورة الضوئية (٥٤٪)، أجهزة العرض السينمائي (٢٦٪)، المعارض والصور (٩٪)، الفيديو (٣٪) .
- تقييم الدورات التدريبية يقتصر على الجوانب الإدارية فقط (الحضور والغياب) الامتثال للتعليمات وذلك بنسبة (٤٣٪)، الاختبارات البعدية لمعرفة مدى تحقيق أهداف الدورة (٤٥٪)، تقييم نشاط المتدرب المصاحب للبرنامج (٤١٪) .
- أكثر الأساليب المستخدمة فى متابعة أثر البرنامج التدريبي هى الاستبانة (٥٢٪)، زيارات الموجهين للمعلمين لمتابعة أثر التدريب (٥٥٪) .

- نسبة تتراوح ما بين (٧٤٪-٧٢٪) من المتدربين ترى أن الدورات التدريبية التي حضروها ساعدتهم على النمو المهني في مجال عملهم، وذلك فيما يرتبط بتنمية الكفاية في المادة التعليمية أو في حل المشكلات الميدانية، بينما نسبة تتراوح ما بين (٧٨٪-٨٠٪) ترى أن هذه الدورات قد أسهمت في تطوير وتنمية أساليب ومهارات التدريس لديهم، وإنما ساعدتهم على تطوير أساليب تعاملهم مع التلاميذ وذلك بنسبة (٧١٪).

- ساهمت الدورات التدريبية في توفير فرص تبادل الخبرات بين المتدربين (٨٤٪)، وزيادة مساهمتهم في المناقشات التربوية أثناء اجتماعات الزملاء في المدرسة (٨١٪)، تطوير أساليب تدريسهم (٧٨٪)، زيادة رضا المسؤولين عن عملهم (٦٩٪).

كما أشارت التوصيات المرتبطة بمجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة إلى أهم ما يلي:

- ضرورة بناء برامج تدريب المعلمين وفقاً للمعايير التربوية والأسس العلمية وفي ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- أهمية مشاركة المتدرب في تحديد أهداف وموضوعات البرامج التدريبية، واحتياجاته بما يتفق مع الأساليب والمتحدثات والتقنيات التربوية.
- ضرورة تنوع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع أهداف البرنامج واحتياجات المتدربين والمتحدثات والتقنيات التربوية.
- تنوع الوسائل التعليمية في تنفيذ البرنامج التدريبي لزيادة تشويق المتدربين وزيادة إقبالهم على التدريب.
- التأكيد على ربط الجوانب التربوية بالجوانب العملية في برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة.
- إعادة النظر في تقويم البرامج التدريبية المتبعة لتصحيح مسار التدريب.

- متابعة أثر التدريب واستخدام وسائل متعددة لقياس هذا الأثر بقصد تحسين البرامج المستقبلية .

- إعادة النظر فى أوقات البرامج التدريبية وخطتها الزمنية وبما تتطلبه أهداف البرنامج مع التوصية بتيسير المواصلات، تحسين ضوابط التدريب، تشجيع المتدربين، تقديم الحوافز المادية والمعنوية .

- إعادة النظر فى مؤسسات التدريب بحيث يوكل شأن التدريب إلى أجهزة متخصصة فى الشؤون التربوية مع إيجاد نوع من التنسيق بين مراكز الإعداد قبل الخدمة ومؤسسات التدريب .

- توفير دراسات متعمقة عن المشكلات الميدانية والحاجات الفعلية للمعلمين يتم فى ضوءها بناء البرامج التدريبية، وأساليبه ومدى فعالياته .

- أهمية شمول البرنامج التدريبى عند التخطيط له على خطة لمتابعة أثره على المتدربين أثناء التدريب .

- تحديد أساليب متابعة أثر التدريب على المتدربين بما يتناسب مع طبيعة وأهداف البرنامج التدريبى، وكذلك تحديد الجهة أو الجهات التى سوف تقوم بمتابعة أثر البرنامج على المتدربين وذلك بالتنسيق مع الجهة القائمة على تخطيط البرنامج التدريبى وتنفيذه .

وفى دراسة أجراها عامر الخطيب (١٩٨٩م) على معلمى المرحلة الابتدائية بـفلسطين اقترح المعايير التالية للبرامج التدريبية:

- تأكيد استمرار شمول التدريب أثناء الخدمة على جميع معلمى المرحلة الابتدائية، وذلك على فترات منتظمة خلال ممارستهم المهنية .

- تنوع أساليب تدريب المعلمين أثناء الخدمة دون الاقتصار على أسلوب تدريبي أو أكثر .

- اطلاع المعلمين المتدربين على أساليب التعليم الفنية المستخدمة في بعض الدول المتقدمة .
- إشراك المعلمين والمدربين والمحاضرين والمشرفين على مراكز التدريب ومديري المدارس في بناء البرامج التدريبية وتحديد جوانبها الإدارية والفنية المختلفة .
- عدم الاعتماد في تنفيذ البرنامج التدريبي على الناحية النظرية كالمحاضرة والمناقشة بل ينبغي تحقيق التوازن بين الجانب النظري والعملى .
- الاستفادة من دراسة الحالة وتمثيل الأدوار والورش التعليمية والمناقشات وعرض نتائج البحوث ومناقشتها وكذلك من الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال التدريب .
- زيادة الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية القصيرة والرحلات الميدانية .
- وفي دراسة قام بها علم الدين الخطيب (١٩٩٠م) عن واقع تدريب المعلمين في أثناء الخدمة بلولة الكويت، أشارت النتائج إلى أهم ما يلي:**
- الأهداف التي تم تحديدها لإدارة تنمية القوى العاملة تُعد أهدافاً عامة وغير دقيقة وتتسم بالعمومية وغير كافية من الناحية العملية .
- لا توجد أهدافاً مكتوبة لمراقبة تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد البرامج ولمراقبة تنفيذ البرامج التدريبية .
- سلامة الخطوات الإدارية التي يتم اتباعها لتحديد الدورات التدريبية من قبل «إدارة تنمية القوى العاملة» إلا أن الجهات التي تقترح الدورات ترى أنه من وجهة نظرها أنه يلبي احتياجات المعلمين .
- النقص في عدد العاملين المتخصصين في مجال التدريب .
- لا توجد أسساً أو معايير مكتوبة يتم على أساسها اختيار المعلمين الدارسين (المتدربين) في الدورات التدريبية .

- يعانى مركز التدريب من نقص فى الأجهزة والتقنيات التربوية، مما لا يفي بحاجات الدورات التدريبية .

- ضيق المكان المخصص للتدريب (مركز التدريب).

وفى دراسة أجراها على محيى الدين (١٩٩٠م) بعنوان «واقع إعداد وتدريب المعلمين أثناء الخدمة وأهم المعوقات من خلال آراء المعلمين»، وذلك على عينة مكونة من (٩٣) معلماً ومعلمة من مدينة القاهرة ومثلهم من مدينة الفيوم، أشارت النتائج إلى أهم ما يلى :

- لا يتم التدريب أثناء الخدمة للمعلمين والمعلمات بطريقة مستمرة غالباً بل يهمل أحياناً .

- مواظبة المعلمين والمعلمات غالباً على حضور الدورات التدريبية التى تعقد لهم أثناء الخدمة .

- استفادة عينة الدراسة من الدورات التدريبية أثناء الخدمة كانت أقل من المتوسط .

- أكثر المعلمين والمعلمات لديهم القناعة بأهمية الدورات التدريبية التى تعقد لهم أثناء الخدمة .

- معظم المعلمين والمعلمات يستفيدوا بالفعل من توجيهات الموجه الفنى .

- أكثر المعلمين والمعلمات يروا أن أساليب التدريب أثناء الخدمة غير متنوعة، وأنها غالباً تعتمد على إلقاء المحاضرات وإثارة بعض المناقشات، وتهمل الأساليب التدريبية الأخرى سواء النظرية منها أو العملية .

- ما يقرب من (٣٣٪) من عينة الدراسة أقرروا أن التدريب أثناء الخدمة ليس له أثر فعال فى مساعدتهم على حل مشكلاتهم المدرسية .

- أكثر من (٥٠٪) من المعلمين والمعلمات قد أوضحوا عدم اهتمام الإدارة المدرسية بشكل واضح بالدورات التدريبية التى تُعقد لهم أثناء الخدمة .

- عدم وجود فروق بين مدينتي القاهرة والفيوم فى الاهتمام بإعداد وتدريب المعلمين أثناء الخدمة .
- أهم معوقات برامج الإعداد والتدريب أثناء الخدمة فى رأى المعلمين والمعلمات ، كانت وفقاً للترتيب التالى :
- عدم وجود مردود ملموس لهذه البرامج على العلاوات أو الترقيات .
- عدم تعدد وسائل وأساليب هذه البرامج والاكتفاء بعدة محاضرات من قبل المسؤولين .
- عدم توافر الوقت الكافى لدى المعلمين لحضور مثل هذه البرامج التدريبية .
- وجود أعباء وواجبات على المعلم أكثر إلحاحاً من حضور البرامج التدريبية .
- عدم توافر الاعتمادات المالية المناسبة لتلك البرامج التدريبية لتنفيذها .
- عدم تقويم تلك البرامج لمعرفة مدى الاستفادة التى عادت منها على المعلمين .
- عدم النظرة الجدية من قبل المسؤولين إلى برامج الإعداد والتدريب أثناء الخدمة .
- قلة تقدير الجهد المبذول فى تلك البرامج من قبل المسؤولين على المستويات المختلفة .
- عدم وجود خبرة كافية من قبل مَنْ يقومون بتنفيذ برامج التدريب أثناء الخدمة لهؤلاء المعلمين .
- عدم وجود رغبة واضحة لدى المعلم فى الاشتراك فى برامج التدريب أثناء الخدمة .

وفى دراسة أجراها حمدى الفرا (١٩٩٠) بعنوان «نموذج مقترح لبرامج تدريب المعلمين فى ضوء بعض الدراسات التقييمية لهذه البرامج» أوضحت النتائج أهم ما يلى:

- عدم أخذ احتياجات المعلمين فى الاعتبار كمطلب رئيسى عند إعداد البرنامج التدريبي .
- يتم مراعاة مبدأ تحديد أهداف البرنامج .
- يتوافر وضع المحتوى فى ضوء الأهداف وربط المحتوى باحتياجات المعلمين ومراعاة الحاجات المتحدثة فى البرنامج .
- لا يتوافر مساهمة المعلمين فى تحديد موضوعات البرنامج .
- توافر ارتباط الزمان بالأهداف .
- عدم توافر ارتباط الزمان بالمحتوى وأوجه النشاط والأساليب والوسائل ، وعدم مناسبة أوقات البرنامج للمعلمين أو المدربين .
- توافر الدورات المركزية فى العواصم وفى المناطق التعليمية ، وعدم توافر عقدها داخل المدارس أو مع المدارس المجاورة .

وفى دراسة أجراها على حن (١٩٩٠) عن «استراتيجيات وبنى جديدة فى تدريب المعلم أثناء الخدمة» دراسة ميدانية فى الإنماء التربوى» أشارت إلى أهم ما يلى:

أولاً: أهم المرتكزات الفكرية لتدريب المعلم هى:

- ازدياد أدوار المعلم فى التربية الحديثة والاتجاه نحو المزيد من التنوع فى وظيفة العملية التربوية وعن قبول المزيد من المسئولية فى تنظيم عملية التعليم والتعلم .
- ازدياد المهارات التدريسية المطلوبة لتدريب المعلم عليها وإكسابه إياها .

* دراسة تحليلية لنتائج البحوث والدراسات التقييمية لبرامج تدريب المعلمين فى بعض الدول العربية .

- نواحي القصور الشديدة فى برنامج تدريب الطالب المعلم - التربية العملية- من حيث المدة، نقص التجهيزات والإمكانات، مما يؤدى إلى تخريج معلم دون المستوى المطلوب مهنيًا.
- النقص فى برامج الإعداد أثناء فترة الدراسة بمراكز إعداد المعلمين .
- التغير الذى يطرأ على المقررات الدراسية فى المجالات المختلفة والذى يحتاج إلى متابعة من المعلمين حيث أنهم قائمون على تطبيقها وتنفيذها .
- الاستخدام الواسع لتكنولوجيا التعليم فى التدريس، مما يتطلب تدريب المعلم الأمثل لهذه الوسائط التكنولوجية وفق معايير معينة، وأهداف محددة، وفى مواقف تدريسية بذاتها، ومع مجموعات من المعلمين ذوى خصائص معينة .

ثانياً : نحو استراتيجية لتدريب المعلم العربى:

- ١ - تدريب المعلم كنظام فرعى فى النظام الرئيسى - التربية المستمرة : باعتبار أن التدريب هو نظام فى ذاته ولكنه مرتبط بنظام أكبر هو التربية المستمرة من أجل التنمية .
- ٢ - مكونات الاستراتيجية المقترحة .
- أ - فلسفة التربية : المبادئ الأساسية للاستراتيجية المقترحة للتدريب ، وهى :
 - تحديد أهداف البرامج التدريبية بوضوح وذلك لتوجيه مسار عملياتها ولتكون محكات لتقويم فاعليتها ومدى تحقيق تلك الأهداف .
 - إشباع الحاجات المهنية للمتدربين وذلك عن طريق تسجيل المعلم ما يحتاجه منها وفقاً لأولويتها، وذلك على قوائم الحاجات، تقويم المشرف التربوى للمعلم وتحديد حاجاته فى ضوء ذلك، خبرة المدرسين التربويين وقدراتهم فى مجال تطوير المناهج وتطوير العملية التربوية ومعرفة أنماط التدريب التى يحتاجها المعلم تبعاً لهذا التطوير أو التجديد .

- تنوع الخبرات وأوجه النشاط وتعدد الاختيارات في برامج التدريب
ضماناً لنجاحه وعملاً بمبدأ تفريد التدريب .

- الوعي بالعناصر الرئيسية للتدريب التربوي الناجح، وهي: التخطيط
الفعال، المدرب الماهر، المتدرب الراغب في التعلم والتدريب،
التهيلات والنماذج التدريبية اللازمة .

- استثمار برامج التدريب لتكنولوجيا التعليم ونتائج البحوث التربوية
والنفسية والعلمية .

- التأكيد على ضرورة أن يتم التدريب من خلال المراحل الست التالية:
البحث لتحديد مصادر ووسائل وأساليب ومواد التدريب المتاحة، التحليل
لتحديد الحاجات التدريبية وتحديد السلوك المستهدف، تصميم خطة
التدريب ومناهجه واختيار أساليبه وأنواعه ووسائله، إدارة مناشط
وفعاليات البرنامج بكفاءة مع الحفاظ على نظام التدريب، تقويم الأداء
والمدرين والمتدربين وعمليات وأساليب التدريب، التغذية المرتدة
للاستفادة منها في تحسين المدخلات والعمليات والنتائج المرجوة فيما بعد .

- اعتماد معايير اختيار طرق وأساليب التدريب التالية: الارتكاز على قوانين
ومبادئ التعلم والتعليم، ملاءمة طرق وأساليب التدريب لاحتياجات
المتدربين، عدد المتدربين، أماكن تواجد المتدربين، توفير الإمكانيات
البشرية والكوادر الفنية المؤهلة للتدريب، توافر التهيلات المالية،
الإمكانات المادية، الزمن المخصص والوقت المناسب للتدريب،
الاتجاهات السائدة لدى المتدربين، الاعتماد في تنفيذ التدريب على الأطر
والوسائط التدريبية التي ثبت جدواها بالفعل في تدريب المعلمين .

٣ - مجموعة بنى ونماذج جديدة للتدريب: وذلك كالتدريب القائم على
الحاسب الآلى، التدريب والتطبيق، التدريب الفردي الخاص،
التدريب القائم على التدريس المصغر، التدريب وفقاً للكفايات،

التدريب عن طريق الإدارة المدرسية، التدريب فى نفس مراكز الإعداد، التدريب القائم على الفيديو التفاعلى Inter - Active Video Based Training، الحقية التدريبية Training Package، التدريب باستخدام المنحى التكاملى متعدد الوسائط Multi-Media Approach . to Inservice Teacher Training

٤ - أهم الاستراتيجيات والبنى التدريبية المقترحة وفقاً لنسب تكرارها، هى: التدريب الذى يرتكز على كل من: الميدان، الورش التربوية، الإدارة المدرسية، المنحى التكاملى متعدد الوسائط، الفيديو التفاعلى، الحقية التدريبية، التدريب فى مراكز الإعداد (الكليات والمعاهد التى تخرج فيها المعلم) التدريب من خلال المراكز المصدرية (مراكز التدريب، مراكز مصادر التعلم)، حلقات المناقشة، الحاسب الآلى.

فى دراسة علمية أجراها محمد ريار حمدان (١٩٩٣م) عن «تطوير المعلمين أثناء الخدمة: مفهوم واقتراح لتخطيط وتنفيذ برامج» أشارت الدراسة إلى أن عملية التطوير الوظيفى للمعلمين أثناء الخدمة تطرق ثلاثة مجالات رئيسية، ويتضمن كل مجال منها عدد من المهارات والمسئوليات، وذلك وفقاً لما يلى:

١ - المجال التربوى: ويعد المجال الذى يختص بالمهارات التدريسية وكيفية توصيل المادة التعليمية من المعلمين إلى المتعلمين، ويرتبط هذا المجال بالعناصر التالية: المادة الدراسية، طرق وأساليب التدريس المختلفة، وسائل تكنولوجيا التعليم المعاصرة، تطوير مواد التعلم والتدريس.

٢ - المجال الإدارى: ويقصد به ذلك المجال الذى يركز على عمليات تشغيل التدريس والتعلم وانضباط الدارسين، وهذا يتطلب المهارات التالية: الاتصال والتعامل الإنسانى، القيادة التربوية للمعلمين، تحفيز وتعزيز التعلم، التخطيط والتحضير للتدريس، تعديل سلوك المتعلمين، تقويم حصائل التعلم.

٣ - المجال الشخصي: وهو ذلك المجال الذى يهتم بالخصائص الإنسانية للمعلمين التى تسهم فى فعالية التعليم والتدريس، وذلك كالمصالح الوظيفية البناءة للتعلم والتدريس، والتى يجب توافرها فى المعلم.

ويشير عبد الله عبد الدائم (١٩٩٣م) إلى أهم مبادئ تدريب المعلمين أثناء الخدمة من خلال التجارب العالمية، وذلك فيما يلى:

- يجب إخضاع إعداد المعلمين لتغير جذرى من خلال تطوّر العصر والمعرفة الإنسانية وتطوّر المجتمع وتطوّر علوم التربية وتقنياتها.
- زيادة سنوات إعداد المعلم وتطوير محتوى الإعداد فيما يرتبط بالأهداف والمناهج وطرائق التدريس . . .
- يجب أن يحظى التدريب أثناء الخدمة بالاهتمام الذى قد يفوق ذلك الذى نوليه للإعداد قبل الخدمة.
- مراعاة ربط التدريب أثناء الخدمة بإعداد المعلم قبل الخدمة، وذلك حتى يدخل فى نطاق التربية المستمرة التى تهتم بتجديد إعداد المعلم وبعملية التدريب طوال الحياة وأثناء العمل، وبما يتمشى مع حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من متطلبات المجتمع والعصر.
- أن تكون كليات التربية بالجامعات مركزاً لتدريب المعلمين أثناء الخدمة لضمان أن تكون برامج التدريب نوعاً من التغذية المرتدة Feedback لكليات التربية ذاتها.
- يجب أن يكون التدريب أثناء الخدمة مبنياً على خطط شاملة وبرامج متكاملة وأهداف مقررّة سلفاً، وأن يُهتم بتنوع وسائله وذلك كالتدريب الذى يتم عن طريق المراسلة، أو الوسائل التعليمية، أو الدورات، أو الحلقات الدراسية، أو ورش العمل . . .

كما يشير إلى أغراض تدريب المعلمين أثناء الخدمة وفقاً للتجارب العالمية، وذلك على النحو التالى:

- سد الثغرات التي يعاني منها إعداد المعلم قبل الخدمة، والتي تُشير إلى عدم الإعداد المهني الجيد للمعلم بغرض الحصول على الشهادة الجامعية.

- أن يكون إعداداً مكماً يتيح للمعلم أن يجدد معلوماته أو أن ينخرط في بعض البيئات التربوية والاجتماعية.

- تطبيق مفهوم التربية المستمرة التي تهدف إلى تجديد إعداد المعلمين مدى الحياة، وتحقيق مفهوم الحراك المهني الذي يسعى إلى إعداد العاملين في المجال التربوي، حتى يمكنهم القيام بمهام ووظائف والاضطلاع بمسؤوليات أخرى جديدة.

ويوضح كذلك الاتجاهات الأساسية في مجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة وبخاصة في الدول المتقدمة، وذلك على النحو التالي:

- اعتبار إعداد المعلمين أثناء الخدمة مطلباً أساسياً من أجل تجويد جميع مراحل التربية وأشكالها. ولذا تخصص الدول المتقدمة جانباً هاماً من ميزانيتها من أجل التخطيط لبرامج التدريب أثناء الخدمة.

- الاهتمام بمفهوم التربية المستمرة للمعلمين الذي يجب على السؤاليين التاليين:

- لماذا يجب علينا تقديم برامج إعداد المعلمين أثناء الخدمة؟

- ما هي الأهداف الرئيسية لإعداد المعلمين أثناء الخدمة؟

- زيادة الاهتمام بالإعداد المسبق وأثناء الخدمة لجميع المعلمين الذين يتولون تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

- الاهتمام بالإمكانيات المالية والمادية والإعلامية التي ينبغي توفيرها لبرامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

- التأكيد على تقويم مدى فعالية تدريب برامج المعلمين أثناء الخدمة، وبخاصة تقويم الدورات الأولى التي تقدم للمعلمين في بداية حياتهم العملية، وذلك بغرض التعرف على مقدار التقدم المهني والشخصي الذي تحقق لهم وحتى يمكن تحديد حاجاتهم من التدريب أثناء الخدمة .

- مراعاة تحديد موضوعات برامج المعلمين أثناء الخدمة وفقاً لمتطلبات النظام التربوي الذي ينتمى إليه المعلمون المرشحون للتدريب أثناء الخدمة .

- العمل على زيادة مدة تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وبوجه خاص تلك المدة التي تخصص للتطبيق العملي للمعلومات النظرية .

- الأخذ بمفهوم التربية المستمرة الذي يؤكد على تعدد أشكال التدريب أثناء الخدمة تبعاً للحاجة، وذلك طوال المرحلة التي يعمل خلالها المعلم في المهنة .

- التخطيط لبرامج إعداد المعلمين وتدريبهم أثناء الخدمة يجب أن ينطلق من نتائج البحوث التربوية .

- التأكيد على التقويم التربوي للنظام التربوي ونظام إعداد المعلمين وتدريبهم .

وفي دراسة قام بها كل من **الجميل عبد السميع ونجوى عبد العزيز (١٩٩٨)** عن أثر التدريب أثناء الخدمة على كل من الأداء التدريسي والاتجاهات نحو مهنة التدريس وذلك على (٧٥) معلماً مادة العلوم بالحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي بمدارس القاهرة الكبرى، باستخدام بطاقة تتضمن أربعة أبعاد أساسية هي: إدارة الوقت، التخطيط للدرس، تنفيذ الدرس، تقويم الطلاب، أشارت النتائج إلى أهم ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطى درجات كل من مجموعة التدريب بالخارج ومجموعتى التدريب بالداخل والمعلمين الجدد لصالح مجموعة التدريب بالخارج وذلك على كل بُعد من أبعاد البطاقة والمجموع الكلى لهذه الأبعاد. وبذلك يتضح أن التدريب بالخارج يتيح للمعلمين فرصة الانتفاع من خبرات الآخرين في الدول المتقدمة .

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطى درجات كل من مجموعة التدريب بالخارج ومجموعتى التدريب بالداخل والمعلمين الجدد على مقياس الاتجاهات نحو مهنة التدريس .

هذا وقد أوصت الدراسة بأهم ما يلى :

- تقويم ومتابعة البرامج التدريبية بطريقة مستمرة فى ضوء الاتجاهات الحديثة للتربية والأهداف المرجوة من عملية التدريب .

- ضرورة شمول التدريب على فقرات للتدريس المصغر للتأكد من إتقان المعلمين المتدربين للمهارات والأداءات التدريسية الجيدة بدلاً من الاكتفاء بالجانب النظرى .

- ضرورة تنظيم دورة تدريبية شهرية لمدة يوم أو يومين لمناقشة كل جديد يظهر فى مجال التربية حتى يكون المدرسون على دراية واتصال بكل جديد فى مجال التربية .

- عدم جعل الأقدمية معياراً للترقية وخاصة إلى وظيفة موجه .

- عقد دورات تدريبية بصفة دورية للموجهين الفنيين انطلاقاً من مبدأ التعلم مدى الحياة، على أن يتولى عقد هذه الدورات كليات التربية فى مختلف المحافظات بالتعاون مع إدارة التدريب بكل مديرية تعليمية حتى تتاح فرصة تبادل الخبرات على المستويين النظرى والتطبيقي .

- تخطيط دورات تدريبية وبعثات خارجية للموجهين الفنيين لإكسابهم الخبرات والأداءات التدريسية الجيدة وذلك حتى يمكنهم نقل هذه الخبرات إلى أكبر عدد من المعلمين الذين يقومون بالإشراف عليهم .

ولقد أوضحت نتائج الدراسات التى أجريت على المعلمين بغرض تقدير احتياجاتهم إلى التدريب أثناء الخدمة، أنهم بحاجة إلى التدريب على المهارات وبخاصة تلك المرتبطة بالمجال الوجدانى Affective Domain والمتمثلة فى

التدريب على تنمية الجانب النفسى للمتعلمين وكذلك التدريب على المهارات المرتبطة بمجال تفريد التعليم Individualized Instruction .

التدريب أثناء الخدمة فى مجال التربية البدنية والرياضة

يُعد مجال التربية البدنية والرياضة الذى من أهم المجالات التربوية، كما يكون المعلم هو المسئول الأول عن تطوير العملية التعليمية من خلال تدريسه وتعليمه لمادته ولأوجه النشاط البدنية. إلا أن نجاحه فى أداء مهام عمله يتوقف على العديد من المتغيرات والتي من أهمها مستوى كفاياته التعليمية والتربوية التى تمكنه من أداء عمله بإتقان.

ولذا يجب الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة لمعلمى التربية البدنية والرياضة بغرض تنمية جوانبهم المعرفية والمهارية والسلوكية حتى يمكنهم القيام بكفاءة بمهام مهنتهم كما يجب أن يكون هذا النوع من التدريب إجراء يتم منذ تخرجهم من المؤسسات التعليمية التى تتولى عملية إعدادهم المهنى ويستمر معهم طوال مدة خدمتهم، ليمثل التربية المستديمة مدى الحياة.

ويرى لوك Luke أن من أهم المتغيرات التى تدعو إلى إجراء تطوير فى برامج الإعداد المهنى لمعلمى التربية البدنية، ما يلى:

- الحرص على استفادة هؤلاء المعلمين من المعلومات والنتائج التى أشارت إليها البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بعملية التدريس والتعليم للمتعلمين.

- الرغبة فى مساندة التغيير والتطور الحادث فى مجال المهنة وذلك حتى يمكن للمعلمين القيام بأدوارهم ومسئولياتهم المهنية وفقاً لما هو متوقع فى ضوء هذه التغيرات والتجديدات التربوية.

- التأكيد على العلاقة الوثيقة بين المهام التعليمية والتربوية التى يقوم بها المعلم وطبيعة المرحلة التعليمية التى يقوم بها للتدريس للمتعلمين.

وفى مؤتمر علمى نظمته كلية التربية البدنية للبنين بالقاهرة - جامعة حلوان -
فى الفترة من ٢٧ - ٢٩ ديسمبر ١٩٩٥ تناول بالبحث والدراسة والمناقشة لموضوع
«التنمية البشرية واقتصاديات الرياضة: التجيدات والطموحات»*، وقد نتج عن
مناقشته العلمية العديد من التوصيات المرتبطة بالمجالات التالية:

- التربية البدنية والتنمية البشرية .

- الرياضة والإنتاج .

- الرياضة والسياحة .

- اقتصاديات التدريب والمنشآت الرياضية .

- التمويل والتسويق فى المجال الرياضى .

- توصيات عامة .

ولقد كان من أهم التوصيات المرتبطة بالتربية البدنية والتنمية البشرية ما يلى :

- ضرورة وضع استراتيجية واضحة ومحددة لتنمية القدرات البدنية
والقدرات العقلية والحالة الصحية والحالة النفسية للأفراد، كأساس للتنمية
البشرية بغرض زيادة الإنتاج .

- العمل على تطوير العلوم الصحية بكليات التربية الرياضية لإعداد الخريج
المؤهل لخدمة قطاعات كبار السن من الجنسين والمعاقين والأبطال
الرياضيين بعد الاعتزال .

- الاهتمام بالتقويم كمدخل للنهوض بالرياضة فى جميع القطاعات كوسيلة
للتنمية البشرية .

وكان من أهم التوصيات المرتبطة بالرياضة والإنتاج ما يلى : توجيه الباحثين
والأكاديميين نحو إجراء المزيد من البحوث الميدانية المتصلة بالرياضة والإنتاج .

* شارك فى هذا المؤتمر العديد من الدول العربية والأجنبية .

أما فى مجال **الرياضة والسياحة** فكان من أهم التوصيات المرتبطة بعملية الإعداد والتدريب ما يلى: إعداد متخصصين رياضيين للتخطيط فى مجال السياحة الرياضية.

وكان من أهم التوصيات المرتبطة بمجال **التمويل والتويق فى المجال الرياضى** ما يلى: الاهتمام بموضوع اقتصاديات الرياضة من الناحية الأكاديمية والعملية على مستوى كلية التربية الرياضية، وذلك بالعمل على استحداث المقررات الدراسية عن هذا الموضوع.

كما أن التوصيات العامة للمؤتمر قد أكدت على أهم ما يلى:

- تطوير استراتيجيات العمل التربوى فى مجالات إعداد وتدريب القادة والمعلمين وفقاً لأسس التدريب المبنية على تحقيق الكفاية، وذلك بغرض مساندة أحدث الاتجاهات العلمية والتربوية المعاصرة.

- استثمار جزءاً من المعونات والخدمات التى تقدمها بعض الدول والهيئات والمنظمات الدولية والعالمية لخدمة المجال الرياضى على المستوى المحلى وبما يكفل التنمية البشرية.

ويرى **محمد الحماحمى** أنه يمكن تحقيق التنمية المهنية للعاملين فى مجالات التربية البدنية والرياضة والترويح من خلال الاهتمام ببرامج التدريب أثناء الخدمة التى تعمل على تحقيق العديد من الأهداف المرتبطة بهذه التنمية وأنه يمكن تقسيم تلك البرامج وفقاً لأهدافها إلى:

برامج التدريب عند بداية العمل*

تهدف هذه البرامج إلى تدريب العاملين الجدد فى مهتهم على المهارات التى تتطلبها طبيعة عملهم، وذلك كتزويدهم بالمعارف والمعلومات المرتبطة ببيئة العمل والاتجاهات الأساسية بالمهنة - التربية البدنية، الرياضة، الترويح - وبالمهارات المرتبطة باستخدام الوسائل التعليمية ووسائل التدريب الرياضى وأجهزة المختبرات فى مجال علوم الحركة والتربية البدنية.

* يطلق على هذه البرامج مسمى البرامج الإرشادية.

برامج التأهيل التربوي

تسعى هذه البرامج إلى تأهيل العاملين في مجال التربية البدنية والرياضة والترويح تأهيلاً تربوياً وأكاديمياً حتى يمكنهم القيام بمهام عملهم، وذلك لكل من تقل مؤهلاتهم عن المستوى العلمي والتربوي المطلوب للعمل أو للحاصلين على مؤهلات جامعية غير مرتبطة بالمهنة، وكذلك لكل القيادات التي تُقبل على العمل التطوعي. كما تهدف هذه البرامج إلى استكمال إعداد العاملين في تلك المجالات من المؤهلين الذين هم في حاجة إلى تدريب تخصصي لاستكمال تأهيلهم لتعويض النقص لديهم في بعض المهارات التي تتطلبها طبيعة عملهم.

البرامج التجديدية

يتم تنظيم تلك البرامج التدريبية بغرض ملاحقة التطور في مجالات التربية البدنية أو الرياضة أو الترويح ومسيرة الاتجاهات المعاصرة في كل منها، مما يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين بها وزيادة معرفتهم بمجال التخصص وفقاً لأحدث النظريات العلمية والتربوية والاطلاع على نتائج الدراسات والبحوث العلمية والاستفادة من تطبيق نتائجها. وبذلك تعمل هذه البرامج على تهيئة العاملين بهذه المجالات للتكيف مع بعض أنواع التطوير أو التجديدات المتوقعة، كتطوير طرق التدريس في التربية البدنية، وتطوير طرق وأساليب التدريب في الرياضة، وتطوير أساليب الإشراف في مجال الترويح، واستحداث خدمات جديدة في مجال الشباب والرياضة للجميع . . .

برامج التدريب على المهارات والتدريب الفني

تهتم تلك البرامج التي يطلق عليها مسمى Skills and Technical Training برفع كفاءة العاملين في مجالات التربية البدنية والرياضة والترويح ليتمكنوا من استخدام نظم أو أجهزة أو أدوات أو أساليب متحديثة، وذلك كما هو متبع في تكنولوجيا التعليم في التربية البدنية، وتكنولوجيا التدريب في المجال الرياضي،

وتكنولوجيا التعليم والإشراف في مجال الترويح، وتتضمن تلك البرامج أهم ما يلي:

- استخدام التقنيات التربوية في كل من هذه المجالات .
- تشغيل الأجهزة التدريبية في مجال التدريب الرياضى .
- إدارة المنشآت التى تخدم مجالات التربية البدنية الرياضة والترويح .
- تشغيل التجهيزات والأجهزة والأدوات المستخدمة فى الترويح وبخاصة الترويح المائى .
- التعامل مع الحاسب الآلى وقراءة وتفسير مخرجاته Outputs والاستخدام الأمثل لإمكانات وخدمات معالجة البيانات فى مجالات التربية البدنية والرياضة والترويح .

برامج التدريب على السلامة

تهدف هذه البرامج التدريبية Safty Training إلى تنمية اهتمام العاملين فى مجالات التربية البدنية أو الرياضة أو الترويح بأهم ما يلي:

- توفير بيئة عمل تعليمية أو تدريبية يتحقق لها عوامل الأمان والسلامة للمتعلمين أو المتدربين أو الممارسين لمناشط الترويح الرياضى أو الخلوى أو الترويح المائى .
- كيفية الوقاية من الإصابات والأمراض المرتبطة بطبيعة المناشط التى يتم تعليمها أو التدريب عليها فى مجالات التربية البدنية والرياضة والترويح .
- التدريب على الإجراءات والممارسات والطرق والأساليب الخاصة بمعالجة الإصابات أو الأمراض المرتبطة بممارسة تلك المناشط .
- التدريب على كيفية توعية المتعلمين أو الرياضيين أو الممارسين لمناشط الرياضة للجميع والترويح بأساليب وإجراءات الوقاية من الإصابات ومخاطر ممارسة النشاط البدنى .

- التعرف على الأدوات والأجهزة الواقية من الإصابات والمخاطر التي قد يتعرض لها الممارسين في بعض المناشط .

- التعرف على بعض مواد قوانين اللعب التي توفر الحماية والوقاية من الإصابات والتعرض للمخاطر في أثناء اللعب أو الممارسة .

برامج التدريب للترقية إلى وظائف أعلى

وهي برامج لتأهيل المعلمين أو المدربين أو الإداريين أو الحكام أو المشرفين والأخصائيين في مجال التربية البدنية و الرياضة والترويح لتولى وظائف في مستويات إدارية أعلى ، أو الارتقاء بمستواهم المهني ، وذلك كما في ترقى المدرس إلى مدرس أول أو موجه ، وترقى الحكام من درجة إلى درجة أعلى ، أو تولى الإداريين لمناصب أعلى ، أو ترقى المدربين إلى مستويات أعلى . . . مما يتطلب تصميم برامج لتطوير أو تحديث أو زيادة مستواهم المعرفي ومهاراتهم المهنية أو تدريبهم على سلوكيات جديدة تتمشى مع طبيعة عملهم أو مناصبهم أو وظائفهم الجديدة .

برامج التدريب للحصول على درجات جامعية في مجال التخصص الدقيق

تهدف هذه البرامج إلى تزويد الدارسين بالمعارف والمهارات والاتجاهات والخبرات التي يحتاجونها وفقاً لتخصصهم وذلك كبرامج الإدارة في التربية البدنية ، أو الرياضة ، أو الترويح ، أو في مجالات التدريب ، وعلم النفس الرياضي ، وعلم الاجتماع الرياضي ، والاختبارات والمقاييس ، وعلوم الحركة . . . وتتيح هذه البرامج لكل من يجتازها الحصول على درجات علمية متخصصة أو شهادات دراسية من بعض الجامعات أو مراكز إعداد القادة التي تقدم تلك الخدمات إلى الدارسين بها .

برامج التدريب على أخلاقيات المهنة

وهذا النوع من البرامج Ethics Training يهتم بتعريف العاملين في مجالات التربية البدنية والرياضة والترويح بأخلاقيات وميثاق شرف المهنة وذلك بتدريبهم على أهم ما يلي :

- الالتزام بميثاق أو آداب أو أخلاقيات المهنة والتمسك بالقيم الشخصية واحترام القيم والمثل والمبادئ السائدة فى المجتمع .
- التصدى للتصرفات غير الأخلاقية وإعطاء المثل والقُدوة فى الأمانة والاستقامة والثابرة على الأداء للمرؤوسين .
- التمسك بمبادئ اللعب النظيف وبالمبادئ والمثل الأولمبية .
- إدراك كيف ومتى يمنح التقدير للعمل وللإنجاز الجيد الذى يتم فى مجالات التربية البدنية والرياضة والترويح .
- احترام القوانين والتشريعات المنظمة للعمل فى هذه المجالات .
- العمل بشرف على الارتقاء بمهن التربية البدنية والرياضة والترويح .

ونتيجة للتقدم العلمى والتقنى الذى لحق بشتى مجالات الحياة، فقد تم الاستفادة بمعطياته التى أتاحتها تكنولوجيا التربية والتعليم والتدريب فى مجال إعداد وتدريب المعلمين والتربويين فى مجالات التربية والتعليم والشباب للارتقاء بالكفايات المهنية للعاملين بها، وكذلك الاستفادة من نتائج الدراسات والتجارب العلمية المرتبطة بتصميم برامج التدريب للمعلمين والتربويين وفقاً لأحدث الأساليب والنظم التعليمية والتربوية التى تسير كل ما هو متحدث فى مجالات التربية، وعلم النفس التعليمى، وعلم النفس التربوى، وتكنولوجيا التعليم والتدريب، وأساليب تحليل النظم System Analysis .

ويُعد تصميم برامج إعداد المعلمين والتربويين المبنية على الكفاية Comptency من أهم التطبيقات التربوية لتكنولوجيا التعليم والتدريب فى مجال التدريب أثناء الخدمة .

ويُشير **على السلمى** إلى النظام System بأنه الكيان المتكامل الذى يتكوّن من أجزاء أو عناصر متداخلة يربط بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف ومناشط يكون عائدها أو محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذى يحققه النظام كله .

كما يرى **وليم تريسي** William Tracey (١٩٩٠) أن النظام يتكوّن من مزيج من الموارد البشرية والمادية وكذلك من أنواع التنظيم والإجراءات اللازمة لتنسيق ما يؤديه من وظائف Functions لتحقيق الأهداف Goals المراد تحقيقها. إلا أنه يُشير إلى أن النظام يكون مناسباً فقط عندما تكون العلاقات بين النظام ومكوناته، وكذلك بين الأهداف والوظائف التي صمم هذا النظام لدعمها، علاقات تتميز بالوضوح والتحديد والدقة.

ويوضح كذلك تريسي نموذجاً Model باستخدام خريطة سير العمليات يتكون من (١٦) خطوة لنظام تدريب وتطوير Training and Development System وذلك كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: تحديد الأهداف والوظائف Determing Goals and Functions

ثانياً: تحليل النظم Systems Analysis ويتضمن الخطوتين التاليتين، وهما:

١ - تحديد احتياجات التدريب والتطوير

Assessing Training and Development Needs.

٢ - جمع وتحليل بيانات الوظائف أو المهام

Collecting and Analyzing Job or Task Data.

ثالثاً: إعداد النظم Systems Development ويتضمن التسع خطوات التالية، وهي:

١ - إعداد المقاييس المعيارية Constructing Criterion Measures

٢ - إعداد أدوات التقويم Constructing Evaluative Instrument

٣ - صياغة الأهداف السلوكية Writing Training Objectives

٤ - اختيار المحتوى وتتابعه Selecting and Sequencing Content

٥ - اختيار واستخدام استراتيجيات التدريب والوسائل المساعدة في

التدريب Selecting and Using Training Strategies and Media

٦ - إعداد واختبار صلاحية المواد التدريبية
Developing and Validating Training Materials

٧ - تحديد المتطلبات من الأجهزة
Determining Equipment Requirements

٨ - اختيار المدربين وتدريبهم
Selecting and Training Instructors

٩ - إنتاج وثائق التدريب
Producing Training Documents

رابعاً: تحقيق صلاحية النظم System Validation وتتضمن الأربع خطوات التالية، وهى:

١ - اختيار المتدربين Selecting Trainees

٢ - تطبيق وتحليل المقاييس المعيارية

Adminstering and Analyzing Criterion Measures

٣ - تقويم نظم التدريب Evaluating Training Systems

٤ - متابعة الخريجين Follow - up on Graduates

وفى دراسة قام بها سارى حمدان (١٩٩٥) للمقارنة بين اتجاهات المشرفين والمعلمين نحو دورات صقل وتطوير معلمين التربية البدنية بالأردن (٦) أجراها على عينة مكونة من (٣٠) مشرفاً للتربية البدنية ومن (٥١) من معلمى التربية البدنية، وهم من حملة البكالوريوس فى التربية البدنية ومن ذوى الخبرة التى لا تقل عن خمس سنوات ويعملون بمديريات التربية والتعليم بالأردن، مستخدماً فى جميع بيانات دراسته استبياناه للتعرف على اتجاهات الباحثين نحو الإعداد والأساليب الخاصة ببرامج دورات صقل وتطوير معلمى التربية البدنية، أشارت النتائج إلى أهم ما يلى:

أولاً: وجود اتفاق بين كل من المشرفين والمعلمين على أهمية مراعاة عند

التخطيط لبرامج الصقل، أهم الاعتبارات التالية:

- الحرص على التعرف على احتياجات المعلمين ومعرفة الموضوعات التي يرغبون في دراستها.

- مشاركة المعلمين في وضع برامج دورات الصقل والتطوير وذلك لضمان نجاحها.

- مشاركة محاضرين متخصصين في موضوعات دورات الصقل والتطوير من خارج وزارة التربية والتعليم بالأردن.

- زيادة عدد الساعات المخصصة للتطبيقات العملية والإقلال من المحاضرات النظرية أثناء انعقاد دورات الصقل والتطوير لمعلمي التربية البدنية.

ثانياً : أشار مشرفو التربية البدنية إلى أكثر أساليب التدريب فعالية في دورات صقل وتطوير المعلمين، وهي : الزيارات الميدانية (٦٠، ٩٢٪)، الإشراف التشخيصي (٠٠، ٩٢٪)، زيارة المعلمين ومشاهدتهم في أثناء تدريسهم للدروس (٠٠، ٩٢٪)، ورش العمل (٣٠، ٩١٪)، حلقات المناقشة مع المشرفين (٣٠، ٩١٪)، الكتب والمجلات المتخصصة في التربية البدنية (٣٠، ٩١٪)، حضور المؤتمرات والندوات العلمية (٣٠، ٩١٪).

ثالثاً : أوضح معلمو التربية البدنية أن أكثر أساليب التدريب فعالية في دورات الصقل والتطوير، هي: الكتب والمجلات المتخصصة في التربية البدنية (٧٠، ٩٣٪)، حضور المؤتمرات والندوات العلمية (٩٠، ٩٢٪)، التدريب العملي للتدريس بإشراف متخصصين في ذلك (١٠، ٩٢٪)، الزيارات الميدانية (١٠، ٩٢٪).

وفي دراسة علمية أجراها محمد الحماحي (١٩٩٦) بعنوان: «التدريب

أثناء الخدمة لمعلمي التربية الرياضية وفقاً لبرامج المعلمين المبنية على الكفاية في ضوء مفهوم التنمية البشرية» أوضح مربياته نحو مكونات النظام التدريبي في مجال تدريب معلمي التربية البدنية والرياضة أثناء الخدمة، كما أشار إلى أهم المكونات التالية للنظام:

أولاً: المدخلات لبرنامج التدريب Input

تشمل مدخلات التدريب على العناصر الأساسية للتدريب . وهى : الأفراد، وظائف المدربين، الخبرات والمعارف والمعلومات والاتجاهات وأنماط السلوك المراد تزويد المدربين بها، القائمون بالعمل التدريبي، الأوضاع التنظيمية السائدة فى الهيئة التى تتولى عملية التدريب، طبيعة المشكلات القائمة .

وبذلك نجد أن المدخلات تتضمن خصائص واحتياجات معلمى التربية البدنية ودرجتهم الوظيفية، وخصائص المدربين الذين سوف يتولون عملية تدريب المعلمين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم . وكذلك تتضمن المدخلات أهداف البرنامج التدريبي، ومحتواه التعليمي، والتربوي وطرق تقويمه . كما تتضمن بيئة التدريب التنظيم الإداري، والإمكانات، وسبل التعاون بين الهيئات المسؤولة عن تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة .

ثانياً: عمليات البرنامج التدريبي Processes

والمقصود بعمليات البرنامج التدريبي جميع المناشط والفعاليات التى تُستخدم فى تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن ثم فإن العمليات تُعد نوعاً من المعالجة التى تتضمن مناشط وإجراءات وأساليب مختلفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات . كما أن تلك العمليات تحقق التفاعل بين مكونات النظام وتربط بين كل مرحلة من مراحل عمليات البرنامج التدريبي .

وفيما يلي توضيحاً لعمليات برنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة المبني على

الكفاية:

- مرحلة التصميم : تتضمن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي عملية التحديد الدقيق للاستراتيجيات التربوية التى سوف تُستخدم لتحقيق الأهداف التى يتم تحديدها للبرنامج، إذ من خلال هذه المرحلة يتم الإعلان عن فلسفة التدريب وتحديد الاحتياجات التى تُعبر عن الأهداف التدريبية .

- **مرحلة الإعداد للتطبيق:** وتتضمن تلك المرحلة عملية الإعداد لتطبيق أو تنفيذ أو إدارة البرنامج التدريبي، ولذا فإنها تتناول بالتحديد تفاصيل الاستراتيجيات التربوية المقترحة تطبيقها، وذلك وفقاً لخطه وبرنامج زمني للتطبيق.

- **مرحلة التطبيق:** وهي مرحلة التدريب الفعلي الذي يلتقى فيه المعلمون بالمدرسين - أعضاء هيئة التدريس أو التدريب - لتلقى التدريب. ولذا فإن في هذه المرحلة يتم تنفيذ كل ما تم تصميمه والإعداد لتنفيذه.

- **مرحلة التقييم:** وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة تطبيق البرنامج وإدارته وذلك للتحقق من مدى فاعلية التدريب في تحقيق أهداف البرنامج. ولذا تتضمن هذه المرحلة استخدام أدوات ووسائل التقييم - التي تم تحديدها من خلال مرحلة التصميم في إطار التحديد الدقيق للاستراتيجيات التربوية - لقياس نتائج التعلم التي تتمثل في الكفايات المحددة للبرنامج التدريبي.

ثالثاً: مخرجات البرنامج التدريبي Outputs

والمقصود بالمخرجات الإنجازات أو النواتج التي تم تحقيقها من خلال البرنامج التدريبي كارتفاع مستوى الأداء للمعلمين، وتنمية معلوماتهم وقدراتهم على التدريس، وتطوير اتجاهاتهم وسلوكهم نحو المهنة، أى أن المخرجات يجب أن تُعبر عن الكفايات التعليمية المراد تحقيقها لمعلمي التربية البدنية من خلال مكونات البرنامج التدريبي.

رابعاً: التغذية المرتدة Feed - back

في ضوء الكفايات التي يجب أن تتحقق من خلال البرنامج التدريبي والكفايات التي قد تحققت بالفعل، فإنه يتم إعادة النظر في مدخلات البرنامج وعملياته، إذ تعطى التغذية المرتدة المؤشرات عن مدى تحقيق الأهداف وإنجازها ومبررات ذلك، مما يسهم في تطوير النظام المستخدم في مجال تدريب معلمي التربية البدنية في أثناء الخدمة.

كما أوضح **الحماحى** مرثياته حول الكفايات التعليمية لمعلمى التربية البدنية التى يجب أن يشتمل عليها برنامج التدريب أثناء الخدمة، وذلك فى ضوء الإطار المرجعى للدراسة الذى تناول تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وفى ضوء تصميمه قائمة للكفايات التعليمية التى يجب أن تتوافر فى معلم التربية البدنية.

ولقد أستخدم فى ذلك منحى الإطار المرجعى التحليلى لاشتقاق الكفايات التعليمية لمعلم التربية البدنية، إذ تشير باتريسيا Patricia إلى أنه من خلال الإطار المرجعى التحليلى يمكن البحث بطريقة تحليلية عن المهام التعليمية للمعلم أو عن المهارات الضرورية التى يجب أن تتوافر له حتى يؤدى أدواره التعليمية والتربوية ويحقق النواتج التعليمية المرجوة.

ولذا قام **الحماحى** بتحليل مهام معلم التربية البدنية وأدواره التعليمية والتربوية وتحليل المهارات التدريسية بغرض اشتقاق الكفايات التعليمية للمعلم وفقاً للإطار المرجعى التحليلى. وقد حدد الحماحى فى ضوء ذلك أربعة مجالات أساسية للكفايات التعليمية لمعلم التربية البدنية، وقد اشتمل كل مجال منها على عدد من الكفايات المرتبطة به. ولقد بلغ عدد الكفايات بالقائمة (٦٩) كفاية، وذلك وفقاً لما هو موضح بالجدول (٢).

جدول (٢)

مجالات قائمة الكفايات التعليمية لمعلمى التربية البدنية المدرسية

المجال	مسمى مجال الكفايات	عدد الكفايات
الأول	الكفايات المرتبطة بتصميم الدرس أو النشاط	١٤
الثانى	الكفايات المرتبطة بالإعداد لتطبيق الدرس أو النشاط	١١
الثالث	الكفايات المرتبطة بتطبيق الدرس أو النشاط	٣٤
الرابع	الكفايات المرتبطة بتقويم فعاليات الدرس أو النشاط	١٠
	مجموع الكفايات التعليمية	٦٩

كما أوضح الحماحمى مراثاه نحو تصميم برامج تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة وذلك فى الإجراءات التالية:

١ - تحديد نوع البرامج التدريبية المطلوب تنفيذها : إذ يجب التأكيد على هل المقصود من تلك البرامج التدريبية هو برامج التدريب فى بداية الخدمة؟ أو برامج التأهيل التربوى؟ أو برامج التدريب المتقدم أو التجديد؟ أو برامج إعادة التدريب؟

٢ - تحديد معنى البرنامج التدريبى : يجب أن يكون معبراً عن الهدف من إقامته، وعن محتوى التدريب .

٣ - تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين : وذلك لتحديد أهداف البرنامج من خلال تحديد أنواع المهارات أو المعرفة أو الاتجاهات أو أنماط السلوك المهنى التى يكون المدربون - المعلمون - فى حاجة إليها والتى يُعبر عنها بالكفايات، ومن ثم يتم تحديد أهداف البرنامج فى ضوء تلك الاحتياجات التدريبية .

٤ - تحديد احتياجات البرنامج التدريبى من الإمكانيات والتجهيزات : وهى الاحتياجات التى سوف يكون البرنامج فى حاجة إليها فى تنفيذه . وفى مجال تدريب معلمى التربية البدنية أثناء الخدمة، فإنه يجب توفير قاعات للتدريب بها التجهيزات الحديثة لاستخدام التقنيات التربوية مع مراعاة أن تكون تلك التجهيزات مصممة بطريقة تتيح للمتعلمين* المشاركة الإيجابية فى عملية التدريب . وذلك يعنى أن تكون تلك القاعات جيدة التهوية والإضاءة والتأثير، وأن تكون بعيدة عن مصادر الضوضاء ومزودة بأجهزة عزل الصوت، كما يجب أن يتوافر الشكل الهندسى الجمالى لهذه القاعات وفقاً لأحدث النظم الهندسية . كذلك يجب تجهيز ساحات التدريب العملى بأحدث الأجهزة والأدوات

* معلمو التربية البدنية الذين يخضعون للبرنامج التدريبى .

الرياضية - القانونية - المناسبة لموضوع التدريب وذلك لتطبيق الاتجاهات الحديثة في مجال التعليم أو التدريب .

٥ - تحديد محتوى البرنامج أو انتقاء موضوعات البرنامج : ويجب ارتباط موضوعات التدريب باحتياجات وأهداف البرنامج، كما يجب أن يشمل المحتوى على المعلومات المختارة التي ترتبط بالعملية التدريبية والتي تتضمن النظريات والبحوث العلمية، والتجارب العملية، والاتجاهات، وكل ما هو مرتبط بالتجديدات والمستحدثات التربوية والتعليمية في مجال التربية البدنية. وبوجه عام فإن المعلومات أو المادة التدريبية التي تشملها برامج تدريب معلمى التربية البدنية أثناء الخدمة تختلف باختلاف المعلمين ومستوياتهم الوظيفية واحتياجاتهم التدريبية وباختلاف طبيعة البرنامج التدريبي .

وكذلك أشار الحماحمى إلى بعض النماذج للموضوعات التي يجب أن تتضمنها برامج تدريب معلمى التربية البدنية لتطوير كفاياتهم أثناء الخدمة، وهى:

- التجديدات التربوية والاتجاهات المعاصرة فى التربية البدنية .
- الاستراتيجيات التعليمية فى مجال تدريس التربية البدنية .
- دراسات متقدمة فى طرق تدريس مادة التربية البدنية .
- رؤى مستقبلية نحو تطوير مناهج التربية البدنية فى المراحل التعليمية المختلفة .
- الأهداف الإجرائية - السلوكية - فى درس التربية البدنية .
- التدريس بأسلوب التربية الحركية للأطفال .
- مشكلات التربية البدنية فى المؤسسات التعليمية .
- دور التربية البدنية فى مواجهة المشكلات المعاصرة للمجتمع .

- دراسات فى التربية البدنية المقارنة .
- دراسات متقدمة فى التعلم الحركى .
- التطبيقات لأسس ومبادئ علوم الحركة .
- الطرق الحديثة فى تنمية اللياقة البدنية للمتعلمين وفقاً لخصائص المراحل التعليمية .
- الوظائف الحيوية لأجهزة جسم المتعلمين فى المراحل التعليمية المختلفة .
- التطبيقات العملية فى تنمية نظم إنتاج الطاقة لدى المتعلمين وفقاً لخصائص المراحل التعليمية .
- الغذاء المتوازن وفقاً لاحتياجات المتعلمين فى المراحل التعليمية المختلفة .
- الاتجاهات الحديثة فى الترويح .
- الاتجاهات الحديثة فى تعليم مهارات الألعاب والرياضات الفردية والجماعية .
- بحوث ودراسات علمية وتجارب عملية فى مجال تدريس التربية البدنية .
- القياس والتقييم فى مجال الأداء الحركى .
- الطرق الحديثة فى تقييم النشاط المدرسى .
- التوجيه والإرشاد النفسى فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- دور معلم التربية البدنية فى تنمية مفهوم الذات الإيجابية .
- سيكولوجية الإبداع والابتكار فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- دراسات متقدمة فى علم نفس النمو والتطور الحركى .
- دراسات متقدمة فى علم النفس التعليمى وتطبيقاته فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- برامج التربية البدنية الخاصة بالمعاقين .

- الثقافة البدنية .
- فلسفة التربية البدنية .
- فلسفة الرياضة للجميع فى ضوء الفكر التربوى .
- الألعاب الشعبية ودورها فى إحياء التراث الشعبى .
- الاتجاهات الحديثة فى إدارة التربية البدنية والرياضة .
- السلوك القيادى وفعالية الإدارة فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- الأساليب الحديثة فى اتخاذ القرار .
- العلاقات العامة فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- إدارة وقت الدرس فى التربية البدنية .
- اقتصاديات التعليم فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- الاتجاهات الحديثة فى تدريب معلم التربية البدنية فى أثناء الخدمة .
- جوانب النمو المهنى فى التربية البدنية .
- التنمية الذاتية لمعلم التربية البدنية .
- تكنولوجيا التعليم فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- استخدامات الحاسب الآلى فى تحليل البيانات الحركية وتخزين المعلومات والبيانات فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- التعلم المبرمج فى مجال التربية البدنية .
- التدريس المصغر فى التربية البدنية .
- تفريد التعليم .
- الواجبات الإضافية فى درس التربية البدنية .

- الأمان والسلامة في النشاط البدنى .
 - نماذج من الإصابات الشائعة في درس التربية البدنية وطرق الوقاية والعلاج المرتبطة بها .
 - طرق تنمية مهارات التواصل والتفاوض لدى المتعلم .
 - تطبيقات في تحكيم الألعاب والرياضات وفقاً لأحدث التعديلات في قوانين اللعب .
 - الاختبارات المهارية والبدنية والفسيولوجية في مجالات التربية البدنية والرياضة .
 - الاختبارات النفسية والاجتماعية - السوسيومترية - في مجالات التربية البدنية والرياضة .
 - الاختبارات المعرفية في مجالات التربية البدنية والرياضة .
- وبوجه عام فإنه يجب مراعاة الأهداف والغايات المرجوة من العملية التدريبية فى تصميم المحتوى للبرنامج التدريبية، وذلك حتى يمكن تنمية كل من الجانب المهارى والمعرفى والسلوكى للمعلمين الذين يتم تدريبهم أثناء الخدمة .
- ٦ - **تحديد واختيار معلمى التربية البدنية الذين سوف يشاركون فى البرنامج:** وهذا يتطلب إجراء دراسات تحليلية لبحث طبيعة هؤلاء المعلمين واحتياجاتهم التدريبية فى ضوء تأهيلهم العلمى وخبراتهم السابقة . كما يجب مراعاة توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية للمعلم التى يتطلبها برنامج التدريب حتى يتمكن من المشاركة الإيجابية والفعالة فى فعاليات البرنامج . وكذلك يجب مراعاة تجانس المعلمين من حيث احتياجاتهم ، وذلك فى كل من البرامج التدريبية .
- ٧ - **تحديد واختيار المدربين أو الخبراء :** وهم الذين سوف يقومون بعملية تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة . ويُعدون المصدر الرئيسى

فى نقل كل ما هو حديث من الخبرات والتجديدات التربوية والاتجاهات الحديثة فى مجال التربية البدنية والمجالات الأخرى المرتبطة به. ولذا يجب مراعاة أهم الأسس التالية فى اختيارهم:

- المؤهلات العلمية والخبرات العملية لهؤلاء المدرسين.
- مناسبة موضوعات البرنامج التدريبى مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية للمدرسين.
- إلمام المدرسين بمعطيات التطور العلمى فى المجال، وبالدراسات والتجارب العلمية فى مجال تخصصاتهم، وبأحدث ما فى المجال من اتجاهات تربوية وتعليمية.
- القدرة على استخدام التقنيات الحديثة والوسائل التعليمية والطرق الحديثة فى التدريس، وذلك كاستخدام التقنيات والوسائل التالية للمدرسين:
- تفريد التعليم.
- أشرطة الفيديو التعليمية للعرض وكوسيلة للتغذية المرتدة للعملية التعليمية.
- التعليم المصغر فى التدريس Micro-Teaching.
- الحاسب الآلى Computer فى التحليل الحركى واستدعاء المعلومات المرتبطة بموضوع التدريب.
- القدرة على تحقيق ما يلى:
- التفاعل مع المتدربين.
- نقل المعلومات وتنمية القدرات والمهارات التدريسية لدى المتدربين.
- الإقناع والتأثير الإيجابى فى اتجاهات وسلوك المتدربين.

٨ - تحليل المشكلات وإيجاد البدائل المناسبة لحلها في ضوء الواقع التطبيقي في المجال .

- مواجهة المواقف الحرجة وغير المتوقعة أثناء أدائهم للعملية التدريبية .

- تقويم نتائج عملية التدريب .

٨ - تحديد أساليب ووسائل تدريب معلم التربية البدنية في أثناء الخدمة : إذ تُعد تلك الأساليب أو الوسائل التدريبية الوسيط الذي يتم استخدامه من قبل المدرب في عرض أو تقويم موضوع مادته التدريبية بغرض نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية منه إلى المتدربين .

ولأهمية تلك الوسائل التدريبية فإنه يجب انتقاؤها بحيث تتناسب مع المتغيرات التالية :

- طبيعة الموضوع الذي يتم عرضه على المتدربين .

- كم المادة التدريبية المرتبطة بكل من الموضوعات أو الوحدات التدريبية .

- عدد المعلمين الذين يتلقون التدريب وكذلك خصائصهم والفروق الفردية فيما بينهم .

- عدد المدربين ومستوى تأهيلهم التدريبي وخبراتهم العملية .

- الأماكن أو القاعات المتاحة للتدريب وتجهيزاتها .

- تكلفة الأسلوب التدريبي ومدى تناسب التكلفة مع العائد من استخدام الأساليب التدريبية المختارة .

وبوجه عام يُفضل استخدام أكثر من وسيلة في عرض موضوعات المادة التدريبية ببرامج تدريب معلم التربية البدنية في أثناء الخدمة، ولذا يجب توافر أهم وسائل التدريب التالية في البرنامج التدريبي، وهي :

- المحاضرة، المناقشة، الندوة، حلقة البحوث .

- الشفافيات، الشرائح الضوئية، الأفلام التعليمية.
- ورش العمل التعليمية.
- التطبيقات والنماذج العملية.
- دراسة الحالة.
- تمثيل الأدوار.
- الزيارات الميدانية.
- المعارض الرياضية.
- النماذج التعليمية.
- الحاسب الآلى (الكمبيوتر).
- نماذج للوحدات التعليمية المصغرة.
- الحقائق التعليمية أو التدريب بالمواد المبرمجة.
- أسلوب حل المشكلات Problem - Solving
- أسلوب توليد الأفكار Brain-storming فى صنع القرار.
- أسلوب دلفاى Delphy فى صنع القرار.

٩ - تحديد مدة وتاريخ ومكان تنفيذ البرنامج التدريبي : ولذا فإنه يجب إعداد جدول زمنى للبرنامج التدريبي يتضمن الأيام التى سوف يستغرقها التدريب وعدد الساعات التدريبية وتوقيت بدء وانتهاء التدريب يومياً، كما يجب تقرير مكان التدريب الذى يجب أن يتناسب مع مسمى البرنامج التدريبي .

ويوجه عام فإن مدة البرنامج التدريبي تختلف باختلاف كل من: الهدف من البرنامج، طبيعة المتدربين، مستوى تأهيلهم العلمى، مستوى خبراتهم العملية، درجتهم الوظيفية، كما تختلف مدة البرنامج باختلاف كم المادة التدريبية بالبرنامج.

١٠ - **تقدير الموازنة المالية للبرنامج** : ويتم ذلك من خلال تحديد كل عنصر من عناصر التخطيط للبرنامج، مع التأكيد على توفير الموازنات المالية التي تسمح بتحقيق وإشباع احتياجات المعلمين خلال تدريبهم أثناء الخدمة باعتبار أن التدريب هو نوع من أنواع الاستثمار البشري وعنصر هام من عناصر تحقيق الإنتاجية .

١١ - **تقويم البرنامج التدريسي** : وذلك يتطلب تحديد مستويات الأداء التي يحققها البرنامج وطرق قياسها، وتحديد وسائل القياس والتقويم التي سوف يتم استخدامها في بداية وأثناء التطبيق وبعد الانتهاء من تنفيذه، وذلك حتى يمكن الحكم على مدى فعالية البرنامج في تحقيق أهدافه - الكفايات التعليمية لمعلمي التربية البدنية- كما يجب تحديد أساليب متابعة المعلمين المتدربين بعد الانتهاء من مشاركتهم في فعاليات البرنامج وعودتهم إلى مقر عملهم، وذلك لملاحظة ما تم الاستفادة منه في تطبيق ما تعلموه وتدريبوا عليه .

كما أوضح الحماحمي مرثياته حول الاتجاهات التي يجب التأكيد عليها في برامج تدريب معلمي التربية البدنية في أثناء الخدمة، فيما يلي :

- أن تتولى كليات التربية الرياضية تدريب معلمي التربية البدنية في أثناء الخدمة .
- أن يكون تدريب معلمي التربية البدنية في أثناء الخدمة مستمراً وألا يتوقف عند حد معين .
- تصميم برامج تدريب معلمي التربية البدنية في أثناء الخدمة وفقاً لأحدث الدراسات والاتجاهات والنظم التعليمية والتربوية في مجال التربية البدنية .
- التوسع في برامج التبادل بين الدول في تدريب معلمي التربية البدنية في أثناء الخدمة .

- الاستفادة من المعونات التي تقدمها بعض الدول والهيئات أو المنظمات الدولية والعالمية في تطوير برامج تدريب معلمي التربية البدنية في أثناء الخدمة .

- تشكيل لجان استشارية لتدريب معلمي التربية البدنية في أثناء الخدمة وفقاً للتخصصات المختلفة في المجال .

- تأسيس مجمع من المدارس التجريبية في العديد من المدن لتطبيق الوسائل والأساليب الحديثة في مجال تعليم وتدريب التربية البدنية .

- الاهتمام بتدريب المدربين والمسؤولين عن برامج تدريب معلمي التربية البدنية في أثناء الخدمة .

- تطوير استراتيجيات التجديد التربوي في مجال إعداد وتدريب المعلمين وفقاً لبرامج التدريب المبنية على الكفاية وذلك لمسايرة الاتجاهات العلمية والتربوية المعاصرة .

وفي دراسة تحليلية لبرامج التدريب أثناء الخدمة في مجال الشباب والرياضة قام بها كل من محمد الحماحمي وسهير المهندس (١٩٩٩) استخدمنا فيها بطاقة تقويم برامج التدريب أثناء الخدمة التي أعدها محمد الحماحمي وتتكون من (٦) أبعاد هي :

- دوافع التحاق المتدربين ببرامج التدريب ، ويشمل هذا البعد (١٨) مفردة .

- استفادة المتدربين من البرنامج ، ويتضمن ذلك البعد (١٥) مفردة .

- الأسباب التي تحث من استفادة المتدربين من برنامج التدريب ، ويحتوي هذا البعد على (٢٧) مفردة .

- وسائل التدريب المستخدمة في البرنامج ، ويشمل ذلك البعد على (١٥) مفردة .

- أساليب التقويم المستخدمة لتقرير مخرجات البرنامج، ويتضمن هذا البعد (١٢) مفردة.

- آراء المتدربين نحو بعض متغيرات برنامج التدريب أثناء الخدمة، ويحتوى هذا البعد على (١٣) مفردة.

وقد طبقت تلك الدراسة على (١٤٠) مبحوثاً منهم (٧١) من العاملين بإدارة مديريات الشباب والرياضة، وكذلك (٦٩) من الأخصائيين العاملين بإدارة النشاط بهذه المديريات. ولقد تم اختيارهم بالطريقة العمرية ليمثلون المتحقيين ببرامج التدريب أثناء الخدمة التي يقررها قطاع إعداد القادة بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة لتأهيل العاملين فى هذا المجال، وذلك بخلاف عدد (٥٢) مبحوثاً اختيروا عشوائياً لاختبار ثبات أداة جمع البيانات المستخدمة فى الدراسة. هذا وقد مثل عينة الدراسة الكلية المتحقيين فى برامج التدريب أثناء الخدمة التى عُقدت بمراكز إعداد القادة بالقاهرة خلال عامى ١٩٩٧-١٩٩٨.

ومن أهم النتائج التى أسفرت عنها هذه الدراسة والمرتبطة بكل بُعد من أبعاد القائمة المستخدمة فى جمع البيانات المرتبطة بها، ما يلى:

أولاً: أهم الاحتياجات التدريبية للقادة العاملين فى مجال الشباب والرياضة والتي يُعبر عنها دوافع التحاقهم أو اشتراكهم فى البرنامج التدريبى، هى: تطوير المهارات، تنمية المعلومات، التعرف على المستجدات فى المجال، التكيف مع نظم وبرامج العمل الحديثة، تحسين مستوى الأداء فى العمل، تنمية الاتجاهات السلوكية نحو العمل، التزوّد بمهارات جديدة تتطلبها الوظيفة الجديدة، معالجة أوجه القصور فى الأداء، مواجهة التغيرات التى تطرأ على أساليب العمل، التدريب على بعض الأجهزة الحديثة، التغلب على الكثير من مشكلات العمل.

ثانياً: أهم أنواع الاستفادة العائدة على المتدربين من مشاركتهم فى برامج التدريب أثناء الخدمة والتي تُعبر عنها مخرجات التدريب، هى: تحسين

العلاقات بزملاء العمل ، الرضا عن العمل ، زيادة حصيلّة المعلومات عن العمل ، نمو المهارات التي تتطلبها الوظيفة ، زيادة القدرة على المشاركة في صنع أو اتخاذ القرار ، القدرة على حل مشكلات العمل ، زيادة القدرة على مواجهة المتغيرات الحديثة في العمل ، نمو القدرة على الابتكار في مجال العمل .

ثالثاً : أهم الأسباب التي تحد من استفادة المتدربين من برامج التدريب أثناء الخدمة هي: عدم اهتمام البرنامج بالجانب التطبيقي ، معالجة المدربين للموضوعات المقدمة من البرنامج بطريقة أكاديمية بعيدة عن الواقع العملي ، كثرة المهارات المقدمة من البرنامج وعدم مناسبة وقت التدريب عليها .

رابعاً : أهم وسائل التدريب المستخدمة من قبل المدربين في عرض موضوعات البرنامج على المتدربين هي: المحاضرة وحلقات النقاش والسبورة ومن ثم فإن برامج التدريب أثناء الخدمة في مجال إعداد القادة في مجال الشباب والرياضة تعتمد على أسلوب التدريب النظري ولا تهتم بأساليب التدريب العملية والذاتية والتعليم المبرمج .

خامساً : أهم أساليب التقويم المستخدمة من قبل الإدارة المسؤولة عن تنفيذ ومتابعة البرنامج لتقدير استفادة المتدربين من التدريب أو لتقدير مخرجات البرنامج التدريبي هي: عدد ساعات الحضور التي يحرص عليها المتدرب للانتظام في البرنامج ، مشروع عمل يرتبط بموضوعات البرنامج يشارك المتدربون في تقديمه ، منح تقديرات للمتدربين على مناقشتهم مع المدربين (المحاضرين) حول موضوعات البرنامج . بينما لا تهتم الإدارة بإجراء اختبار عملي للمتدربين ، أو اختبار عملي وآخر تحريري ، أو اختبار عملي وآخر شفوي ، أو اختبارات عملية وتحريرية وشفوية ، وذلك في نهاية فترة البرنامج .

سادساً : آراء المتدربين نحو بعض المتغيرات المرتبطة بالبرنامج التدريبي أشارت إلى أهم ما يلي :

- مناسبة توقيت بداية البرنامج، وجود تفاعل بين الدارسين والمدربين (المحاضرين) حول موضوعات البرنامج، وضوح أهداف البرنامج للمتدربين، مناسبة مستوى الدراسة للخبرات السابقة للمتدربين، وجود تكامل بين موضوعات البرنامج، مناسبة توزيع الساعات التدريبية على أيام البرنامج، ترحاب المتدربين للاشتراك مرة أخرى في برامج التدريب أثناء الخدمة .

- عدم اهتمام الإدارة المسئولة عن تنفيذ ومتابعة البرنامج بالعمل على حل المشكلات التي تواجه المتدربين في أثناء مشاركتهم في البرنامج التدريبي، وعدم تقديرها للفترة المناسبة التي يجب أن يستغرقها البرنامج حتى يتحقق منه الاستفادة الكاملة للمتدربين، وعدم اهتمامها بتحديد أو توفير المصادر العلمية (المراجع) في بداية التدريب، وعدم تأكيدها على ضرورة التنوع في أساليب التدريب أو إقرارها أو توفيرها حتى يتم استخدامها من قبل المدربين .

وفي ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها، فإن الباحثين قد صاغوا التوصيات التالية :

- ضرورة الاهتمام عند تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج التدريب أثناء الخدمة بالتأكيد على تحليل العمل Task Analysis بغرض تحديد الواجبات والمهارات والقدرات والمعلومات المطلوبة لأداء العمل وتحديد المستويات المقبولة للأداء والظروف المرتبطة بالوظيفة. وكذلك التأكيد على تحليل الفرد Man Analysis وذلك بغرض قياس أدائه في الوظيفة التي يشغلها وتحديد مدى نجاحه في أدائها وتحديد طبيعة ومستوى المهارات والمعلومات والاتجاهات التي يجب أن يتميز بها هذا الفرد لأداء وظيفته الحالية أو لأداء وظيفة أخرى جديدة أو مستقبلية. وذلك إلى جانب التأكيد على تحليل التنظيم Organization Analysis .

- ضرورة الاهتمام بتطبيق نموذج تحليل المشكلة Problem Analysis Model من أجل تقدير الفرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ونموذج الكفاءة Competency Model الذى يحدد مجموعة القدرات والكفاءات وما يجب تعلمه أو التدريب عليه لتحقيق معايير هذا النموذج، وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للأسس العلمية .
- اهتمام برامج التدريب أثناء الخدمة فى ضوء تحديد الاحتياجات بتزويد المتدربين من القادة العاملين بمجال الشباب والرياضة بالعديد من أنواع المعرفة والمهارات والاتجاهات السلوكية المترجمة لهذه الاحتياجات التدريبية .
- الاهتمام بالعديد من الموضوعات والتطبيقات التى تؤدى إلى زيادة إنتاج هؤلاء العاملين وتقليل الفاقد فى ساعات عملهم .
- مراعاة أن تكون المهارات المقدمة من البرنامج مناسبة للفترة المقررة من التدريب وكذلك مراعاة أن يكون الوقت المخصص مناسباً لتعلم هذه المهارات وإتقانها .
- مراعاة أن يكون المدربين (المحاضرين) من ذوى التخصص فى الموضوعات المقدمة من برنامج التدريب ولهم خبرتهم النظرية والعملية فى هذا المجال وملمين بكل ما هو حديث فى المجال، ومن ذوى القدرة أو الكفاءة فى توظيف الوقت المتاح لديهم للإعداد للجلسة التدريبية وإدارتها بشكل جيد يحقق الأهداف المرجوة .
- الاهتمام بتحديد وتوفير المصادر العلمية (المراجع) فى بداية فترة التدريب .
- التأكيد على ضرورة التنوع فى أساليب التدريب والعمل على توفيرها حتى يتمكن المتدربون من تحقيق الاستفادة من البرنامج، مع التركيز على أساليب التدريب العملية والذاتية .

- ضرورة أن تحرص الإدارة المسئولة عن تنفيذ ومتابعة البرنامج على حل المشكلات التي تواجه المتدربين في أثناء فترة تدريبهم.
- الاهتمام من قبل الإدارة عند تقويم البرامج التدريبية مراعاة ردود فعل المتدربين تجاه مخرجات البرنامج ودرجة رضاهم عنه، وتقارير الشكاوى الواردة إلى الإدارة من المتدربين، وتقويم المشرفين على التدريب لمستوى درجة أداء المتدربين على اختباراتهم العملية أو النظرية، وذلك حتى يكون التقويم متمشياً مع المعايير العلمية، وحتى تتحقق الفائدة المرجوة منه، والتي تسهم في تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة للقادة العاملين في مجال الشباب والرياضة.

obeikandi.com

قائمة المراجع العلمية

obeikandi.com

قائمة المراجع العلمية

١ - إبراهيم محمود : دليل الحقائق التدريسية فى مجالات الإدارة . المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، الأردن، عمان، ١٩٨٨ .

٢ - أحمد الخطيب : بعض الكفايات التعليمية الأساسية اللازمة للمعلم العربى وانعكاساتها على المواد التعليمية المطبوعة لأغراض إعداد المعلمين وتربيتهم . المؤتمر الثالث لمديرى مشروعات تدريب المعلمين فى البلاد العربية الذى عقد فى بيروت، فى الفترة من ٢٠ - ٢٥ فبراير ١٩٧٨ .

٣ - أحمد الخطيب، رداح الخطيب : اتجاهات حديثة فى التدريب : الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٦ .

٤ - أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة . القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٤ .

٥ - الجمعية المصرية للتنمية والطفولة : مؤتمر تطوير مناهج التعليم الابتدائى الذى نظمته الجمعية المصرية للتنمية والطفولة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم بالقاهرة فى الفترة من ١٨ - ٢٠ فبراير ١٩٩٣، مجلد المؤتمر، الجزء الأول، التقرير النهائى وأوراق للعمل .

٦ - الجميل عبدالسميع، نجوى عبدالعزيز : أثر التدريب أثناء الخدمة على كل من الأداء التدريسى والاتجاهات نحو مهنة التدريس لدى شريحة من مدرسى العلوم بالحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسى . القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مجلة علم النفس، العدد الثامن والأربعون، أكتوبر - ديسمبر ١٩٩٨ .

٧ - المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج الكويت : الندوة العلمية حول اختيار وتأهيل الكوادر القيادية فى الإدارة التربوية بدول الخليج العربى فى إطار تطوير التعليم العربى وتجديده. الجزء الأول. الكويت، ١٠ - ١٤ مايو ١٩٨١.

٨ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة التى عقدت فى الفترة من ٢٣-٢٩ نوفمبر ١٩٧٥م بالمئامة بالبحرين، جامعة الدول العربية.

٩ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم : مؤتمر إعداد وتدريب المعلم العربى الذى عقد فى الفترة من ٨ - ١٧ يناير ١٩٧٢ بالقاهرة، جامعة الدول العربية.

١٠ - توفيق مرعى : الكفايات التعليمية فى ضوء النظم. الأردن، عمان، دار الفرقان، ١٩٨٣.

١١ - جبرائيل بشارة : تكوين المعلم العربى والثورة العلمية التكنولوجية. بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٨٦.

١٢ - جمال عبدالحميد على : سياسات إدارة الموارد البشرية. القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٨.

١٣ - حسن جامع وآخرون : الكفايات التدريسية اللازمة لمعلم المرحلة الابتدائية فى دولة الكويت. المجلة التربوية، السنة الأولى، العدد الثانى، ١٩٨٤، كلية التربية بجامعة الكويت.

١٤ - حسين كامل الأسيوطى ، محمد عبدالمنعم : تنمية القيادات الإدارية. الأردن، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٩١، يونيو ١٩٧١.

١٥ - **حسين كامل بهاء الدين** : إعداد المعلم بين النظام التكاملى والنظام التتابعى . مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء (٥١)، ١٩٩٣ . القاهرة، عالم الكتب .

١٦ - **حمدى أمين عبدالهادى** : إدارة شئون موظفى الدولة : أصولها وأساليبها . الطبعة الثانية . القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٨٢ .

١٧ - **رشدى طعيمة وحسين الغريب** : الكفايات التربوية اللازمة لمعلم التعليم الأساسى، دراسة ميدانية . دراسات وبحوث مؤتمر معلم التعليم الأساسى : الحاضر والمستقبل الذى نظمته كلية التربية بجامعة حلوان فى الفترة من ١٠-١٣ فبراير ١٩٨٦ .

١٨ - **رفاعى محمد رفاعى** : إدارة الأفراد . القاهرة، الأهرام، ١٩٩٣ .

١٩ - **زكى محمود هاشم** : تخطيط عملية تنمية المديرين : دراسة ميدانية فى الجهاز الحكومى بدولة الكويت . جامعة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد الثالث والعشرون، السنة السادسة، يوليو ١٩٨٠ .

٢٠ - **سعدية محمد بهادر** : الإفادة من تكنولوجيا التعليم فى تصميم برامج تدريب المعلمين المبنية على الكفاية . تكنولوجيا التعليم، العدد الثامن، السنة الرابعة، ديسمبر ١٩٨١، الكويت، المركز العربى للتقنيات التربوية .

٢١ - **سيد إبراهيم الجيار** : دراسات فى التجديد التربوى . القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٧٨ .

٢٢ - **صلاح شلبى محمد** : تحديد بعض عناصر الكفاية لأخصائى رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية . رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التربية الرياضية بجامعة المنيا، ١٩٩٤ .

- ٢٣ - **طريف شوقى** : السلوك القيادى وفعالية الإدارة. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣.
- ٢٤ - **عادل حسنى وآخرون** : تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، ١٩٨٨.
- ٢٥ - **عامر يوسف الخطيب** : نموذج لتدريب معلمى المرحلة الابتدائية بفلسطين. مجلد أبحاث مؤتمر التربية فى مصر : المعلم، الذى نظمتها كلية التربية بجامعة قناة السويس بالإسماعيلية فى الفترة من ٢-٤ ديسمبر ١٩٨٩.
- ٢٦ - **عبدالرحمن توفيق** : التدريب: الأصول والمبادئ العلمية. القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٤.
- ٢٧ - **عبدالرحمن توفيق** : العملية التدريبية. القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٤.
- ٢٨ - **عبدالرحمن توفيق** : كيف تصبح مدرباً فعالاً؟ القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.
- ٢٩ - **عبدالرحمن عمر** : إدارة الأفراد. القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.
- ٣٠ - **عبدالرحمن عمر** : العلاقات الإنسانية. القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.
- ٣١ - **عبدالعزيز السنبل** : تدريب معلمى الكبار أثناء الخدمة. جامعة الملك سعود، كلية التربية، مجلة دراسات تربوية، ١٤٠٨هـ، ١٩٨٨م.
- ٣٢ - **عبدالقادر يوسف** : مشكلات إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة: المؤتمر الدولى للتربية الخامس والثلاثون الذى عقد فى جنيف فى الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥، مجلد حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المتنامة، دولة البحرين، جامعة الدول العربية.

- ٣٣ - **عبدالقادر يوسف** : دراسات فى إعداد وتدريب العاملين فى التربية .
الكويت، ذات السلاسل، ١٩٨٧ .
- ٣٤ - **عبدالقادر يوسف** : تنمية الكفاءات التربوية أو تدريب المعلمين أثناء الخدمة . الكويت، دار الكتاب العربى، ١٩٨٥ .
- ٣٥ - **عبدالله الشيخ . محمد عبدالموجود . كافيہ رمضان** : إعداد المعلم وتدريبه فى الكويت . الكويت، مطابع الكويت تايمز، ١٩٨٩ .
- ٣٦ - **عبدالله عبدالدائم** : رفع مستوى المعلمين أثناء الخدمة إلى مستوى الدرجة الجامعية الأولى: تجارب عربية وعالمية . تونس، المجلة العربية للتربية التى تصدرها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بجامعة الدول العربية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول يونيو ١٩٩٣ .
- ٣٧ - **عبدالوهاب النجار** : معلم التربية البدنية فى دول الخليج العربية . الرياض، مكتب التربية العربى لدول الخليج، ١٩٩٥ .
- ٣٨ - **علم الدين الخطيب** : واقع تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة بدولة الكويت . القاهرة، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الأول للمؤتمر العلمى الثانى «إعداد المعلم: التراكمات والتحديات» الذى عقد بالأسكندرية فى الفترة من ١٥-١٨ يوليو ١٩٩٠ .
- ٣٩ - **على السلمى** : إدارة الموارد البشرية . القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٢ .
- ٤٠ - **على السلمى** : مهنية الإدارة . الكويت، وزارة الإعلام، عالم الفكر، المجلد العشرون، العدد الثانى، يوليو، أغسطس، سبتمبر ١٩٨٩ .
- ٤١ - **على السلمى** : السلوك التنظيمى . القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٨ .

- ٤٢ - **على السلمي** : الإدارة المعاصرة. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٧.
- ٤٣ - **على السلمي** : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٣.
- ٤٤ - **على السلمي** : تحليل النظم السلوكية. القاهرة، مكتبة غريب، بدون تاريخ.
- ٤٥ - **على حسين حسن** : استراتيجيات وبنى جديدة فى تدريب المعلم أثناء الخدمة: دراسة ميدانية فى الانماء التربوى. القاهرة، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الثانى للمؤتمر العلمى الثانى «إعداد المعلم: التراكمات والتحديات» الذى عقد بالأسكندرية فى الفترة من ١٥-١٨ يوليو ١٩٩٠.
- ٤٦ - **على عسكرو**: التدريب كأداة لتنمية العنصر البشرى. مجلة التربية، الكويت، مركز البحوث التربوية والمناهج، العدد الثانى عشر، السنة الخامسة، يناير ١٩٩٥.
- ٤٧ - **على عسكرو**: السلوك التنظيمى فى المجال التربوى. الكويت، دار القلم، ١٩٨٧.
- ٤٨ - **على محمد رفاعى** : الأساليب الحديثة للتدريب الإدارى. المجلة العربية للتدريب. المجلد الأول، العدد الأول، رمضان ١٤٠٧هـ، دار النشر بالمركز العربى للدراسات الأمنية والتدريب. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٤٩ - **على محيى الدين راشد** : واقع إعداد وتدريب المعلمين أثناء الخدمة وأهم المعوقات من خلال آراء المعلمين. القاهرة، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الأول للمؤتمر العلمى الثانى «إعداد المعلم: التراكمات والتحديات» الذى عقد بالأسكندرية فى الفترة من ١٥-١٨ يوليو ١٩٩٠.

٥٠ - **عيد على حسن** : بناء برنامج لإعداد معلم المرحلة الابتدائية بالبحرين
قائم على الكفايات الأدائية. رسالة دكتوراة غير منشورة،
مكتبة كلية التربية بجامعة القاهرة، ١٩٨٦.

٥١ - **غانم سعيد شريف ، حنان عيسى سلطان** : الاتجاهات المعاصرة فى
التدريب أثناء الخدمة التعليمية. الرياض، دار العلوم،
١٤٠٣هـ-١٩٨٣م.

٥٢ - **فاروق حمدى الفرا** : نموذج مقترح لبرامج تدريب المعلمين فى ضوء
بعض الدراسات التقييمية لهذه البرامج. القاهرة، الجمعية
المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الأول للمؤتمر
العلمى الثانى «إعداد المعلم: التراكمات والتحديات» الذى
عقد بالأسكندرية فى الفترة من ١٥-١٨ يوليو ١٩٩٠.

٥٣ - **فؤاد أبو حطب** : تقويم المعلم أثناء الخدمة، نظرة جديدة فى ضوء مفهوم
الدور. مجلد المؤتمر الأول لإعداد المعلمين فى المملكة العربية
السعودية الذى عقد بجامعة الملك عبدالعزيز بمكة المكرمة فى
الفترة من ٤ - ٧ مارس ١٩٧٤.

٥٤ - **قاسم جميل** : التدريب والتطوير الإدارى: الفلسفة والتطبيق.
الإمارات: العين، دار الكتاب الجامعى، ١٩٨٩.

٥٥ - **كمال درويش ، محمد الحماحمى ، سهير المهندس** : الإدارة
الرياضية، الأسس والتطبيقات. القاهرة، الهيئة المصرية العامة
للكتاب، ١٩٩٦.

٥٦ - **ليبية صلاح** : أساليب التدريب أثناء الخدمة. المؤتمر الدولى للتربية
الخامس والثلاثون الذى عقد فى جنيف فى الفترة من ٢٧
أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥، مجلد حلقة المسئولين عن
تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المنامة، دولة البحرين، جامعة
الدول العربية ١٩٧٥.

٥٧ - محسن العبودى : الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية. القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٤ .

٥٨ - محمد أحمد العزى : المتابعة والتقييم لبرامج التدريب والمتدربين . المؤتمر الدولى الخامس والثلاثون الذى عقد فى جنيف فى الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥ ، مجلد حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المنامة، دولة البحرين، جامعة الدول العربية .

٥٩ - محمد الناشد : إدارة الأفراد. الإمارات العربية، دى، دار القلم، ١٩٩٠ .

٦٠ - محمد حسن عبدالهادى : القيادة الإدارية فى ضوء المنهج العلمى والممارسة. لندن، دار الأوسط، ١٩٨٥ .

٦١ - محمد زياد حمدان : تطوير المعلمين وظيفياً أثناء الخدمة، مفهومه واقتراح لتخطيط وتنفيذ برامجه. الإدارى، العدد الثانى والخمسون، مارس ١٩٩٣، معهد الإدارة العامة، مقط، سلطنة عمان .

٦٢ - محمد زياد حمدان : تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية رقمية سلوكية مقترحة لتحسين الموظف والمؤسسة الوظيفية، عمان، الأردن، دار التربية الحديثة، ١٩٩١ .

٦٣ - محمد عبدالفتاح ياغى : التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق . الرياض، جامعة الملك سعود، ١٩٨٦ .

٦٤ - محمد عزت عبدالوجود : دراسة فى المفهوم والوظيفة. المؤتمر الدولى للتربية الخامس والثلاثون الذى عقد فى جنيف فى الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥ ، مجلد حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المنامة، دولة البحرين، جامعة الدول العربية .

٦٥ - محمد محمد الحماحمى : التدريب أثناء الخدمة لمعلمى التربية الرياضية وفقاً لبرامج المعلمين المبنية على الكفاية فى ضوء مفهوم التنمية البشرية. دراسة مقدمة للمؤتمر العلمى الدولى «التنمية البشرية واقتصاديات الرياضة التجيدات والطموحات» الذى نظمته كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة فى الفترة من ٢٧ - ٢٩ ديسمبر ١٩٩٥، المجلد الثانى للمؤتمر.

٦٦ - محمد الحماحمى ، سهير المهندس : دراسة تحليلية لبرامج التدريب أثناء الخدمة فى مجال الشباب والرياضة. المؤتمر العلمى الدولى: التربية البدنية والرياضة بين النظرية والتطبيق الذى عقد بجامعة حلوان بكلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة فى الفترة من ٣١ مارس إلى ٢ إبريل ١٩٩٩.

٦٧ - محمد مصطفى زيدان : الكفاءة الإنتاجية للمدرس. جدة، دار الشرق، ١٩٨١.

٦٨ - محى الدين الأزهرى : الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات. القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٩٣.

٦٩ - مدنى عبدالقادر علاقى : الإدارة. دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. الطبعة الخامسة، جدة، تهامة، ١٤١٢هـ-١٩٩٢م.

٧٠ - مصطفى نجيب : إدارة الأفراد. الأردن، عمان، المركز العربى لتوزيع المطبوعات، ١٩٩٠.

٧١ - معهد الدراسات التربوية : توصيات المؤتمر القومى لتطوير مناهج التعليم الابتدائى. جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العددان الثالث والرابع، ديسمبر ١٩٩٤- مارس ١٩٩٥.

٧٢ - معهد الدراسات التربوية : المؤتمر الدولي للتربية : الدورة الرابعة والأربعون التي عقدت في جنيف في الفترة من ٣-٨ أكتوبر ١٩٩٤ «التربية من أجل السلام والتفاهم الدولي»، جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العددان الثالث والرابع، ديسمبر ١٩٩٤ - مارس ١٩٩٥ .

٧٣ - معهد الدراسات التربوية : المؤتمر القومي لتطوير التعليم الإعدادي : جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العددان الثالث والرابع، ديسمبر ١٩٩٤ - مارس ١٩٩٥ .

٧٤ - معهد الدراسات التربوية : مؤتمر التعليم الجامعي بين الحاضر والمستقبل : جامعة القاهرة ١٨-٢١ يونيو ١٩٨٩ . مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العدد الأول، يوليو ١٩٩٣ .

٧٥ - مكتب التربية العربية : تدريب المعلمين أثناء الخدمة في دول الخليج العربي . وقائع ندوة إعداد المعلم بدول الخليج العربي، الدوحة، ٧-٩ يناير ١٩٨٤ .

٧٦ - منظمة اليونسكو : تغيير دور المدرس وتأثير ذلك على إعداد المهني وعلى تدريبه أثناء الخدمة . المؤتمر الدولي للتربية الخاص والثلاثون الذي عقد في جنيف في الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥ ، مجلد حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المنامة، دولة البحرين، جامعة الدول العربية .

٧٧ - موسى عبد العزيز : التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية . الكويت، وزارة الإعلام، عالم الفكر، المجلد العشرون، العدد الثاني، يوليو، أغسطس، سبتمبر ١٩٨٩ .

- ٧٨ - نبيل أحمد صبيح : دراسات فى إعداد وتدريب المعلمين . القاهرة . مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨١ .
- ٧٩ - نفيسة محمد باشرى : إدارة الموارد البشرية . القاهرة ، ١٩٩٣ .
- ٨٠ - وزارة التعليم بجمهورية مصر العربية : مشروع مبارك القومى : إنجازات التعليم فى (٣) أعوام . القاهرة ، وزارة التعليم ، قطاع الكتب ، ١٩٩٤ .
- ٨١ - وزارة التعليم بجمهورية مصر العربية : مبارك والتعليم : نظرة إلى المستقبل . القاهرة ، مطابع روز اليوسف الجديدة ، ١٩٩٢ .
- ٨٢ - وليم تريسى : تصميم نظم التدريب والتطوير : ترجمة سعد أحمد الجبالى . المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة - الإدارة العامة للبحوث ، ١٩٩٠ .
- ٨٣ - يوسف القبلان : أسس التدريب الإدارى . الطبعة الثانية ، الرياض ، دار عالم الكتب ، ١٩٩٢ .
- ٨٤ - يوسف صلاح الدين قطب : التخطيط لتدريب المعلمين أثناء الخدمة وتنظيم الأجهزة المشرفة عليه . المؤتمر الدولى للتربية الخامس والثلاثون الذى عقد فى جنيف فى الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥ ، مجلد حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة ، المنامة ، دولة البحرين ، جامعة الدول العربية .
- 85 - Académie des Sciences de l'U.S.S.: L'Être Humain dans le Système du Savoir Scientifique. Collection Philosophie et Sociologie des Sciences et des Techniques, Moscou, 1988.
- 86 - Bernard H.: A History of English Education from 1970. London. University of London Press , Ltd. 1978.
- 87 - Blake, R. , Mouton, J.: The Managerial. Houston, Gulf Publishing Co, 1964.

- 88 - **Case, Brian:** In - Serice Education for Teachers. London, Routledge and Kegan Paul, 1971.
- 89 - **Coker, H., and others:** How Valid are Expert Opinion about Effective Teaching. PHI, Delta Kappan, No. 62, 1980.
- 90 - **Combs, A & others:** The Professional Education of Teachers. Boston Allyn & Bacon, INC., 1974.
- 91 - **Conroy, Barbara:** Library Staff Development and Continuing Education: Principles and Practices. Colorado, Librairies Unlimited, 1978 .
- 92 - **Cowley, John.:** Personnel Management in Libraries. London, Bingley, 1982.
- 93 - **Dale, Beach:** Personnel : The Management of People at Work. 4th Ed. New York, Macmillan Publisher, Co. Inc, 1980.
- 94 - **French, Wendell.:** The Personnel Management Process. Boston : Houghton, Mifflin, 1982.
- 95 - **Gibb, C.:** Leadership Selected Readings. England, Penguin Books LTD, Harmonds worth, 1969.
- 96 - **Georges Guy et autres:** La Formation des Maîtres. Paris. Edition E.S.F. 1974.
- 97 - **Gusdorf Georges:** Pourquoi des Professeurs? Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1977.
- 98 - **Handley, George.:** Personality Learning and Teaching. London, Boston. Routledge & Kegan Paul. 1973.
- 99 - **Hanoun H.:** Les Conflits de L'Education. Paris, Editions E.S.F, 1975.
- 100 - **Harbison, F., Myers, C.:** Educational Manpower and Economic Growth. New York. McGraw Hill. 1964.
- 101 - **Hoyle Eric:** The Role of the Teacher. London, Routledge & Kegan Paul.

- 102 - Ingersol, G:** Assessing In-service Training Need through Teacher Responses. Journal of Teacher Education, No. 27, 1976.
- 103 - Jinks, Michael:** Training. London, Balanford Press, 1979.
- 104 - Keegan, John:** Performance Based Staff Evaluation: Educational Teachnology, No.15, November 1975.
- 105 - Lagrange Georges.:** L'Education Globale. Belgique, Casterman, S.A., Tournai, 1974
- 106 - Lynch, James:** Education Permanente et Formation du Personnel de l'Education. Hambourg, Institut de l'UNESCO pour l'Education, 1978.
- 107 - Medley, Ronald M.:** Criteria for Evaluation Teaching. Oxford, Pergamon Press, 1990.
- 108 - Medley, Ronald M. Patricia R.:** Research in Teacher Competency and Teaching Tasks, Theory and Practice. Autumn, 1980.
- 109 - Mialaret, G.:** La Formation des Enseignants. Paris, Presse Universitaire de France, 1977.
- 110 - Olivia, Peter:** Developing the Curriculum. Boston. Little & Brown, 1982.
- 111 - Parks, J.:** Physical Education: The Profession. Saint Louis, The C.V. Mosby Co, 1980.
- 112 - Pratt, David.:** A Competency Bassed Program for Training Teachers of History. 2nd Edition, New York, Macmillan Publishing Co, 1980.
- 113 - Rioux, G., Thill, E.:** Compétition Sportive et Psychologie. Paris, Edition Chiron, 1983.
- 114 - Santos. E.:** A Study of In-service Training Needs of Teachers as Perceived by Teachers and Principals of Elementry School of Puerto-Rico, Diss. Abstract International , Vol. 72, No. 3, 1981.

- 115 - Sharpe, Tom:** Teacher Preparation : A Professional Development, School Approach. Journal of Physical Education, Recreation and Dance, May - June, 1992.
- 116 - Simon, H.:** Administrative Behavior. 5th Ed, New Jersey, 1987.
- 117 - Stones, E:** Supervision in Teacher Education. London. Methuen and Co. LTD, 1984.
- 118 - Stoneal, Linda.:** How to Write Training Materials. San Diego, Pfeiffer Company, 1991.
- 119 - UNESCO:** La Formation des Maîtres en Exercice. Bulletin du Bureau International de l'Education. October, December, 1988.
- 120 - UNESCO:** L'Enseignement Primaire au Seuil du Vingt et unième Siècle. Annuaire International de l'Education, Volume 38, 1987.
- 121 - UNESCO:** Educational Documentation & Information : In-Service Teacher Education. UNESCO IBE. Nos 218, 219, 1981.
- 122 - UNESCO :** In - service Teacher Education. UNESCO IBE. Educational Documentation & Information. Nos 218, 219, 1981.
- 123 - Whetten, D., Cameron, K.:** Developing Management Skills. New York, Harper Collins Publishers, Inc, 1991.
- 124 - Yukl, G.:** Leadership in Organizations. New Jersey, Prentice - Hall, 1991.