كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية وسبل تطويرها: دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل

Training Programs of English Language Teachers and Techniques of Developing Them. A field study on High School Teachers in Hebron Governorate

إعداد:

ماجد خليل الجبريني

إشراف

الدكتور نبيل الجندي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

2017 م

إجازة الرسالة

آية قرآنية

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آَمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم

سورة المجادلة، الآية رقم 11

الإهداء

إلى روحي والدي المرحومين بإذنه تعالى

" وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

صدق الله العظيم

سورة الإسراء، الآية رقم 24

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى زوجتي أم محمد.

إلى أبنائي فلذات كبدي.

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة،

فهو نعم المولى ونعم المعين.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة:

1- رئيس اللجنة المشرفة الدكتور نبيل الجندي.

2- الممتحن الخارجي الدكتور عدنان شحادة.

3- الممتحن الداخلي الدكتور سمير أبو زنيد.

وإلى جميع أساتذة كلية الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال في جامعة الخليل.

وإلى مدراء التربية والتعليم في محافظة الخليل.

وإلى رؤساء أقسام التخطيط، والتعليم العام، والإشراف التربوي، ورؤساء مراكز التدريب، وجميع مشرفي ومعلمي اللغة الإنجليزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

وإلى المصحح اللغوي أ. الفاضل أحمد عمر بصيلة.

وختاماً الشكر لكل من ساهم وساعد في إتمام هذه الدراسة.

إذ لا يعرف الفضل لأهل الفضل إلا ذوو الفضل

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	إجازة الرسالة	ب
	آية قرآنية	ت
	الإهداء	ث
	شكر وتقدير	ج
	فهرس المحتويات	ح
	فهرس الجداول	ذ
	فهرس الملاحق	ز
	ملخص الدراسة باللغة العربية	س
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	ش
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1	مقدمة الدراسة	2
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.3	أسئلة الدراسة	6
1.4	أهداف الدراسة	7
1.5	أهمية الدراسة	7
1.6	متغيرات الدراسة	8
1.7	حدود الدراسة	10
1.8	محددات الدراسة	10
1.9	التعريفات الإجرائية لمصطلحات للدراسة	10
	الفصل الثاني: الإطار النظري والإطار التنفيذي و الدراسات السابقة	
2.1	الجزء الأول : الإطار النظري للدراسة	13
2.1.1	نظرة عامة عن محافظة الخليل	13

2.1.2	البرامج التدريبية	15
2.1.3	مفهوم التدريب	16
2.1.4	أهمية التدريب	17
2.1.5	فوائد التدريب	18
2.1.6	أهداف التدريب	19
2.1.7	أساليب التدريب	21
2.1.8	أنواع التدريب	25
2.2	الجزء الثاني: الإطار التنفيذي للدراسة	28
2.2.1	البرنامج التدريبي	28
2.2.2	نموذج (ADDIE)	29
2.2.3	مرحلة التحليل	33
2.2.4	مرحلة التصميم	36
2.2.5	مرحلة التطوير	44
2.2.6	مرحلة التنفيذ	55
2.2.7	مرحلة التقييم	60
2.3.1	الجزء الثالث من الدراسة: الدراسات السابقة	67
2.3.2	التعقيب على الدراسات السابقة	77
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
3.1	تصميم الدراسة	80
3.2	منهجية جمع البيانات	80
3.3	بيانات الدراسة	80
3.4	مجتمع الدراسة	81
3.5	أداة الدراسة	83
3.6	إجراءات الدراسة	86
3.7	متغيرات الدراسة	87
3.8	المعالجة الإحصائية	87

	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
4.1	**نتائج السؤال الأول:**	89
4.1.1	**نتائج السؤال الفرعي الأول:**	90
4.1.2	**نتائج السؤال الفرعي الثاني:**	92
4.1.3	**نتائج السؤال الفرعي الثالث:**	93
4.1.4	**نتائج السؤال الفرعي الرابع:**	95
4.1.5	**نتائج السؤال الفرعي الخامس:**	97
4.2	**نتائج السؤال الثاني:**	99
4.2.1	**نتائج السؤال الفرعي الأول:**	99
4.2.2	**نتائج السؤال الفرعي الثاني:**	101
4.2.3	**نتائج السؤال الفرعي الثالث:**	103
4.2.4	**نتائج السؤال الفرعي الرابع:**	105
4.2.5	**نتائج السؤال الفرعي الخامس:**	107
4.2.6	**نتائج السؤال الفرعي السادس:**	110
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
5.1	**مناقشة نتائج الدراسة**	114
5.2	**مناقشة نتائج المقابلات**	125
5.3	**سبل التطوير**	129
5.4	**التوصيات**	131
	قائمة المصادر والمراجع	
	المراجع العربية	132

	المراجع الأجنبية	135
	شبكة الانترنت العالمية	139
	الملاحق	140

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
(3.1)	مجتمع الدراسة حسب عدد المدارس في كل مديرية.	82
(3.2)	مجتمع الدراسة حسب عدد المعلمين في كل مديرية.	83
(3.3)	توزيع محاور الدراسة على فقراتها	84
(3.4)	توضيح طول الخلايا	85
(3.5)	نتائج اختبار معامل الثبات (كرونباخ ألفا) على أبعاد الدراسة المختلفة	86
(4.1)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية.	89
(4.2)	العوامل والأسس التي يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للبرنامج التدريبي.	91
(4.3)	العوامل والأسس التي يتم بموجبها تصميم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي.	92
(4.4)	العوامل والأسس التي يتم بموجبها تطوير المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي.	94
(4.5)	العوامل والأسس التي يتم بموجبها تنفيذ المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي.	96
(4.6)	العوامل والأسس التي يتم بموجبها تقييم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي.	98
(4.7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية تبعا لاختلاف المديرية.	100
(4.8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية تبعا لاختلاف الجنس.	102
(4.9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي الإنجليزية تبعا لاختلاف المؤهل العلمي.	103
(4.10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة	105

	الإنجليزية تبعا لاختلاف سنوات الخبرة.	
(4.11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية تبعا لاختلاف عدد الدورات التدريبية.	108
(4.12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية تبعا لاختلاف الجهة المنفذة للبرنامج.	110

فهرس الملاحق:

العنوان	رقم الصفحة
المقابلات المعمقة	142
أسماء محكمي الاستبانة	155
الاستبانة	156
الوثائق والكتب الرسمية	163

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل، والتعرف على سبل تطويرها. وأن نموذج (ADDIE) الذي يتكون من خمس مراحل هي:(التحليل، والتصميم، والتطوير، والتنفيذ، والتقييم)، قد استخدم لقياس هذه البرامج. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهجية المختلطة المتواقتة لجمع البيانات، من خلال أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية، والمقابلات المعمقة لجمع البيانات النوعية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (251) معلماً ومعلمة، موزعين على (125) مدرسة ثانوية، وذلك حسب الإحصائيات الرسمية الصادرة عن مديريات التربية والتعليم الأربع في محافظة الخليل للعام الدراسي (2017–2016)، وقام الباحث بعمل مسح شامل لمجتمع الدراسة الذي شمل جميع المعلمين الذين شاركوا في البرامج التدريبية، والبالغ عددهم (232) معلماً ومعلمة، من أصل مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (92.43%). وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لواقع برامج التدريب كان مرتفعا، وأنها تختلف باختلاف المتغيرات: (للمديرية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية التي شارك فيها المعلمين، والجهات المنفذة لها). وخلص الباحث إلى عدة توصيات أهمها: أن تكون وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية شريكاً في تصميم البرامج التدريبية الممولة من المانحين، وأن لا يكون دورها مقتصرا على تنفيذ مثل هذه البرامج، بالإضافة إلى زيادة ميزانية برامج التدريب، وأخيرا تطوير مراكز التدريب وتجهيزها بالتجهيزات الضرورية.

Abstract

This study aimed at exploring the nature of English Language teachers training programs from secondary school teachers" perspectives in Hebron governorate, and identifying criteria for the development of these programs. The ADDIE model, which consists of five phases: analysis, design, development, implementation and evaluation, was used to measure these programs. The researcher used descriptive analytical and concurrent mixed methods. A questionnaire and in-depth interview were used to collect quantitative and qualitative data respectively. The population of the study included all teachers of English at secondary schools in Hebron governorate. It consists of (251) teachers from (125) schools `according to official statistics issued by the four directorates of education in the academic year 2016-2017. However, the comprehensive survey was carried out and limited to (232) teachers involved in training programs. This survey covered (92.43%) of population. Results indicate that the statistical average of training programs were high and varied according to variables as: directorates, gender, qualification, years of experience, number of training courses and the bodies involved in training. The researcher concluded his work with recommendations: The Ministry of Education should be a partner in designing the training programs which financed by donors. Its role should not be limited to implementation of such programs. Moreover, the budget of training programs should be increased. Finally, the training centers should be maintained and equipped with necessary equipment.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 أهداف الدراسة

1.5 أهمية الدراسة

1.6 متغيرات الدراسة

1.7 حدود الدراسة

1.8 محددات الدراسة

1.9 التعريفات الإجرائية للدراسة

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر الموارد البشرية "Human Resource" المكون الأساس للمنظومة المؤسسية التي يتقرر من خلالها نجاح أو فشل المؤسسة. وأضحت تلك الموارد الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف المرجوة، والغايات المنشودة في ضوء تطور علم الإدارة، وظهور النظريات الإدارية الحديثة التي تركز على أهمية تدريب الموارد البشرية كإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، بهدف تزويدهم بالمعلومات، والمهارات، والأساليب الحديثة، لتطوير قدراتهم، ورفع كفاياتهم العلمية والعملية. لذا أصبح تدريب الموارد البشرية أحد الأهداف الأساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. والمؤسسة الناجحة تسعى دوما إلى تحقيق الأفضل والتميز بالعطاء من خلال التكيف مع التطورات المتلاحقة، والاعتماد على مبدأ تحليل الفائدة والتكلفة، إذ إن تكلفة الاستثمار في تدريب الموظفين لا تقارن مع حجم الفائدة الكبيرة العائدة من عملية التدريب.

ويشير كام وآخرون (Kum, and others, 2014) إلى أن الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين ضروري لأي مؤسسة، والمؤسسة تدرك العائد الكبير من الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين الذين هم أصول أساسية لها، بحيث يجب النظر في تدريبهم وتطويرهم أكثر حتى يكون عطاؤهم أكثر، بمعنى سلوك أفضل في الأداء وهذا ما يمنح المؤسسة الميزة التنافسية.

في حين يؤكد الخليفات (2010) على أن منظمات الأعمال المعاصرة أصبحت تركز على تدريب مواردها البشرية واعتباره مكونا أساسيا من استثماراتها الاستراتيجية، بهدف تنمية العاملين وتطويرهم وإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة، وذلك للأثر الإيجابي للتدريب في تحسين أدائهم، وحصولهم على الحوافز المادية والمعنوية نتيجة لتحسن أدائهم.

ويؤكد خان (Khan,2016) على الدور الرئيس لإدارة الموارد البشرية في تدريب الموظفين. فهي من الأسس الرئيسة التي تؤدي إلى أداء وظائفهم بشكل أفضل، وأن تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة الاستراتيجيات المتعلقة بتنفيذ برامج تدريب كفؤة وفعالة، تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين على كل المستويات، والعمل المستمر على تحديد الذين هم بأمس الحاجة إلى التدريب، بسبب وجود فجوة في أدائهم، وإزالة العوائق التي تحد من تطويرهم، وضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بعقد اجتماعات دورية مع الموظفين، لتحديد المشاكل التي تحد من أدائهم الجيد، والعمل على حلها من خلال التدريب المستمر.

ويبين دسلر (Desler, 2015) أن عملية اختيار الموظفين بعناية، لا يضمن أن يكون أداؤهم ناجحا، وفعالا، حتى أن الموظفين الذين لديهم قدرات كامنة وعالية، لا يستطيعون القيام بوظائفهم بالشكل المطلوب، إذا كانوا لا يدركون ما يقومون به، أو كيفية القيام به. إذ لا بد من توجيههم وتدريبهم. وفي السياق ذاته يعتبر كويك (Quick, 2012) أن التدريب وحده ليس كافيا لتغيير سلوك الموظف، أو تحسين أدائه، بمعنى الأداء المتحسن والمواقف المتغيرة، والمهارات الجديدة المكتسبة. لكن ربما تكون هذه مكملة من خلال العملية المستمرة للتعلم، والإشراف الداعم، والدوافع التحفيزية الكافية، وفي بعض الحالات لابد من إجراء تغيير هيكلي، وتحسين بيئة العمل، وزيادة مصادر التعلم، واستخدام الوسائل اللازمة لتعزيز الأداء المتحسن للموظف.

ويشير الخليفات (2010) إلى أن التدريب يوفر الحلول للكثير من المشاكل التي تواجه أداء العاملين في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص، وذلك لاعتباره عنصرا أساسيا من عناصر التنمية، وكذلك لدوره الأساسي في تحسين سلوك الموظف وتطوير قدراته ورفع كفاءته العلمية والعملية، وما ينتج عن ذلك من تحسن في أداء عمله.

من ناحية أخرى، يبين درة وآخرون (2014) أن التدريب لا يقوم على صناعة الذكاء للإنسان، لكنه يعمل على تطوير قدراته وإكسابه المعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تحسين أداء عمله بشكل أفضل مما هو عليه. وكذلك يوفر التدريب للموظف القدرة على حل المشاكل التي تواجهه في عمله، ويشعره بالرضى الوظيفي، ويوفر له فرصة تعزيز علاقته بزملائه في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ويكون له الأثر الإيجابي على صعيد الموظف والمنظمة والمجتمع.

وتشكل الموارد البشرية في المؤسسات التربوية الهيكل التنظيمي الأساسي لتنفيذ العملية التربوية. فالمعلم هو الذي يسهل على الطالب فهمه للمنهاج الدراسي، ويساعده على استيعابه

وبخصوص المؤسسة التربوية، يشير سيد (2016) إلى أنها تتطلب موارد بشرية بمواصفات محددة، وذلك لأن المعلم يعتبر أهم مدخلات العملية التربوية، بحيث يتمثل دوره في إتاحة الفرصة في إيصال المعرفة إلى الطلبة. وقد أصبح تدريب المعلم من الوظائف الأساسية للعملية التربوية التي يعتمد نجاحها وتميزها على تنمية قدراته، وإكسابه المعرفة والمهارات والكفايات، ليكون قادرا على إحداث التغييرات الإيجابية. لذلك أصبح تدريب المعلم من الأسس الهامة لنجاح العملية التربوية وتميزها بالإبداع.

من جهة أخرى، يؤكد العلي (2015) على أن القصور في العملية التربوية وفشلها يعود في معظم الأحيان إلى تركيز المعلمين على النمط التقليدي في التعليم، حيث لا يوفر هذا النمط الإبداع والتميز للمعلمين والطلبة على حد سواء. وإن عدم توفير برامج تدريب للمعلمين لا يتيح لهم فرصة تطوير قدراتهم وإكسابهم المهارات الجديدة بهدف التحول من النمط التقليدي في التعليم إلى النمط الذي يعتمد على الإبداع والتميز. وهذا ما يؤكده الضمور (2015) على أن أسباب ضعف دور المعلم يعود إلى أن صناع القرار هم الذين يقومون بتغيير المنهاج الدراسي أو تحسينه، أو تعديله دون إشراك المعلم في ذلك.

وبناء على ما سبق سيقوم الباحث بالتعرف على واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل.

1.2 مشكلة الدراسة

توفر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية برامج تدريب متنوعة لجميع المعلمين، ومن ضمنهم معلمو اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية، وذلك ضمن برامجها التطويرية حسب خطتها الاستراتيجية الخمسية. ومن المفروض أن تهدف هذه البرامج إلى تأهيل المعلمين، ووضعهم على بداية الطريق من حيث آخر التطورات، والمستجدات العلمية، والتعليمية فيما يتعلق بالعملية التربوية، وتسليحهم بأساليب التدريس الحديثة.

ويرى الغامدي (2014) أن عملية التدريب قد لا تتم الاستفادة منها بالشكل المطلوب، ولا يكون لها أثر على أداء المعلمين. فالتدريب غالبا ما يكون عملية شكلية يقضيها المتدرب كإجازة مدفوعة الأجر والتكاليف، ويحصل فيها على شهادة حضور تمكنه من المنافسة على عملية الترقية، أو الحصول على ميزات أخرى لا علاقة لأثر التدريب فيها. وعليه فإن هنالك دورات تدريبية لا تمثل إضافة حقيقية للمتدرب بقدر ما هي تغيير لجو العمل وبيئته.

وتنبع مشكلة الدراسة من أن المعلمين في المراحل المدرسية المختلفة حسب وجهة نظر العلي (2015) يحتاجون إلى التدريب المستمر لتطوير أدائهم، وقد يجري تدريب المعلمين في أثناء الخدمة على برامج معدة سلفا، وقد لا يكون لهؤلاء المعلمين دور في اختيار هذه البرامج. لذا ينبغي تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمين قبل الشروع بالتدريب.

وقد لاحظ الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة وجود قصور في برامج التدريب من جوانب عديدة منها الاستمرارية، والفعالية، والأهداف، وتصميم المحتوى، وتطويره، بالإضافة إلى العامل الأهم وهو

تقييم البرامج التدريبية. وعلى حد علم الباحث فإنه لا يوجد دراسة حول برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية في محافظة الخليل، ومن هنا تبلور موضوع الدراسة الذي يتمحور حول التعرف على واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل.

1.3 أسئلة الدراسة

بناء على موضوع الدراسة الذي يتمحور حول التعرف على "واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل"، فإن الأسئلة الرئيسة للدراسة هي:

أولا: ما واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

1- ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للبرنامج التدريبي؟

2- ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تصميم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي؟

3- ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تطوير المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي؟

4- ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تنفيذ المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي؟

5- ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تقييم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي؟

ثانيا: هل يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية تبعا لاختلاف المتغيرات المستقلة للدراسة؟ التي تشمل: مديرية التربية التي يتبع لها المعلم، والجنس،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التي شارك فيها المعلم، والجهة المنفذة للبرنامج التدريبي.

ثالثا: ما هي المقترحات العملية التي يراها المعلمون كفيلة لتطوير البرامج التدريبية؟

1.4 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:-

1. التعرف على واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية في مديريات التربية والتعليم الأربع في محافظة الخليل، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
2. التعرف على العوامل والأسس التي يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم المحتوى التدريبي، وتطويره، وتنفيذه، وتقييم العملية التدريبية كاملة
3. التعرف على علاقة المتغيرات المستقلة ومدى تأثيرها على المتغير التابع
4. قياس واقع هذه البرامج بموجب نموذج (ADDIE)، الذي اعتمده الباحث إطارا تنفيذيا للدراسة.
5. السبل المقترحة من وجهة نظر المعلمين لتطوير برامج التدريب

1.5 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:-

1- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تناولت موضوعا أساسيا وحيويا في نجاح وفاعلية المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها

2- تعد هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لما كتب من أبحاث ودراسات في هذا المجال، بحيث تزود المكتبات الفلسطينية والعربية برافد جديد من المعرفة والبحث العلمي

3- تفتح هذه الدراسة آفاق جديدة للباحثين لمزيد من الأبحاث والدراسات

4- تحديد جوانب القوة والضعف في برامج تدريب معلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية، وتقديم المقترحات العملية التي من شأنها أن تساهم في تطويرها

5- من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة صناع القرار، ومعلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية، ومسؤولي التدريب في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

1.6 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

1- أسس تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- أسس تصميم المحتوى التدريبي.

3- أسس تطوير المحتوى التدريبي.

4- أسس تنفيذ المحتوى التدريبي.

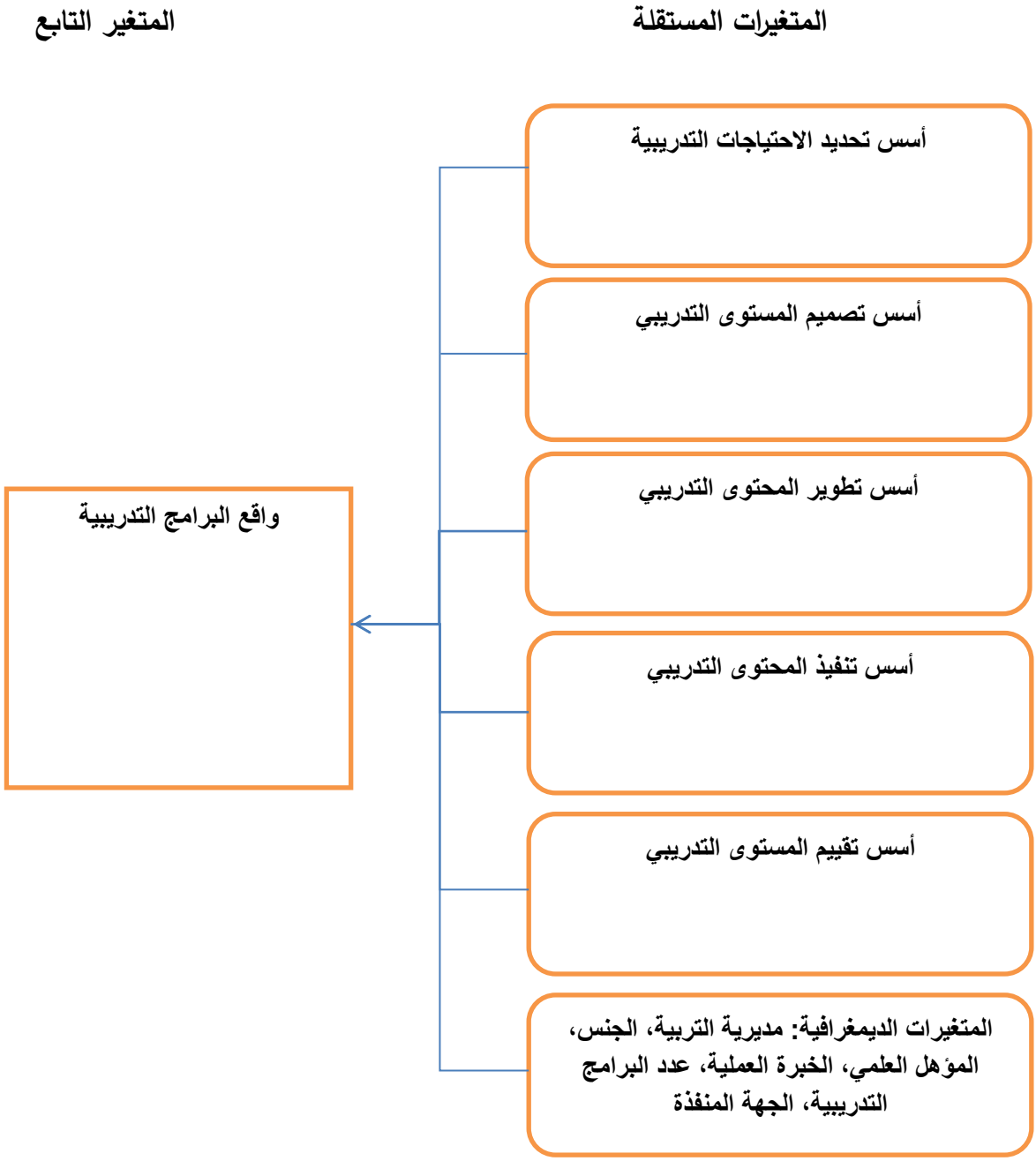
5- أسس تقييم المحتوى التدريبي.

6- المتغيرات الديمغرافية:-

مديرية التربية والتعليم، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وعدد البرامج التدريبية، والجهة المنفذة للبرنامج التدريبي.

المتغير التابع (Dependent Variable)

واقع البرامج التدريبية.



العلاقة السببية بين المتغيرات

يتوقع أن يكون هناك علاقة (سبب) ما بين المتغيرات المستقلة على التوالي كإحدى المسببات، في تأثيرها على المتغير التابع (كنتيجة)، بحيث تقيس نجاح البرنامج التدريبي.

1.7 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية:-

اقتصر موضوع هذه الدراسة على برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية فقط.

الحدود المكانية:

تشمل حدود هذه الدراسة مديريات التربية والتعليم الأربع في محافظة الخليل وهي:-

1. مديرية شمال الخليل.
2. مديرية الخليل.
3. مديرية جنوب الخليل.
4. مديرية يطا.

الحدود الزمانية:

اقتصرت هذه الدراسة على العام الدراسي (2016-2017).

1.8 محددات الدراسة

واجه الباحث عدة صعوبات أثناء إجراء الدراسة، خاصة فيما يتعلق بتوزيع الاستبانة على المبحوثين واستردادها في ضوء الامتداد الجغرافي الواسع للمدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، والبالغ عددها (125) مدرسة. وتمثل أهمها في عدم وجود العديد من المبحوثين في المدارس، حيث قام الباحث بتكرار الزيارات لها حتى يتم الوصول إلى نسبة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، للحصول على نتائج قابلة للتعميم على باقي المحافظات الفلسطينية.

1.9 التعريفات الإجرائية لمصطلحات للدراسة

بناء على خبرة الباحث العملية، ومن خلال متابعته لمجريات هذه الدراسة، فقد استطاع تعريف المصطلحات الإجرائية للدراسة على النحو التالي:-

محافظة الخليل: كبرى المحافظات الفلسطينية، تقع جنوب الضفة الغربية، يوجد فيها أربع مديريات للتربية والتعليم.

مديرية التربية والتعليم: منطقة تعليمية ضمن منطقة جغرافية محددة تضم المدارس التي تخضع تحت إدارتها.

المدارس الثانوية: كل مدرسة يوجد فيها الصفان الحادي عشر والثاني عشر بجميع الفروع: (العلمي، والأدبي، والشرعي، والتجاري، والصناعي، والزراعي)، وتشمل المدارس الحكومية، والخاصة، وقد تكون المدارس للذكور، أو للإناث، أو أن تكون مختلطة.

معلم المرحلة الثانوية: كل معلم يدرس اللغة الإنجليزية للصف الحادي عشر، أو الثاني عشر أو الإثنين معاً، وقد يكون المعلم مدربا أو مساعداً للمشرف التربوي في التدريب.

المشرف التربوي: كل موظف فني يعمل في مكتب مديرية التربية والتعليم، ويقوم بالزيارات الصفية بهدف الإشراف على أداء المعلمين، ويقوم بالعلاج (الإكلينيكي) لهم، وهو المسؤول المباشر عن تنفيذ البرامج التدريبية، ويشارك في الدورات التدريبية التي تنظمها الوزارة، وتلك المقدمة من الدول المانحة، بهدف إعداده لتدريب المعلمين، وهو ما يعرف ب " تدريب المدرب"

البرامج التدريبية: هي التي تنفذها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، أو التي يقدمها المانحين، أو التي تنظمها مديرية التربية والتعليم من خلال المشرفين.

الفصل الثاني

الجزء الأول: الإطار النظري

الجزء الثاني: الإطار التنفيذي

الجزء الثالث: الدراسات السابقة

2.1 الجزء الأول: الإطار النظري

يتضمن هذا الجزء إعطاء نظرة عامة عن محافظة الخليل، وعن البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية، وتعريف التدريب، وبيان أهميته، وفوائده، وأهدافه، وأساليبه، وأنواعه.

2.1.1 نظرة عامة عن محافظة الخليل

تقع محافظة الخليل جنوب الضفة الغربية، وهي كبرى المحافظات الفلسطينية من حيث الامتداد الجغرافي والديمغرافي، إذ تمتد من البحر الميت شرقا إلى الساحل غربا ومن جنوب بيت لحم شمالا إلى بئر السبع جنوبا، وتعد سلسة جبال الخليل من السلاسل الكبرى في فلسطين، حيث تمتد من برية الخليل شرقا إلى الساحل الفلسطيني غربا ومن بيت أمر شمالا حتى الظاهرية جنوبا. WWW. HEBRONCCI.ORG

وبلغ عدد سكان محافظة الخليل للعام (2016-2017)، (729,193) نسمة، منهم (85,33) يعيشون في مناطق حضرية، و (12,60) في مناطق ريفية (2,7) في مخيمات اللاجئين.(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني).

وتعتبر الخليل من أقدم مدن العالم وتاريخها يعود إلى ما يزيد عن 6000 عام نزلها سيدنا إبراهيم عليه السلام منذ نحو 4000 عام وسميت بالخليل نسبة إليه عليه السلام، وهي بذلك ثاني المدن المقدسة بعد القدس في فلسطين عند المسلمين، وعرفت الخليل في العصر القديم بعدة أسماء هي قرية أربع نسبة إلى إتحاد أربع قبائل كنعانية. وأن موقعها المتوسط جعلها مركزا للتجارة منذ القدم، يربطها طريق رئيسي بمدينتي بيت لحم والقدس. وتحيط بها الأراضي الزراعية، واشتهرت بزراعة العنب الذي يحتل المكان الأول بين أشجارها المثمرة كما تزرع التين والمشمش والحبوب والخضراوات. ويوجد فيها الكثير من الصناعات التقليدية مثل صناعة الخزف، وصناعة خشب الزيتون، وصناعة الزجاج. حيث أقامت سلطات الاحتلال الإسرائيلي أحزمة استعمارية حول المدينة، كما استعمرت قلب المدينة، ويوجد أكثر من (20) مستعمرة مقامة على أراضيها. بالإضافة إلى أن سلطات الاحتلال قامت بتقسيم الحرم الإبراهيمي الشريف، ومنعت إقامة الأذان فيه، ووضعت البوابات الإلكترونية على مداخله، بعد أن ارتكبوا مجزرة بحق المصلين داخل الحرم في 1994/2/25، في منتصف شهر رمضان المبارك راح ضحيتها 29 شهيدا. هذا وقد تشكلت لجنة إعمار الخليل بقرار من الشهيد ياسر عرفات عام 1996 بهدف إعادة ترميم وتأهيل الأبنية العامة والخاصة،

وتأهيل الشوارع والبنية التحتية مما شجع السكان على الصمود والوقوف أمام المد الاستيطاني الإسرائيلي. وعقدت بلدية الخليل اتفاقيات توأمة مع العديد من المدن: مدينة بيزا في إيطاليا، وبلفورد في فرنسا، وقرطبة في إسبانيا، وفاس في المغرب، والدار البيضاء في المغرب، والمدينة المنورة في السعودية، ومدينة جنوا في إيطاليا، ومدينة أركوي في فرنسا. مركز المعلومات الوطني الفلسطيني – وفا

ويوجد في المحافظة الكثير من المواقع الأثرية والأماكن التاريخية والدينية، ويعتبر الحرم الإبراهيمي من أهم المعالم الأثرية الدينية الشاهدة على إسلامية مدينة الخليل. وتتميز المحافظة بوجود جامعة الخليل، وجامعة بولتكنيك فلسطين، وثلاثة فروع لجامعة القدس المفتوحة هي: فرع الخليل، وفرع يطا، وفرع دورا.

ويوجد في المحافظة أربع مديريات للتربية والتعليم، و(125) مدرسة ثانوية.

2.1.2 البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية:

باشرت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية منذ تسلمها مسؤولية التربية والتعليم عام 1994 التدريب من خلال عقد دورات تدريبية مكثفة ومتتالية كون العاملين في وزارة التربية والتعليم لم يتلقوا التدريب الكافي في ظل سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على التعليم، واستمرت عملية التدريب أثناء الخدمة ضمن برامج تدريبية منظمة ومتتالية. دليل التدريب العام (2011).

وبنت الوزارة إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين منذ العام 2008، وكان من معالم هذه الإستراتيجية التركيز على جودة أداء المعلم كرافعة لجودة نظام التعليم بصورة عامة، ولجودة مخرجات هذا النظام بصورة خاصة، وانطلاقا من قناعة الوزارة بأن جودة التعليم لا يمكن أن تسبق جودة المعلم، ولترجمة أنشطة الإستراتيجية لإجراءات ملموسة اعتمدت الوزارة بالتعاون مع المانحين مجموعة من المشاريع الريادية المتمحورة حول تطوير قدرات المعلمين، وكان من أبرز هذه المشاريع مشروع " تحسين إعداد وتدريب المعلمين (TEIP) بتمويل من البنك الدولي". مطر، وعطا الله (2015).

وانطلاقا من استراتيجية تأهيل المعلمين أثناء وقبل الخدمة تعمل الوزارة بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي والمنظمات الأهلية على برامج تساهم في التطوير المهني المستمر من خلال عقد ورشات تدريبية تتناول المحتوى الدراسي، وأساليب التدريس، والتقويم، واستخدام التكنولوجيا في التعليم، وتوظيف الوسائل التعليمية. وفي السياق ذاته قامت الوزارة بوضع نظام مالي للتدريب لتنظيم الصرف على الدورات التدريبية التي تتم مركزيا أو في مديريات التربية والتعليم أو في المدارس. دليل التدريب العام (2011).

ومن ناحية أخرى، يعد تدريب المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين مصدرا من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم بما ينعكس إيجابيا على تطوير أدائهم من جميع الجوانب ليكون الطالب محور العملية التعليمية والتعلمية، وليتم تزويد المتدربين خلال التدريب بمهارات ومعارف وخبرات متجددة من اجل إحداث تغييرات مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم وتطوير كفاية أدائهم. ويتم التدريب في الوزارة باستخدام نموذج (ADDIE)، وهو النموذج الأكثر استخداما في تصميم أنظمة التعليم والتدريب. دليل التدريب التربوي (2015).

2.1.3 مفهوم التدريب (Training Concept)

كثيرة هي الدراسات التي تناولت موضوع التدريب، وهناك الكثير من الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع من جميع جوانبه إما منفصلا، أو متضَمَّنا مع مواضيع أخرى في الكتب والأبحاث ذات العلاقة بعلم الإدارة. ورغم التطور المستمر في علم الإدارة، والنظريات الإدارية المختلفة، إلا أن التدريب من حيث المفهوم ثابت، وإن اختلفت موضوعاته، أو بيئة تنفيذه، أو الوسائل والأدوات المستخدمة في مرحلة تنفيذه.

يعتبر التدريب من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ضمن منظومة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بموجب علم الإدارة المعاصر. ويعرفه دسلر (Desler, 2015) بأنه إعطاء الموظفين الحاليين، والجدد المهارات الأساسية التي يحتاجونها لتأدية وظائفهم، وهو ضروري حتى للموظفين الذين لديهم قدرات عالية، لتمكينهم من أداء وظائفهم على أكمل وجه.

بينما يعرفه كويك (Quick, 2012) على أنه نشاط مخطط لتحويل أو تعديل للمعرفة، والمواقف، والمهارات من خلال الخبرات العلمية. وقد يحتاج الموظفون إلى التدريب لأسباب مختلفة، متضمنا تحديد الاحتياجات لمستويات مختلفة من الكفاية، ورد الفعل على تغيير الظروف، والمواقف، والتطورات التكنولوجية. رغم أن التدريب لا يعتبر حلا للمشاكل التي تنشأ عن أداء الموظفين، أو تلك التي تواجه الهيكل التنظيمي للمنظمة، علما أن الرؤية الداعمة، وتطبيق الاستراتيجيات، تساعد على تعزيز تحسن الأداء كنتيجة للعملية التدريبية.

في حين يعرفه الخليفات (2010) ممارسة سلوكية مخطط لها، وعملية منظمة نتيجة للعملية التعلمية التي يكتسب الموظفون من خلالها المعرفة، والمهارات لتحقيق أهداف المؤسسة، وتلبية احتياجات الموظفين فيما يتعلق بتحسين أدائهم، وتحفيزهم، وتخفيض تكاليف العمل، وتقليل الحاجة للإشراف. فيما يرى درة وآخرون (2014) أن التدريب يتناول تنمية وتطوير كفايات القوى البشرية التي تشمل المعارف، والمهارات،

والاتجاهات التي تساهم في إنتاج مخرجات رئيسة، بناء على مدخلات التعلم المنظم والمخطط لإحداث التغيير المطلوب في سلوك الموظفين نتيجة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وجمع المعلومات وتحليلها. ويؤكد العتيبي والطاهر (2011) على أنه يمكن القول أن معظم الكتاب والباحثين اشتركوا في إيصال فكرة محتواها أن التدريب يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي في النهاية إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء لديهم، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير لأساليب العمل داخل المنظمة. وأنه أصبح يمثل القضية الأساسية والشغل الشاغل لكثير من المنظمات، وفي كافة القطاعات، وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات. لذا فإن الأساس في عملية التدريب يتمثل في إيصال المعلومات والمهارات للمتدربين، من خلال وسائل الاتصال والأساليب المتنوعة، بهدف تغيير سلوكهم، ورفع قدراتهم، مما يرفع مستوى الإنتاجية، ويعود بالفائدة على المؤسسة.

وفي ضوء التعريفات السابقة للتدريب، فإن الباحث يعرفه على أنه مجموعة مدخلات لاستثمار العقل البشري من خلال خطوات متسلسلة، وأنشطة منظمة، ووسائل مختلفة، وإجراءات محددة لإحداث تغيير أو تعديل سلوك الموظفين من حيث المعرفة، والمهارات، والكفايات، بهدف الحصول على مخرجات تؤدي إلى تحسين الأداء.

2.1.4 أهمية التدريب (Importance)

لولا أن التدريب مهم لما برزت أهميته التي تكمن في منظومة المخرجات التي تؤدي إلى الأداء المطلوب، وهو مهم للموظف الجديد لتهيئته على القيام بعمله على أكمل وجه، وحسب الأداء المطلوب. وهو مهم أيضا للموظف الحالي، إما لعلاج أوجه القصور في أدائه، أو تطويره وإعداداه ليكون قادرا على القيام بمسؤوليات جديدة. هذا علاوة على أنه مهم للمنظمة من حيث التميز، والإنتاجية، والمنافسة.

ويرى الخليفات (2010) أن أهمية التدريب تنبع من كونه نشاط مستمر لتطوير الموظف وإكسابه معلومات، ومهارات، وأفكاراً جديدة، ولازم له لجعل أدائه صحيحا في الحاضر والمستقبل، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه، وهذا ما يبين بوضوح أهميته في تحسين أداء الجهة المستهدفة.

وتشير شمندي (2015) إلى أن التدريب عملية قائمة على التخطيط، والتصميم التدريبي، وتبرز أهميته في أنه يهدف إلى تنمية وتطوير المهارات المعرفية، والفنية للمتدربين، للارتقاء بمستوى أدائهم نحو الأفضل في ضوء التطورات المعرفية والمهنية. في حين يبين العتيبي، والطاهر (2011) أن أهميته تتمثل في كونه من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفؤ، والمؤهل، والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.

2.1.5 فوائد التدريب (Benefits)

إن أي نشاط إداري تقوم به منظمات الأعمال، خاصة فيما يتعلق بممارسة وظائفها اتجاه مواردها البشرية، يكون له فوائد كثيرة ومتنوعة ونتائج إيجابية ومتميزة على صعيد أداء الموظف في عمله، وعلى صعيد المنظمة، وقد تكون هذه الفوائد إدارية وإجتماعية ونفسية ومالية. وبناء على أهمية التدريب للقوى البشرية العاملة، فإن فوائده تتسع وتكثر ضمن سلسلة مترابطة بدءا من الموظف، ومرورا بالمؤسسة، وانتهاء بالمجتمع.

ويعتبر درة، وآخرون (2014) أن أهم فوائد التدريب تكمن في إكساب الموظف المعارف والخبرات والمهارات التي تؤدي إلى تحسين أدائه في العمل نتيجة لأثر التدريب في تطوير قدراته ورفع كفاءته العلمية والعملية. هذا علاوة على الأثر النفسي الذي يحدثه التدريب في سلوك الموظف، خاصة تعزيز ثقته بنفسه وبزملائه في العمل، وأثر ذلك على تقليل تكلفة الإنتاج وزيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح.

ويشير الكرمي (2014) إلى أن المعلمين هم أساس العملية التربوية من حيث التعلم والتعليم، وهناك فوائد كثيرة لتدريبهم. وأن تدريب المعلمين يساهم في تعديل فلسفتهم الخاصة عن التعليم نتيجة حصولهم على ثقافة مهنية متخصصة، ويكسبهم استراتيجيات تعليمية، وتقنيات قيادية تساعدهم على عملية اتخاذ القرار. هذا علاوة على أنه يوفر لهم الفرصة لتطوير الأسس التعليمية والمعرفية لهم، ومواصلة التعليم المستمر.

وتتبع فوائد التدريب كون اعتبار منظمات الأعمال مدى أهميته لمواردها البشرية، ومساهمته في تحقيق الأهداف المرجوة. وأشار العزاوي، وجواد (2010) إلى أن أهمية التدريب تكمن في التطورات العلمية المتلاحقة، وما ينتج عنها من معارف وخبرات ومهارات جديدة، والتطورات التقنية المتسارعة، وما ينتج عنها من وسائل وتصاميم تقنية جديدة، وكذلك التطور المستمر في التركيب الهيكلي للموارد البشرية.

2.1.6. أهداف التدريب (Objectives)

يبين الخليفات (2010) ان الأهداف الرئيسة لعملية التدريب تتمثل في زيادة المعرفة، وتطوير المهارة، وتغيير السلوك إلى ما هو إيجابي، ورفع كفاءة العاملين بالقدر الذي يمكنهم من أداء وظائفهم بأفضل صورة عن طريق الالتحاق بالبرامج التدريبية، ونتيجة للنمو السريع في مؤسسات المجتمع، والتغير الهائل في أنشطتها، ندرك ضرورة الحاجة للنشاط التدريبي، وأهميته لنجاح المنظمة وديمومتها. ويقصد بالهدف التدريبي النتائج المحددة زمانيا، ومكانيا، ونوعيا، والتي تسعى العملية التدريبية لتحقيقها، والتي توضع لتلبية احتياجات تدريبية للعاملين أو المنظمات.

إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة العاملين فيها وتطوير أدائهم. وحدد الغامدي (2014) أن أهداف التدريب تتمثل في زيادة وتقوية مهارات وقدرات ومعارف العاملين. ورفع كفاءة أدائهم عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم، وأدائه بسرعة وجودة عالية. وخلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات

الإيجابية تجاه العمل. وتخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية. وتمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم. وتمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.

ويرى السيد، والجمل (2016) أن الهدف من تدريب المعلمين انطلاقا من كون المؤسسة التربوية تقوم بأدوارها المناطة بها في ظل المتغيرات العلمية المتسارعة، والتعامل معها بتوازن بين تغيير مدروس، ومحافظة على الثوابت، بعيدا عن الجمود لجني أفضل ما يمكن من إيجابياتها، وتفادي أخطارها وسلبياتها. ولأن المدرسة هي ميدان المؤسسة التربوية، والمكان الذي تنفذ فيه برامجها، وسياساتها، لذا ينتظر منها تحقيق أهدافها بدرجة أفضل من الكفاية والفعالية والإتقان، وفق آلية دائمة للتحسين والتطوير، لمواجهة المستقبل بأفراد قادرين على التعامل بإيجابية وتفاعل، والتي يمثل فيها المعلم دورا رئيسا، ومؤثرا، ومواكبا من خلال تنميته مهنيا، بهدف إحداث تعديل في سلوكه في مجال المعلومات، والخبرات، والمهارات، والاتجاهات، مما يسهم في تحسين أدائه ورفع كفاياته.

وفي السياق ذاته، يشير المبيضين، والأكلبي (2012) إلى أن أهداف التدريب في الأساس هي إكساب الموظفين المعلومات والمعارف والمهارات الوظيفية المتخصصة المرتبطة بأدائهم الأفضل في عملهم، بل وصقل مهاراتهم وقدراتهم وتعديل سلوكهم، بحيث يؤدي كل ذلك إلى رفع كفاءة المنظمة وزيادة فعاليتها.

ويرى الغامدي (2015) أن أهداف التدريب تتمثل في تطوير قدرات العاملين في المنظمة ورفع كفاءتهم العلمية والعملية، وإيجاد علاقات إيجابية تربط العاملين فيما بينهم من جهة، وبين المنظمة من جهة أخرى. وهذا يؤدي إلى توجيه وتنمية سلوكهم واتجاهاتهم الايجابية نحو أدائهم في العمل، وتمكينهم من التكيف مع المستجدات العلمية والتطورات التقنية، واعتبار التدريب وسيلة تحفيز لهم للحصول على المنافع المادية والمعنوية. وبالنتيجة يتحقق إنخفاض التكلفة والحصول على مخرجات ذات جودة عالية.

2.1.7 أساليب التدريب (Methods)

وهي الطريقة المستخدمة لعرض البرنامج التدريبي، وتأخذ طرقا، وأنواعا، وأسماء تختلف من كاتب إلى أخر. وهناك بعض العوامل، والاعتبارات والمعايير التي تلعب دورا في تحديد الأسلوب المناسب للتدريب، مثل: نوع البرنامج التدريبي، والأهداف، وخصائص المتدربين، والإمكانات المالية المتوفرة.

ويعتبر اختيار الأسلوب المناسب للتدريب ذا أهمية كبيرة، خاصة في نجاح البرنامج التدريبي، وذلك لأن الأسلوب المستخدم في التدريب هو الذي يحفز المتدربين، ويشجعهم، ويثير اهتمامهم للتفاعل، والمشاركة، والمساهمة الإيجابية، هذا علاوة على تنوع الأساليب التي يستخدمها المدرب في عرض المحتوى التدريبي والتي تؤدي إلى تشويق المتدربين في المتابعة، وفهم المحتوى التدريبي.

وأجمع كل من العزاوي، وجواد (2010)، والمبيضين، والأكلبي (2012)، والمعايطة، والحموري (2013)، والسيد، والجمل (2016) على أن الأساليب المتعددة المستخدمة في عرض المحتوى التدريبي التي يتصف بعضها بالطابع النظري، أو الميداني، أو الفردي هي:-

1- المحاضرة (Lecture)

وهي أكثر الأساليب استخداما في أي برنامج تدريبي، وهي منخفضة التكاليف، وسهلة الإعداد، وتفيد أعداداً كبيرة من المتدربين. حيث يقوم المدرب بالحديث بشكل متواصل لعرض المحتوى التدريبي.

2- المناقشة (Discussion)

وهي إثارة تفكير ومشاركة المتدربين، وإتاحة الفرصة لهم لطرح الأسئلة والمناقشة، مع احترام آراءهم واقتراحاتهم، وتقوم أيضا على البحث وجمع المعلومات وتحليلها، ومناقشتها، بحيث يطلع كل متدرب على ما توصل إليه زملاؤه من مادة وبحث، وبذلك يشترك جميع المتدربين في إعداد موضوع المناقشة وتقييمها،

بما يساعد على تنمية شخصية المتدرب معرفيا، ووجدانيا، ومهارياً، من خلال تبادل الأفكار والآراء والخبرات بين المتدربين والمدرب. أما أنواع المناقشة، فهي: –

ا- اللجان (Committees)

وهي إحدى الطرق الحديثة التي تعتمد على تقسيم المتدربين إلى مجموعات، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم من جانب، وبين المجموعات الأخرى من جانب آخر .بحيث تنبثق هذه المجموعات الصغيرة من المجموعة الكبيرة. بهدف معالجة قضية محددة نتجت عن مناقشة موضوع رئيس من قبلها. وتتميز اللجان بديمقراطية الأسلوب وجماعية القرار، وتزويد المتدربين بمهارات وخبرات تساعد على تنمية التفكير المبدع بين المتدربين، وتنمي اللجان شخصية المتدرب ليتحمل المسؤولية، ويكون قادرا على إقناع الآخرين برأيه بأسلوب علمي، وتبادل الأفكار والخبرات والآراء بين المتدربين، وأهمية صنع واتخاذ القرار الجماعي.

ب-حلقات الدراسة (Seminars)

حيث يجتمع المتدربون لمناقشة موضوع معين، ويعرض كل متدرب رأيه حول الموضوع، ثم يتبادل المتدربون النقاش من خلال خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم بخصوص الموضوع الذي تمت مناقشته. وتتميز حلقات الدراسة بجدية المتدربين في المشاركة وتؤدي إلى تنمية الخبرات، والحوار، وعرض الآراء.

ج- المؤتمرات (Conferences)

وهي اجتماعات منتظمة لبضعة أيام، بهدف بحث موضوع معين، أو الوصول إلى قرار يحدد خطة العمل. ويتولى رئيس المؤتمر تحديد المشكلة محل الدراسة، وتعقد المؤتمرات قبل بداية العمل، لاستكشاف المشكلات، ووضع الخطط اللازمة لها، وبذلك تكون المؤتمرات في صورة اجتماعات لدراسة موضوع محدد، ولتبادل أراء وخبرات وأفكار مختلفة، وتكون تحت رئاسة أحد الأفراد تختاره المجموعة وتتميز بإتاحتها

الفرصة للمتدربين والمدربين بتبادل الأفكار في العديد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك، مما يؤدي إلى استفادة أعضاء المؤتمر من خبرات وأراء وتجارب بعضهم البعض.

د- المجالس (Boards)

حيث يتم فيها تقسيم المتدربين كونهم يمثلون مجموعة كبيرة إلى مجموعات صغيرة، تختص كل مجموعة ببحث جانب من جوانب المشكلة، ثم تعود هذه المجموعات الصغيرة للاجتماع لمناقشة المشكلة من جميع جوانبها، حيث يقوم كل متدرب بعرض رأيه ووجهة نظره حول جانب المشكلة، وتشكل جميع الآراء تصورا للمشكلة ووضع الحلول اللازمة.

2- البحوث الإجرائية (Procedural Researches)

حيث يُكَلَّفُ المتدربون فرادى أو مجموعات للبحث في مشكلة من المشاكل، وجمع المعلومات عنها، ومن ثم تحليلها لإيجاد الحلول المناسبة لها. وتهدف هذه البحوث إلى تطوير أداء المتدربين، وتوفير حلول للمشكلات التي تواجههم في العملية التعليمية. ويتميز البحث الإجرائي بتنمية شخصية المتدرب، وتحسين ممارسته الذاتية، بمعنى: التخطيط، التنفيذ، الملاحظة، التأمل. و البحث الإجرائي إما يكون فرديا أو تعاونيا على صعيد المدرسة أو على صعيد المنطقة التعليمية.

4-التدريب الميداني: (العملي) (Practicum) :(Field Training)

حيث يقوم المتدرب بأداء عمل معين أداء عمليا أمام المتدربين. ويتيح هذا الأسلوب الفرصة للمتدرب بأن يشاهد ويؤدي العمل عمليا، مما يساهم في تنمية مهاراته، وتطبيق ما تعلمه واكتسبه، ويسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو عملية التعلم، ويتيح أيضا الفرصة لملاحظة سلوك المتدرب، ومدى تقدمه، وما يواجهه من صعوبات أو مشكلات أثناء التدريب.

5- دراسة الحالة (Case Study)

حيث تتضمن اختبارا تفصيليا لوضع محدد، وقد يكون حقيقيا أو افتراضيا، لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي، وفيها تدرس مواقف ومشكلات مختارة، غالبا ما تكون تجارب حقيقية لبعض المديرين في حياتهم العملية توضع للمتدربين لمعرفة التفكير المنطقي، والتحليلي الواقعي للحالات والمشكلات عند مواجهتها.

6- ورش العمل (Workshops)

وهي أسلوب فعال في التدريب أثناء الخدمة، حيث تساعد على توفير فرص التدريب على التعاون الجماعي الخلاق، والاشتراك الإيجابي الفعال في برامج التدريب والتفاعل مع البرنامج ومواجهة المشكلات. ويقوم التدريب في الورشة على أساس توزيع موضوعات الدراسة، بحيث تقوم المجموعة أو المجموعات بدراسة مشكلة محددة، ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها.

7- العصف الذهني (Brain Storming)

وهو أسلوب تدريبي يقوم على حرية التفكير، لتوليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين بالموضوع خلال جلسة قصيرة. وهو إحدى الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي، وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان، يسمح بظهور كل الآراء والأفكار، حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف، وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة محددة.

8- تمثيل لعب الأدوار (Role Playing)

وهي طريقة متقدمة من طرائق التدريب الجماعي، تساعد على تطوير السلوك القيادي، وتنمية المهارات وتغيير الاتجاهات بطريقة تلقائية، عن طريق تمثيل الأدوار بأسلوب يختلف عن الأسلوب المسرحي المعتاد

في أنه يتجه اتجاها تربويا، بهدف تشخيص المشكلات الإنسانية وتقييمها، وإكساب المهارات عن طريق الخبرة المباشرة للاعبي الأدوار. وتجمع هذه الطريقة من التدريب بين عدة أساليب: كالتمثيل، والمشاهدة، والمناقشة، وتتخذ شكل مجموعة من المعلمين يترأسهم مشرف، أو موجه، أو مرشد، يجتمعون في مكان مناسب، وبعد المناقشة يجتمع رأيهم على موضوع محدد، ثم يتم صياغته بأسلوب تمثيلي ناقد ومسل، وتقسم الأدوار على مجموعة من المتدربين لأداء التمثيلية، وبعد الانتهاء من أدائها يجتمع الجميع لمناقشة المشكلة وتحديد أبعادها وطرق حلها. ويتمثل دور المدرب في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة، وإرشادهم إلى السلوك الرشيد. وتفيد هذه الطريقة في تفتيح الأذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة، وتنمي في المتدرب القدرة على مناقشة الآخرين والبرهنة على آرائه، ونقلها إلى الآخرين، مع إمكانية القدرة على التعبير الصحيح عن نفسه.

9- التدريب التعاوني (Cooperative Training)

وهو من الاتجاهات الحديثة على الساحة التربوية، ومن مشاهد التعليم الفردي في النظام التقليدي من خلال التلفاز التعليمي، أو المدرب. وفي النظام الجديد، يجلس المتدرب على جهاز الحاسوب ضمن مجموعات التعلم من خلال الأقراص المدمجة متعددة الوسائط، أو من خلال التواصل فيما بينهم من خلال أجهزة الحواسيب الشخصية، إضافة إلى إمكانية إشراك عدد من المدربين في المناقشة والحوار. ويتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة غير متجانسة يتراوح عدد أفرادها من (4–6) متدربين، يتعاونون على تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

2.1.8 أنواع التدريب

يأخذ التدريب أنواعا وأنماطا مختلفة، وهذا يعتمد على طبيعة التدريب، وتختلف تصنيفاته من كاتب إلى أخر. وقد صنفها زكي (2015) على النحو التالي:

1. **التدريب المباشر وغير المباشر:-**

- **التدريب المباشر:** يكون خارج موقع العمل، وبرامجه متخصصة، ويكون المدرب مختصا، وذا كفاءة عالية، وفترته الزمنية إما طويلة وإما قصيرة.
- **التدريب غير المباشر:** يكون في موقع العمل، حيث يتدرب الموظف يوميا بطريقة سهلة على أداء عمله بالشكل المطلوب.

2. **التدريب حسب الفترة الزمنية:-**

- **تدريب قصير الأجل:** التدريب لمدة أيام أو أسابيع.
- **تدريب متوسط الأجل:** التدريب لمدة (6) أشهر في معظم الأحيان.
- **تدريب طويل الأجل:** التدريب لمدة تزيد عن (6) أشهر.

3. **التدريب حسب موقع العمل:-**

- **في موقع العمل:** ويكون جماعيا وفرديا، ويتميز بالاستمرارية، ويوفر تبادل الخبرات بين العاملين.
- **خارج موقع العمل:** ويكون في المراكز، أو الهيئات، أو المؤسسات المتخصصة في التدريب، ويكون التدريب ضمن مجموعات مختلفة، وتخصصات محددة.

4. **التدريب من حيث التوقيت:-**

- **تدريب قبل الخدمة:** لإعداد وتأهيل الموظفين علميا وعمليا للقيام بالوظائف التي تم تعيينهم فيها.
- **تدريب عند الالتحاق بالخدمة:** ويكون فور استلام الموظفين لوظائفهم، (الموظفين الجدد)، بحيث يتم تزويدهم بمعلومات عن وظائفهم، وعن كيفية أدائها، مع توضيح أهداف ورسالة المؤسسة التي التحقوا فيها.

- **تدريب خلال الخدمة:** ويكون بإلحاق العاملين في برامج تدريبية في مراكز ومؤسسات ذات العلاقة، لتنمية قدراتهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء عملهم.

5. التدريب من حيث عدد المتدربين:-

ويكون إما ضمن مجموعات أو بشكل فردي سواء في مكان العمل أو خارجه، بحيث يعتمد ذلك على عدد المتدربين.

6. التدريب حسب مجال التدريب:-

- **التدريب المهني:** ويكون بتأهيل المتدرب لإكسابه الخبرة في مهنة معينة، من خلال المراكز المهنية أو الصناعية.
- **التدريب التخصصي:** ويكون بتدريب الشخص في تخصص معين، وتطوير أدائه المتعلق بذلك التخصص.
- **التدريب الإداري والإشرافي:** ويكون بإكساب المتدربين مهارات في مجال الإدارة والإشراف.
- **التدريب على طرق الأمن والسلامة:** ويكون بإعداد المتدربين لتجنب حوادث وإصابات العمل.
- **التدريب من حيث الغرض:-**
  - التدريب لإكساب الموظفين المعارف الجديدة التي تطلبها الوظيفة.
  - التدريب لتطوير أداء ومهارات الموظفين.
  - التدريب بهدف ترقية الموظفين.
  - التدريب لإكساب المتدربين مهارات خاصة في مجالات محددة.

2.2 الجزء الثاني:الإطار التنفيذي للدراسة

2.2.1 البرنامج التدريبي

يعرف ألدوباي (Aldoobie, 2015) البرنامج التدريبي على أنه تصميم تقني ، وعملية منهجية تساعد على إيجاد وتطوير مواد تدريبية فعالة، وكفؤة، وجذابة، في بيئة داعمة للعملية التعلمية. وتشمل مكونات البرنامج التدريبي على تحليل المشاكل التي تواجه المتدرب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي متضمناً تصميم المحتوى، والأنشطة، وتطوير الأهداف والوسائل التي تلبي احتياجات المتدرب، وتنفيذ البرنامج التدريبي ثم تقييمه في المرحلة الأخيرة. ويرى كويك (Quick, 2012) أن البرنامج التدريبي يتكون من جدول من النشاطات يعتمد على تحديد فجوة الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والمحتوى التدريبي، والأهداف، والمكان، والأساليب، وتحديد المدرب والمتدرب، والوسائل، والفترة الزمنية لتنفيذ البرنامج التدريب.

و يشير الكرمي (2014) إلى أن البرنامج التدريبي المتكامل يتكون من أربعة أجزاء أساسية : المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة.

وبين السيد، والجمل (2016) أهمية أن يتضمن البرنامج التدريبي على تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع أهداف التدريب، وتحديد الفئة المستهدفة، واختيار المدربين، وإعداد المادة التدريبية، وتحديد أساليب التدريب والوسائل المساعدة، وآلية تقييم العملية التدريبية، ومواصفات مكان التدريب، والفترة الزمنية المطلوبة لتنفيذ العملية التدريبية، وكذلك الميزانية المطلوبة.

2.2.2 نموذج (ADDIE)

العملية التدريبية عملية منظمة، ومتسلسلة، ومترابطة، ومتكاملة، وهي بذلك تعتبر برنامجا تدريبيا منهجيا. وإن العملية التدريبية التي لا تعتمد على الأسس المنهجية للتدريب تكون فوضوية وبلا أهداف محددة، ولا تأخذ طابع البرنامج التدريبي.

ويعود استخدام تصميم البرامج التدريبية (Instructional Design) إلى ما بعد مرحلة الحرب العالمية الأولى. في حين تعود جذوره الحديثة إلى مرحلة الحرب العالمية الثانية، عندما قام عالم النفس الأمريكي روبرت جاني (Robert Gange)، الذي كان يعمل طيارا في سلاح الجو الأمريكي، بتصميم مواد لتدريب الطيارين. وقام بإجراء عدة تجارب، وإعداد التقارير التي ارتقت إلى مستوى الأبحاث العلمية، ومن ثم قام بتأليف كتابه بعنوان "شروط التعلم".

(The Condition of Learning: Gange,1965).

ويؤكد هولدن (Holden, 2015) على أنه منذ ذلك الحين بدأ تصميم البرامج التدريبية بالتطور بالاعتماد على المنهج العلمي في عملية تصميمه.

ويعتبر نموذج (ADDIE) أحد أهم النماذج الأكثر استخداماً في العالم. وهي كلمة تتكون من الأحرف الأولى لمجموعة من الكلمات وهي: –

(التحليل: A: Analyze) و (التصميم: D: Design) و (التطوير: D: Develop) و (التنفيذ: I:Implement) و (التقييم: E: Evaluate).

وتعود بداية ظهور نموذج (ADDIE) إلى بداية عام (1975)، عندما قام مركز تكنولوجيا التعليم في جامعة فلوريدا بإعداد برنامج تدريبي للجيش الأمريكي. وقد مر هذا النموذج في عدة مراحل من التطور، إلى أن وصل إلى ما هو عليه الآن، وأصبح يتكون من خمس مراحل هي (التحليل، والتصميم، والتطوير، والتنفيذ، والتقييم)، (ADDIE Timeline,2014).

ونظراً لأهمية برنامج (ADDIE) في رسم ملامح ومواصفات العملية التدريبية وكونها برنامجاً تدريبياً منهجيا، قام الباحث باعتماد هذا البرنامج، ليكون إطاراً تنفيذياً لهذه الدراسة لقياس واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل.ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث

بتضمين هذه الدراسة تعريفا شاملا للمراحل الخمس لنموذج (ADDIE) من الكتاب الذي يحمل العنوان التالي:-

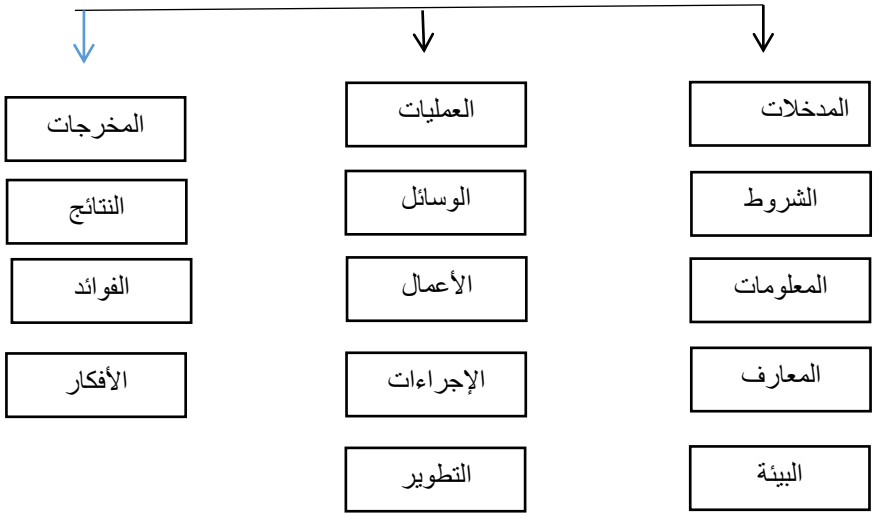
(Instructional Design: The ADDIE Approach)

وعمل مؤلفه روبرت ماريبي برانش (Robert Maribe Branch , 2009) أستاذا في كلية علم النفس في جامعة جورجيا.

ولأجل توفير معلومات كافية حول نموذج (ADDIE) قام الباحث بإثراء هذه الدراسة بتعريف المراحل الخمسة لهذا النموذج من الكتاب المذكور. حيث يهدف تطبيق هذا النموذج إلى بناء أداء قائم على التعلم، وأن الفلسفة التعليمية لتطبيقه تعتمد على التعلم المقصود، وهو نموذج إبداعي حقيقي، وإلهامي، ومنهجي لتحقيق التطور. وهو إطار عمل إرشادي للتغلب على المواقف الصعبة التي يواجهها الموظفون أثناء أداء وظائفهم. وهو ملائم لتطوير مخرجات تعلمية، ومصادر تعلم. وهو عملية متجددة قائمة على تطبيق المفاهيم والنظريات في بيئة تعلمية تهدف إلى تسهيل عملية بناء المعرفة، والمهارات وصولا إلى التطابق المتبادل المبني على التوقعات بين المدرب والمتدرب. حيث يعتبر المتدرب في حالة دائمة من التعلم، والتعلم الموجه المرتبط ببناء المعرفة في أجواء التعلم التشاركي في البيئتين الحقيقية والافتراضية.

وتشكل المراحل الخمس لنموذج (ADDIE) ثلاث عمليات أساسية وهي:

- **المدخلات:** التي تشكل رد الفعل على المتغيرات المحددة في سياق التعلم، والمعلومات، والمعرفة، والفكرة المقبولة.
- **العمليات:** وهي البحث عن طرق لمحاكاة الإبداع، والتفكير المختلف، عن طريق استخدام الإجراءات لتفسير، وتوضيح، وبيان، واستخدام وسائل متعددة في عملية التعلم.
- **المخرجات:** التي تشكل الحصول على نتائج العملية التعليمية من خلال التمثيل الواضح لطرق معروفة تتحول إلى إطار عمل.



وتمثل كل مرحلة من المراحل الخمس توليد الأفكار الجديدة لجميع أطراف العملية التدريبية، بحيث تصبح الأفكار السابقة مدخلات المرحلة اللاحقة.

تنظيم إجراءات تصميم البرنامج التدريبي حسب نموذج (ADDIE)

	تحليل Analyze	تصميم Design	تطوير Develop	تنفيذ Implement
المفهوم Concept	تحديد الأسباب المحتملة لفجوة الأداء	التحقق من الأداء المطلوب، ووسائل الاختبار الملائم	توفير مصادر التعلم	إعداد بيئة التعلم وربط المتدربين بها
الإجراءات Procedures	1. التحقق من فجوة الأداء 2. تحديد أهداف التدريب. 3. تحديد المصادر المطلوبة	7. إجراء تحديد المهمة 8. كتابة أهداف الأداء. 9. إيجاد استراتيجيات الاختبار 10. حساب	11.إيجاد المحتوى 12. اختبار أو تطوير الوسائل التعليمية 13. تطوير دليل المتدربين.	17. إعداد المعلم 18. إعداد المتعلم

	4. تحديد المتدربين. 5. تحديد أنظمة التوصيل المحتملة (متضمنة حساب التكاليف 6. كتابة مشروع خطة الإدارة	العائد على الاستثمار	14. تطوير إجراء المراجعات التكوينية 15. إجراء المراجعات التكوينية 16.إجراء الاختبار التجريبي	
	Analysis summary	Design Brief	Learning Resources	Implementation Strategy
	ملخص التحليل	مختصر التصميم	مصادر التعلم	استراتيجية التنفيذ

شكل رقم (3)، من المصدر: برانش، Branch (2009) P3 ، ترجمة الباحث.

المراحل الخمس لنموذج (ADDIE)

2.2.3 المرحلة الأولى: مرحلة التحليل (Analysis Phase)

تحديد الاحتياجات التدريبية

وهي المرحلة الأساسية التي تهدف إلى تحديد الأسباب المحتملة التي أدت إلى حصول فجوة في الأداء (Performance gap)، وتشمل هذه المرحلة تحليل ست خطوات هي: –

الخطوة الأولى: التحقق من فجوة الأداء (Validate the Performance gap)

يتم التحقق من فجوة الأداء من خلال قياس الأداء الحقيقي، وتحديد الأداء المطلوب، وتحديد الأسباب التي أدت إلى فجوة الأداء.

ويمكن قياس الأداء الحقيقي، وتحديد الأداء المطلوب من خلال الملاحظة، وإجراء الاختبار، ومقابلة ذوي الأداء العالي، والخبراء، والموظفين الجدد، والمشرفين. وكذلك جمع المعلومات من خلال تحليل المعايير، وتحليل بيانات الاستبانة، وتحليل تقارير الأداء وفجواته، وتحليل تقارير معايير الحوافز والمنح.

ويمكن حصر الأسباب التي أدت إلى حصول فجوة في الأداء في قلة مصادر التعلم التي تعود إلى: – –

– محدودية القدرة التكنولوجية (Limited Technology Capacity).

– محدودية القدرة المعرفية (Limited Cognitive Capacity).

– محدودية القدرة العلمية (Limited Process Capacity).

– ضعف الدافعية (Lack of Motivation)، المرتبطة بالموظف نفسه، وأنه يمتلك القدرة على الأداء الجيد، لكن لضعف الدافعية لديه، أصبح لا يرغب في القيام بالأداء المطلوب.

أما قلة المعرفة والمهارات (Lack of Knowledge and Skills)، فيعود سببها إلى أن المهارات الذهنية (Intellectual Skills)، أو الحركية (Psychomotor) للأداء المطلوب غير واضحة، رغم توفر مصادر التعلم، ووجود الدافعية.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف التدريبية (Determine Instructional Goals)

يتم تحديد الأهداف التدريبية لعلاج فجوة الأداء، التي نتجت عن قلة المعرفة والمهارة. ويتم صياغتها في جمل مفيدة، وليس على شكل أسئلة، والتوافق عليها بشكل جماعي، لتكون فعالة وحقيقية، ومرتبطة بالواقع.

الخطوة الثالثة: تحليل المتدربين (Analyze Learners)

وذلك من خلال تحديد قدراتهم، وخبراتهم، ودوافعهم، والمواضيع المفضلة لديهم، والتأكيد على أن نموذج (ADDIE) سيكرس لعلاج فجوة الأداء، التي نتجت عن قلة المعرفة والمهارات. وأن المعلومات التي يتم جمعها ستؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها خلال تنفيذ البرنامج التدريبي. ويتضمن تحليل المتدربين جمع معلومات عن خصائصهم العامة، وعددهم، وأماكن عملهم ومستويات خبراتهم، ومواقفهم، ومهاراتهم، وتحديد السبل التي تؤدي إلى نجاح تدريبيهم.

الخطوة الرابعة: تحديد المصادر المطلوبة والممكنة (Audit Available Resources)

الهدف من تحديد المصادر المطلوبة هو تنفيذ العملية التدريبية، والمصادر المطلوب تحديدها هي: مصادر المحتوى، والمصادر التكنولوجية، والمرافق التدريبية التي تشمل موقع التدريب وتجهيزاته، والمصادر البشرية.

الخطوة الخامسة:تحديد أنظمة التوصيل (Determine Potential Delivery Systems)

وهي عملية تحديد الآليات التي يتم من خلالها إيصال المادة التدريبية للمتدربين لعلاج فجوة الأداء لديهم من خلال: –

الاجتماعات المباشرة (Face-to-Face Meetings).

التدريب الذي يعتمد على استخدام الحاسوب (Computer-based Training).

استخدام تكنولوجيا التعليم مثل مقاطع فيديو.

بالإضافة إلى إجراء عملية حساب تكاليف العملية التدريبية كاملة.

الخطوة السادسة: كتابة خطة إدارة المشروع (Compose a Project Management Plan)

وهي وثيقة إجماع تؤكد على توقعات جميع أطراف العملية التدريبة. وذلك من خلال: -

-التأكيد على أن تنفيذ المشروع يمر في ثلاث مراحل: الافتتاحية، والمنتصف، والخاتمة

-التأكيد على أن المشروع قابل للقياس من حيث: جودته، وتكاليف تنفيذه، والمدة الزمنية لتنفيذه.

وتتطلب خطة إدارة المشروع، أربع مراحل: المبادرة (Initiation)، والتخطيط (Planning)، والتنفيذ (Exaction)، والخاتمة (Closure).

ملخص مرحلة التحليل (Analysis Summary phase)

يشمل ملخص مرحلة التحليل القيام بتحليل العناصر التالية:

1. تقرير تقييم الأداء (A Performance Assessment Report).
2. قائمة الأهداف التدريبية (A List of Instructional Goals).
3. خصائص المتدربين (Learners Profile).
4. قائمة المصادر المطلوبة (A List of Required Resources)
5. تحديد أنظمة الإيصال المحتملة، وحساب التكاليف

(Potential Delivery Systems/ Including cost Estimates).

6. خطة إدارة المشروع (A Project Plan).

2.2.4 المرحلة الثانية: مرحلة التصميم (Design phase)

تهدف هذه المرحلة إلى التحقق من صحة الأداء المطلوب، وتحديد وسائل الاختبار الملائمة، وذلك من خلال تنفيذ أربعة إجراءات هي:

الإجراء الأول: مهام تنظيم المحتوى المطلوب (Conduct a Task Inventory)

وذلك بهدف تحديد المواضيع الضرورية المطلوبة لتحقيق هدف التدريب، والتركيز على الأداء المطلوب. ويتم تنظيم المحتوى التدريبي بطريقة منطقية، لتمكين المتدربين من بناء المعرفة والمهارات الضرورية لتحقيق الأهداف التدريبية. ويتكون المحتوى التدريبي من قائمة تشمل جميع المفاهيم الضرورية لتنفيذ الأداء المطلوب. ويرتبط تصميم المحتوى التدريبي عادة بالمرحلة الأولى (مرحلة التحليل). وأن الأهداف التدريبية يمكن تحليلها بناء على المعرفة، والمهارات، والمواقف، والقيام بالإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق الهدف. بحيث تتضمن الأهداف توضيح المفاهيم، والمعرفة، والمهارات، والمواقف، والإجراءات التي تساهم في تحديد مهام تصميم الأداء المطلوب، لتحقيق الأهداف المطلوبة

وتعرف **المهمة (Task)** على أنها القيام بعمل مخصص ضمن فترة زمنية محددة. وهناك ثلاثة أنواع من المهام، وهي:

1. مهمة معرفية (Cognitive Task)، وتشمل الآراء، والأفكار، والملاحظات، التي تشكل المعرفة (Knowledge).
2. مهمة حركية (Motor Task)، وتشمل المجهود البشري، الذي يشكل المهارة (Skill).
3. مهمة النظام (Order–Task)، وتشمل تسلسل المهام، التي تشكل الإجراء (Procedure)

أداء المهام (Performance Tasks)

يتضمن أداء المهام أنواعا متعددة، ومستويات مختلفة من التعلم، ومنها على سبيل المثال:

مهام المعرفة: وتشمل الملاحظة، واسترجاع المعلومات، ومعلومات عن التواريخ والأحداث، والأماكن، ومعلومات حول الأفكار الرئيسة.

مهام الاستيعاب: وتشمل تحويل المعرفة إلى سياق جديد، وتفسير الحقائق، والمقارنة، وترتيب التباين والمجموعات، واستنتاج الأسباب.

مهام التطبيق: وتشمل استخدام المعلومات، والأساليب، والمفاهيم، والنظريات في مواقف جديدة، وحل المشاكل باستخدام المهارات المطلوبة، أو المعرفة.

مهام التحليل: وتشمل رؤية الأنماط، وتنظيم الأجزاء، وتحديد المكونات.

مهام التركيب: وتشمل توظيف الأفكار القديمة لإيجاد أفكار جديدة، والتعميم من حقائق معينة، وربط المعرفة بمواقع متعددة.

مهام التقييم: وتشمل المقارنة والتمييز بين الأفكار، وتقييم أهمية النظريات، والعروض التقديمية، والتأكد من أهمية التطبيق العملي.

مراحل إجراء تحديد المهام، وهي:-

1. إعادة بيان الغرض (Repeat the Purpose Statement)

لقد تم تحديد بيان الغرض في مرحلة التحليل، أما بيان الغرض في مرحلة التصميم فيهدف إلى التأكيد على ارتباط جميع أطراف العملية التدريبية بنفس الهدف.

2. إعادة التأكيد على الأهداف التدريبية (Reaffirm the Instructional Goals)

ترتبط الأهداف التدريبية بالهدف المعلن، ويجب أن تكون مكملة لبيان الغرض.

3. تحديد المهام الأساسية للأداء (Identify the Essential Performance Tasks)

يتطلب تحديد المهام الأساسية تحقيق هدف التدريب، بحيث يتم إنجاز تحديد المهام الأساسية من خلال استراتيجيات جمع المعلومات وهي:-

- ملاحظات المؤدين الماهرين (Observations of Skilled Performers)
- مراجعة تسجيل الفيديو للمؤدين الماهرين (Videotape Review of Skilled Performers)
- المقابلات (Interviews)
- مراجعة الدليل التقني اليدوي (Technical Manual Review)
- مراجعة الوثائق (Documentation Review)
- ملاحظات جماعات التركيز (Focus Groups)
- إتمام المهام بنفسك (Complete the Tasks Yourself)

تقنيات تسهيل عملية جمع المعلومات

- اللوح الورقي (Flip Charts)
- لوحات الإعلانات (Bulletin Boards)
- مبدأ الخرائط (Concept Maps)
- الملاحظات الملصقة (Sticky Notes)
- الرسوم البيانية (Diagrams)

قواعد إرشادية لبناء جدول حصر المهام

1. تبدأ جميع المهام بفعل الأداء.
2. عدم تضمن المهام لظروف الأداء.
3. عدم تضمن المهام معيار الأداء.

4. عدم إعادة أي من المهام في الرسم البياني للمحتوى.

5. تحديد بيان كل مهمة قدر الإمكان.

6. بيان المهام القابلة للقياس.

7. فصل المتطلبات المسبقة (Prerequisites) عن المتطلبات الأخرى.

8. خط الرسم البياني للمهام المحصورة يسير للأعلى وباتجاه اليمين.

9. عدم استخدام عبارات: يتعلم (Learn)، يعلم (Know)، يفهم (Understand)، وذلك لصعوبة قياسها.

10. لا وجود للأهداف في هذه المرحلة، حيث يتم تحديد المهام التي تمثل هدف الأداء المرتبط بالبرنامج التدريبي، على أنها عملية متكاملة.

الإجراء الثاني: صياغة أهداف الأداء (Compose Performance Objectives)

تتضمن عملية صياغة أهداف الأداء عدة مكونات هي: الظرف، والأداء، والمعيار. وتشبه الأهداف المكان المقصود لأي رحلة، بحيث يكون في الأذهان الوصول إلى النقطة النهائية عند البدء بوضع خطة الرحلة، والوصول إلى المكان المقصود. ويمثل هدف الأداء المكان المقصود

للدورة التدريبية، بحيث يتضمن التعرف على أداء المتدرب، وتحديد الأداء القابل للقياس، ومعيار قياسه. ومن الضروري تطابق أهداف الأداء مع أهداف التدريب، بحيث تتضمن الأهداف التدريبية التوقعات العامة، في حين تتضمن أهداف الأداء التوقعات الدقيقة.

المجال المعرفي (Cognitive Domain)

يتكون المجال المعرفي من عدة مستويات، بحيث يوضع مستوى المهارة المنخفض في الأسفل، ومستوى المهارة المرتفع في الأعلى. ويكون أعلى مستوى: التقييم، يليه التحليل، فالتطبيق، فالاستيعاب. في حين تكون المعرفة في أدنى مستوى.

ويؤدي هدف الأداء إلى تحديد الأمور التالية: –

1. أساليب الاختبار الملائمة (Testing Methods)
2. اختيار المحتوى التدريبي (Content Selection)
3. اختيار أو تطوير الوسائل المساعدة (Media).
4. تحديد استراتيجيات التدريب الملائمة (Instructional Strategies)
5. تحديد جاهزية المتدربين (Readiness)
6. قياس إنجاز المتدربين (Achievement)
7. تحديد معرفة ومهارات المدرب(Knowledge and Skills).
8. تحديد المصادر المطلوبة (Required Resources).
9. ترجمة مهام الأداء وتحويلها إلى نشاطات للمتدربين، بحيث تكون قابلة للقياس.

مكونات هدف الأداء

يشمل هدف الأداء ثلاثة مكونات أساسية هي: –

1. الأداء: ماذا سيفعل المتدربون؟
2. الظرف: ما هي الظروف الواجب توفرها لتنفيذ الأداء المطلوب؟
3. المعيار: معيار الجودة، كيف يتم قياس الأداء؟

الإجراء الثالث: توفير استراتيجيات الاختبار (Testing Strategies)

يعتبر الاختبار جزءاً لا يتجزأ من عملية التعلم القائمة على الأداء.

ويوفر الاختبار تغذية استرجاعية لكل من:

المدرب: ليتأكد من أن العملية التدريبية قد تم تنفيذها.

المتدرب: ليتأكد من نجاح مهام الأداء.

المصمم: ليتأكد من جودة التصميم التي ساهمت في تحقيق الأهداف والغايات.

وتعتبر مهام الأداء ضرورية لعملية الاختبار، وأن تكون استراتيجيات الاختبار متطابقة مع المهام والأهداف، وأن تكون عناصر الاختبار واقعية، وتحاكي أجواء الأداء، وتوفر الإجابة على الأسئلة التالية: –

1. هل برهن المتدربون على الأداء المطلوب؟
2. هل حقق المتدربون معياراً للأداء؟
3. هل كان أداء المتدربين ضمن الظروف المحددة؟

تطابق الأداء (Performance Match): ويتضمن تطابق الأداء المطلوب للمتدربين مع أي مستوى من مستويات التعلم.

تطابق الظرف (Condition Match): ويتضمن تطابق ظروف تحقيق الأهداف مع عملية الاختبار.

تطابق المعيار (Criteria Match): ويتضمن تطابق معيار قياس الاختبار مع المعيار المحدد في الأهداف. لأن التطابق بين المهام، والأهداف، وبنود الاختبار، والاستراتيجيات التدريبية، ومصادر التعلم، تشكل أفضل محتوى تدريبي لعلاج فجوة الأداء.

الإجراء الرابع: حساب العائد على الاستثمار (Calculate Return on Investment)

تعتبر عملية حساب تكاليف العملية التدريبية بموجب نموذج (ADDIE) من المكونات الأساسية لمرحلة التصميم، وذلك من خلال حساب تكاليف المراحل الخمس، وتحديد فوائد العملية التدريبية، ثم مقارنة التكاليف مع الفوائد من خلال المعادلة الرياضية التالية: –

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{فوائد التدريب}}{\text{تكاليف التدريب}} * 100\%$$

وإذا كانت نتيجة العملية الحسابية أكبر من 100%، فإن فوائد التدريب تفوق التكاليف.أما إذا كانت نتيجة العملية الحسابية أقل من 100%، فإن تكاليف التدريب تفوق فوائده.

مثال على تكاليف المراحل الخمس

تكاليف مرحلة التحليل (Analyze Phase Costs)

وتشمل أجرة الشخص الذي يقوم مرحلة التحليل، بالإضافة إلى تكاليف الطعام والمواصلات والطباعة، وثمن القرطاسية، و نفقات استخدام الأجهزة.

تكاليف مرحلة التصميم (Design Phase Costs)

وتشمل أجرة الشخص الذي يقوم بمرحلة التصميم، بالإضافة إلى تكاليف الطعام والمواصلات والطباعة، وثمن القرطاسية، ونفقات استخدام الأجهزة.

تكاليف مرحلة التطوير (Development Phase Costs)

وتشمل أجرة مصمم تطوير دليل المدرب، ودليل المتدرب، وأجرة مصمم جرافيك، وتكاليف تطوير الوسائل، وتكاليف الطعام والمواصلات والطباعة، وثمن القرطاسية، ونفقات استخدام الأجهزة.

تكاليف مرحلة التنفيذ (Implementation Phase Costs)

وتشمل وقت المتدرب (بموجب الراتب الشهري)، ووقت المدرب (بموجب الراتب الشهري)، وتكاليف المواصلات والسكن للمتدرب والمدرب، والطباعة، وتكاليف جدول الأعمال والمتابعة، وتكاليف الوسائل المساعدة.

تكاليف مرحلة التقييم (Evaluation Phase Costs)

وتشمل الوقت اللازم للشخص الذي يقوم بعملية التقييم، (بموجب الراتب الشهري)، وتكاليف مواصلاته، ووقت المتدرب، (بموجب الراتب الشهري)، وثمن القرطاسية، ونفقات استخدام الأجهزة.

مجموع التكاليف (Total Costs)، وذلك بجمع تكاليف جميع مراحل برنامج (ADDIE).

الفائدة (Benefit)

بعد حساب جميع تكاليف مراحل نموذج (ADDIE)، تأتي الخطوة التالية التي نستمدها من الفوائد المحتملة للتدريب مثل: زيادة في الإنتاجية، وتحسن في وسائل الأمان، وخفض التكاليف، وزيادة في الادخار. ثم التعبير عن الفوائد المعنوية والمادية بأرقام مالية.

ملخص مرحلة التصميم

وهو الخروج بتصميم موجز ومختصر بحيث يشمل ما يلي: -

1. حصر المهمة (A Task Inventory).
2. أهداف الأداء (Performance Objectives).
3. عناصر الاختبار (Test Items).

4- استراتيجية الاختبار (Testing Strategy).

5-حساب تكاليف الفائدة (A Cost Benefit Calculation)

2.2.5 المرحلة الثالثة: مرحلة التطوير (Develop Phase)

تهدف هذه المرحلة إلى توفير مصادر التعلم، وذلك من خلال تطوير ستة مواضيع هي: –

أولا: تطوير المحتوى (Generate Content)

يعتبر المحتوى التدريبي المادة الأساسية التي يستطيع المتدرب من خلالها بناء المعرفة. حيث يعرض المحتوى التدريبي في الجلسات التدريبية، وتصبح الاستراتيجيات التدريبية وسائل هامة لتبادل المعرفة، والمهارات، والإجراءات خلال الدورة التدريبية، التي من المفترض أن يكون لها افتتاحية، ومنتصف، وخاتمة.

مفهوم الاستراتيجيات التدريبية (Instructional Strategies Concept)

تشكل الاستراتيجيات التدريبية محور إطار عمل إرشادي للمتدربين، وذلك من خلال تنفيذ النشاطات في بيئة التدريب. وتبقى الأهداف والغايات من التدريب ثابتة، في حين تختلف الاحتياجات الأساسية، والوسائل المستخدمة بناء على حاجة المتدربين إليها (الدافعية)، وقدرتهم على بناء المعرفة والمهارة (المعدل)، وانطباعهم حول آلية التدريب (الأسلوب). لذا يجب ان تركز الاستراتيجيات التدريبية على تحفيز المتدربين، ونسبة مشاركتهم وتفاعلهم في العملية التدريبية، وكيفية استيعابها وفهمها، ومن ثم نجاحها.

نظرية الاستراتيجيات التدريبية (Instructional Strategies Theory)

تعرف الاستراتيجية التدريبية على أنها نشاطات تعليمية منظمة ومتسلسلة. وتعتبر نشاطات التعلم محاولة لتنظيم مجموعة من النشاطات بهدف تسهيل وتفسير وبناء المعرفة والمهارات لدى المتدربين. وتتنوع النشاطات بناء على السياق، والمصادر، واحتياجات المتدربين، وتنوعها الذي يؤدي إلى فهم منهجيتهم

التقليدية، ومواقفهم الحالية. وتبقى النظريات كما هي، في حين يكون للاستراتيجية التدريبية مرحلة افتتاحية، ومنتصف، وخاتمة، وكذلك الحال بالنسبة للنشاطات.

افتتاحية النشاطات (Beginning Activities)

تفتتح نشاطات الدورة التدريبية بالخطوات التالية:

1. المهام الدافعة لجذب انتباه المتدربين.
2. توضيح التوقعات وصولا للأهداف.
3. التأكيد على الاحتياجات الأساسية، المتعلقة بمراجعة المعرفة والمهارات.

منتصف النشاطات (Middle Activities)

تهدف خطوة منتصف النشاطات إلى تسهيل المرحلة الأكثر تفاعلا بين المتدرب، والمدرب، والوسائل، والمحتوى. حيث يحصل المتدربون على فرصة الحصول على المعرفة، وبناء المهارات، من خلال عملية عرض المحتوى، التي تتضمن: التوضيحات، ولعب الأدوار، والمحاكاة، والمناقشات، وعروضاً تقديمية، وتدريبات قائمة على دراسة الحالة، والألعاب، والملاحظة، وعملية تطوير طرح الأسئلة، وتدريب الأقران، واستعراض تجربة النظراء.

اختتام النشاطات (Ending Activities)

تعتبر الخاتمة الحدث الأهم، الذي يساعد المتدربين على الربط بين المعرفة، والمهارات، والإجراءات التي تم تعلمها في الدورة. وتتضمن الخاتمة على طرح الأسئلة، والتحول من مرحلة إلى أخرى، ومراجعة النشاطات، والملخص، ووضع خطط العمل.

تطبيق الاستراتيجيات التدريبية (Instructional Strategies Practice)

هناك العديد من نماذج العمل التي يمكن تطبيقها بشكل فعال، لتأخذ شكل الافتتاحية، والمنتصف، والخاتمة بهدف تطوير الاستراتيجية التدريبية.

ثانيا: اختيار أو تطوير وسائل التعزيز (Select or Develop Supporting Media)

إن الوسائل الفعالة تسهل عملية التدريب، والاحتفاظ بالمعرفة والمهارات. وتهدف الوسائل التدريبية إلى ترسيخ عملية التعلم من خلال استخدام عناصر ملموسة لتحقيق أهداف الأداء. والوسائل لها دور أساسي في تعزيز فهم العملية التدريبية، وقد نستخدم في الدورة التدريبية الواحدة أنواع مختلفة من الوسائل. وتلعب الوسائل دورا أساسيا في نقل تفكير المتدربين على النحو التالي:

1. من المعلوم إلى غير المعلوم (From Known to unknown).
2. من السهل إلى الصعب (From Easy to Difficult).
3. من البسيط إلى المعقد (From Simple to Complex).
4. من الملموس إلى الخيال (From Concrete to Abstract).

مفهوم الوسيلة (Media Concept)

الوسائل التدريبية هي أدوات تستخدم لتطوير قدرة المدرب والمتدرب. وتعتمد عملية اختيار الوسائل المتوفرة، أو تطويرها حسب السياق، والتوقعات، وظروف الأداء، والمصادر المتوفرة، والثقافة، والتطبيق العملي.

نظرية الوسائل (Media Theory)

تهدف عملية اختيار الوسائل المتنوعة إلى: –

1. تحسين جودة العملية التدريبية.

2. تعزيز عملية إكساب المتدربين بالمعرفة، والمهارات الأساسية، من خلال عرض المحتوى، حيث تمثل وسائل عرضه مفاتيح فهمه.

3. فهم أساليب التعلم المختلفة، المرتبطة بمجموعة من السمات النفسية التي تحدد كيفية تصور وتفاعل المتدرب في بيئة التعلم. وهناك ثلاثة أساليب متداولة لعملية التعلم، وجديرة بالاهتمام، وهي:

الأسلوب السمعي (Auditory):

يحفز هذا الأسلوب المتدرب إلى الاحتفاظ بأهم المعلومات التي لم يسمع بها فقط، وتكون لديه فرصة مناقشتها.

الأسلوب البصري (Visual):

يُمَكِّن هذا الأسلوب المتدرب من مشاهدة الصور من خلال الإحساس البصري (Visual Sense) مثل استخدام الصور، مواضيع حقيقية، رسومات، وعرض فيديو.

الأسلوب الحركي (Kinesthetic):

يُمَكِّن هذا الأسلوب المتدرب من الحصول على المعرفة والمهارات من خلال الإحساس الحركي (Psychomotor Sense). حيث يحتاج المتدرب للتحرك داخل قاعات التدريب، وأن يكون جزءاً من العمل، مثل المحاكاة، والتدريب العملي.

تطبيق الوسائل (Media Practice)

وهي عملية اختيار الوسائل الملائمة، التي تساعد المتدرب على تحقيق أهداف الأداء. ويتم اختيار الوسائل التدريبية من خلال تحديد الوسائل التي تتوافق مع مكون واحد أو أكثر من مكونات الهدف، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة للنشاط التدريبي المحدد.

ثالثا: تطوير دليل المتدربين (Develop Guidance for Learners)

المتدربون هم من وافق على الدور الأساسي للتعلم المقصود والمعقد. إذ يعتبر المتدرب صعب المراس بسبب ممارسته الجسدية، والعاطفية، والاجتماعية، والعقلية في أجواء التدريب. وتزداد عملية التعلم المقصود تعقيدا بسبب الاختلاف في نسبة الذكاء، والأساليب المعرفية، والدافعية، والقواعد الثقافية، والإبداع، والحالة الاقتصادية–الاجتماعية التي تحدد سلوك المتدربين في الجلسات التدريبية.

ويؤدي دليل المتدرب دور الاسترشاد بالاستراتيجيات التدريبية التي تعزز ممارسة التعلم، وتحفيز المتدرب على التركيز أكثر على مهام التعلم، ووضعه في صورة التوقعات.

هذا بالإضافة إلى أن دليل المتدرب هو النظرية الأساسية التي يتم تنظيمها بشكل مسبق، وتشكل نظرة عامة للمتدربين لإتباعها وتطويرها بناء على التدفق المنظم، والتسلسل المنطقي والسلس لمحتويات الدليل. وهناك عدة طرق لتحديد شكل الدليل، والأكثر استخداماً هي:

- **التنظيم (Organization):**

ويتضمن العنوان، وحقوق النشر، والشكر والتقدير، وقائمة المحتويات، والمحتوى، ومسرد المصطلحات، والملحق.

- **الشكل (Format):**

يجب الأخذ بالاعتبار نواحي تطوير الوحدة وهي عرض المحتوى، وعرض التمارين، والتتابع داخل كل وحدة. ويشمل عرض المحتوى لكل وحدة المحتوى الرئيس، الذي يعد بطريقة تشبه نفس الطريقة التي تم بها إعداد القواعد الإرشادية وأن تتضمن الافتتاحية، مقدمة لكل موضوع، والمنتصف أو تفسير محتوى جديد، واستخدام أمثلة لتوضيح وإجراء الاختبار عندما يمارس المتدربون مهارة جديدة، ثم الخاتمة أو ملخص محتوى الوحدة. وأن تكون عملية عرض التمارين قابلة لرد فعل المتدرب، وتمكنه من أخذ الملاحظات، أما التتابع داخل كل وحدة فيكون ثابتا من وحدة إلى أخرى لتسهيل عملية الاستخدام.

- **الجودة (Quality)**

بحيث تعكس جودة تصميم وتنسيق كل وحدة، وأن تعتمد على الوضوح، والدقة، وتكون الصياغة واضحة، وسهلة الفهم، وتتناسب مع مستوى المتدربين، وأن تكون المصطلحات مختصرة ومُعَّرفةً بعناية، وكذلك تعريف رموز الاختصارات، والالتزام بالقواعد اللغوية، وبعلامات الترقيم.

رابعا: تطوير دليل المدرب (Develop the Teacher Guidance)

دور المدرب كونه حكيم المسرح (Sage on the Stage)، هو الانتقال إلى الجهة الجانبية (Guide on the Side) ليأخذ وضعية المرشد، بحيث يتم تحديد الأدوات التي تساعده في عملية الإرشاد، لتحقيق جودة العملية التدريبية كاملة. أما الأدوات فتعكس دور المصمم في اختيارها لتمثل المهام التي سيؤديها المتدربون، وتحقيق الأهداف المحددة، واختيار الاستراتيجيات التدريبية الملائمة، وتحديد أجواء التدريب.

مفهوم دليل المدرب (The Concept of Teacher Guidance)

ويشمل العناصر التي تمكن المدرب من إرشاد المتدربين من خلال استراتيجيات التدريب المخططة. بحيث يعزز تصميمه وتنسيقه قدرة المدرب على تسهيل العملية التدريبية، والمضي فيها قدما، ويساعده على توجيه المتدربين وإرشادهم من خلال تضمنه للاستراتيجيات التدريبية.

خامسا: تطوير المراجعات التكوينية (Conduct Formative Revisions)

إن إجراء مراجعة للمخرجات والعمليات التدريبية تسبق مرحلة تنفيذ التدريب. ويستخدم مصممو البرنامج التدريبي التقييم لهدف محدد وهو تحسين التدريب المصمم لأجل تحقيق الهدف المتمثل في علاج فجوة الأداء. وهناك نوعان أساسيان من التقييم يستخدمان في نموذج (ADDIE):

1. التقييم التكويني (Formative Evaluation)

وهو عملية جمع المعلومات التي تستخدم لمراجعة كامل العملية التدريبية قبل الشروع في تنفيذها.

2. التقييم الختامي (Summative Evaluation)

وهو عملية جمع المعلومات بعد انتهاء مرحلة التنفيذ.وتناول الباحث في هذه المرحلة النوع الأول، أما النوع الثاني فسيتم بحثه لاحقا. وإن الهدف من إجراء التقييم التكويني هو تحديد الفعالية المحتملة لمصادر التعلم ضمن مرحلة التطوير، وتحديد أية مصادر أخرى. ويوفر التقييم التكويني أيضا فرصة التحقق من مواقف المتدربين تجاه فعالية مصادر التعلم.

مفهوم إجراء المراجعات التكوينية (Conduct Formative Revisions Concept)

يتم القيام بالإجراء التكويني بموجب نموذج (ADDIE) في بداية مرحلة التصميم وفي نهاية مرحلة التطوير.

نظرية إجراء المراجعات التكوينية (Conduct Formative Revisions Theory)

يعرف التقييم التكويني في بداية مرحلة تصميم البرنامج التدريبي على أنه عملية جمع المعلومات حول كيفية تعلم المتدربين ضمن سياق محدد. حيث يتم تحليل المعلومات وتكوينها لتكون مفيدة بشكل كامل، في حين يتم مراجعة ملخصها في نهاية مرحلة التطوير. وتشكل أهداف الأداء مقياس التقييم التكويني لعملية جمع المعلومات، التي تشمل مصادر المعلومات، وبنود التحليل الفردي، وتعزيز بنود الاختبار، والاختبارات القبلية والبعدية، والملاحظات والاستبانة التي تتمحور حول المواقف.

تطبيق إجراء المراجعات التكوينية (Conduct Formative Revisions Practice)

هناك ثلاث مراحل لإجراء عملية التقييم التكويني وهي:

1. الاختبار الفردي (One – to – One Trial)

الهدف من إجراء هذا الاختبار هو حذف الأخطاء الواضحة من محتوى الدورات المخططة للعملية التدريبية، وتعزيز مصادر التعلم، والحصول على رد فعل أولي من أطراف العملية التدريبية بموجب نموذج (ADDIE)، الذي يعتبر مقياسا لتحديد مدى وضوح العملية التدريبية، والفترة الزمنية لتنفيذها لجميع

الأطراف. حيث يجتمع مصممو أو مطورو البرنامج التدريبي مع كل متدرب شارك في العملية التدريبية بهدف الحصول على تغذية استرجاعية، تشكل مراجعة المتدرب للعملية التدريبية، وتتضمن التغذية الاسترجاعية بيانات نوعية أكثر منها كمية، في حين يقوم مطورو البرنامج بمراجعة مصادر التعلم القائمة على المعلومات التي تم جمعها خلال عملية إجراء الاختبار الفردي، ثم إجراء اختبار المجموعات الصغيرة.

اختبار المجموعات الصغيرة (Small Group Trial)

الهدف من إجراء هذا الاختبار هو تحديد فعالية مراجعة العملية التدريبية، والحصول على تغذية استرجاعية حول مصادر التعلم في شكلها النهائي. وتشمل عملية إجراء اختبار المجموعات الصغيرة نتائج الاختبار القبلي والبعدي، ونتائج المقابلات، ونتائج تحليل الاستبانة. ويتراوح العدد المطلوب للمجموعات الصغيرة ما بين (8-20). وتشتمل تغذيتها الاسترجاعية على بيانات كمية ووصفية للتمكن من مراجعتها، وتلخيصها لإجراء المراجعات، في حين يواصل مطورو البرنامج إجراء المراجعات لمصادر التعلم بناء على المعلومات المتوفرة من إجراء اختبار المجموعات الصغيرة التي تعتبر أولية لإجراء اختبار المجال.

2-الاختبار العملي (Field Trial)

0 يهدف إجراء هذا الاختبار إلى تحديد مدى الاستفادة من العملية التدريبية، وتحديد أداء المتدرب، للانتقال إلى مرحلة التنفيذ، وتحديد مدى وضوح عرض المحتوى التدريبي ضمن خطة استراتيجية التدريب. وهناك نوعان من اختبار المجال هما:-

0 عدم استحقاق إجراء اختبار المجال (Non-Credit Field Test)، أي أن التدريب المنتهي لا يضمن أن يكون في مستوى الاستحقاق أو إعطاء شهادة للمتدربين الذين حققوا الأهداف.

0 استحقاق الاختبار التجريبي (Credit Bearing Pilot)، حيث إنّ هذا الاختبار هو المرحلة الأخيرة في مرحلة التطوير.

سادسا: تطوير الاختبار التجريبي (Conduct a Pilot Test)

ويضمن إجراء هذا الاختبار تحقيق الأهداف التدريبية بالنسبة للمتدرب، وعدم عودته للتدريب من جديد. وهناك ثلاث خطوات لإجراء هذا الاختبار هي: –

- المتدربون المشاركون في البرنامج التدريبي هم أنفسهم الذين صُمَّمَ لأجلهم البرنامج التدريبي.
- يجب أن يؤدي المدرب دور المسهل في العملية التدريبية منذ أن تم اختباره، أما المصمم فلا يقوم بهذا الدور، ويقتصر دوره على مراقبة العملية التدريبية فقط.
- الشخص الذي يملك القرار النهائي ليوصي ببدء مرحلة التنفيذ هو من يراقب عملية إجراء الاختبار التجريبي.

عملية جمع المعلومات (Data Collection Process)

تشمل المعلومات التي يتم جمعها إنجازات المتدربين، وإجراءات المدرب، والمواقف، والمصادر، وأجواء التدريب، والوسائل المستخدمة. ويتم جمع المعلومات من خلال الملخص التجريبي للمدرب، والملاحظة، وإجراء مقابلات مع المتدربين، وتعزيز نتائج الاختبار، ونتائج الاختبار البصري.

عملية تحليل المعلومات (Data Analysis Process)

يتم تنظيم المعلومات التي تم جمعها من المتدربين، ثم عرضها بشكل واضح ومفصل من خلال الرسم البياني لتحليل العملية التدريبية، أو على شكل مفهوم الخرائط. بحيث تعكس الصورة الكاملة للعملية للتدريبية، وتكون منظمة حسب تسلسل الأهداف. في حين يساعد ملخص عملية تحليل المعلومات على تحديد نقاط الضعف في البرنامج التدريبي.

عملية المراجعات التكوينية (Formative Revisions Process)

إن أي مراجعة تسبق مرحلة التنفيذ تكون قائمة على المعلومات التي تم جمعها. وربما يتم ملاحظة بعض المشاكل الصغيرة خلال عملية إجراء الاختبار التجريبي، واستخدام مبادئ التعلم الحقيقية، وإجراء أي تعديلات نهائية قبل البدء بمرحلة التنفيذ.

فريق التقييم

يتكون فريق التقييم من:

1. مجموعة تطوير البرنامج التدريبي (Instructional Development Group)
2. لجنة المراجعة الخارجية (External Review Panel).
3. ممثل عن الإدارة (Representative Form Management).

ويكون دور فريق التقييم هو توفير تقرير حول الاختبار التجريبي.

دور الإدارة (Role of Management)

يتوجب على الإدارة تقديم قرارها النهائي الذي تبنته، وبصرف النظر عن توصيات مجموعة تطوير البرنامج، أو فريق التقييم، مع أن الهدف الرئيس لعملية الاختبار التجريبي هو المضي قدما في مرحلة التنفيذ كما هو مخطط لها.

مكونات خطة الاختبار التجريبي (Components of a Pilot Test Plan)

قبل البدء بإجراء الاختبار التجريبي، من الضروري إعداد خطة تتكون من:-

1. **وصف المشارك (Participant Description)**: ويشمل تحديد عدد المشاركين في عملية إجراء الاختبار التجريبي المقترح، وعدد المجموعات، وتحديد أية خصائص أخرى مثل تخصصات المشاركين.
2. **المتطلبات الأساسية (Prerequisites)**: وتشمل تحديد المتطلبات الأساسية التي من المتوقع أن يحضرها المتدربون معهم للتدريب.
3. **الموقع، التاريخ، الوقت (Location, Date, Time)**: ويشمل تحديد الموقع الذي سيتم فيه إجراء عملية الاختبار التجريبي، وتاريخ بدايته، والفترة الزمنية التي سيستغرقها.
4. **بيئة التعلم (Learning Environment)**: وتشمل وصفا محددا لها، بهدف إجراء الاختبار التجريبي، متضمنة الاحتياجات المطلوبة من المصادر التكنولوجية، والمصادر الأخرى.
5. **مؤهلات المدرب(المسهل) (Facilitator Qualifications)**: وتشمل تحديد المؤهلات المطلوبة للمدرب الذي يقوم بدور المسهل.
6. **قياس الخطة (Measurement Plan)**: وصف ما يمكن قياسه، وكيفية قياسه، وتحديد أدوات القياس متضمنة ملخصاً عن الأسئلة.
7. **وصف فريق التقييم (Evaluation Team Description)**: إعداد قائمة بعدد فريق التقييم، ووصف دور كل منهم مع تحديد مسؤولياته.

ملخص مرحلة التطوير: اختيار مصادر التعلم، والتي تشمل:

1. خطط الدرس (Lesson Plans).
2. مصادر المحتوى الإضافي (Sources for Additional Content).
3. الاستراتيجيات التدريبية (Instructional Strategies).

4. الوسائل المختارة (Selected Media).
5. مجموعة شاملة من التوجيهات للمدرب، ولكل دورة تدريبية.
6. ملخص المراجعات (A Summary of Revisions).
7. نتائج الاختبار التجريبي (The Results of a Pilot Test).

2.2.6 المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ (Implement Phase)

تهدف مرحلة التنفيذ إلى إعداد بيئة التدريب من خلال تنفيذ موضوعين اثنين، هما:

التنفيذ الأول: إعداد المعلم (المدرب) (Prepare The Teacher)

يعتبر إعداد المعلم (المدرب) من ضمن إجراءات مرحلة التنفيذ حسب نموذج (ADDIE)، ويخضع البرنامج المخطط حاليا لعملية التقييم التكويني بناء على المراجعات التي قام بها جميع أطراف التدريب. وتشكل المعرفة والمهارات متطلبات أساسية لمن سيقوم بتسهيل تنفيذ عملية التدريب، وتوفير مصادر التعلم، إذ إن دور المعلم (المدرب) يتمثل في أنه يسهل هذه العملية في بيئة التعلم المعتمدة لأنه يملك نقطة الانطلاق لتسهيل المهارات ضمن حدود المحتوى، وهو المسؤول عن نظام إيصال التدريب، وتسهيل الدورة، وتحديد سرعة إيصالها، وتوفير دليل الإرشاد والوسائل المساعدة، واستخدام خبرته الشخصية في تجهيز مكان التدريب، والمساعدة في عمليتي التحليل والتقييم.

تعتبر خطة المدرب (المسهل) (Facilitator Plan) إحدى مكونات إجراء إعداد المدرب، وتتكون هذه الخطة من ثلاثة أجزاء هي:

1. تحديد الشخصية (Identification)

يتم تعريف المعلمين (المدربين) المؤهلين بمرحلة التحليل، ومن الضروري إعادة التأكيد على مؤهلاتهم في مرحلة التنفيذ كجزء من خطة المدرب (المسهل) نتيجة لتطوير مصادر التعلم، وعملية التقييم التكويني.

ويجب على المدرب الذي سيلعب دور المسهل لعملية التدريب أن يكون حاصلا على شهادة بهذا الخصوص بناء على مرحلة تطوير تدريب للمدرب.

2. جدول الأعمال (Schedule)

يظهر جدول الأعمال المعد مسبقا عندما وحيثما تبدأ مرحلة إعداد المعلم (المدرب)، ويرتبط هذا الجدول عادة بمرحلة تدريب المدرب (Train the Trainer) التي تم تحديد وقتها، وبناء على ذلك، يتم إعداد جدول الأعمال للمعلمين (المدربين) الذين يتم اختيارهم، لتسهيل دورة التدريب التي تم تطويرها، وتكملة مرحلة إعداد المعلم (المدرب).

3.إعداد المدرب

يقوم المسؤول عن تنسيق مرحلة تنفيذ دورة التدريب بعرض جدول التدريب على المعلمين (المدربين)، بحيث يتضمن الجدول اسم الدورة، وعدد المشاركين فيها، وإعداد المعلم (مدرب) الدورة، وأن تكون الاحتياجات الأساسية للمعلم (المدرب) مكتملة قبل بدئه للدورة. وتوفر دورة إعداد المعلم (المدرب) فرصة تنفيذ المواضيع التالية: –

– مراجعة فجوة الأداء الأساسية.

– الحصول على خبرات إضافية في موقع التدريب.

– تطبيق التسهيلات المتعلقة بالاستراتيجيات التدريبية المطورة.

– تطبيق استخدام مصادر التعلم المطورة.

–الاستعداد لإدارة العوائق المحتمل حدوثها.

– الحصول على شهادة (إذا كان ذلك ملائما).

أشكال وعينات دورة إعداد المعلم (المدرب)

تأخذ دورة إعداد المعلم (المدرب) أشكالا وعينات متعددة وهي: –

الشكل الأول: دورة تدريب المدرب # 1 (3 أجزاء)

- يشارك المعلمون (المدربون) في النشاطات التدريبية، على أنهم متدربون، ويكون المعلم (المدرب) في هذا الشكل من ضمن إدارة تصميم البرنامج التدريبي.
- يقوم المعلم (المدرب) بتقديم تصور عن المتدرب، وعن المشاركة المرتبطة بمعلومات مرحلة التحليل، وتنظيم جلسة سؤال وجواب (A&Q) عندما يناقش المعلمون الاستراتيجيات المتعلقة بتسهيل البرنامج المطور. ويراجع المعلمون (المدربون) دليل المعلم.
- يُعطِي كل معلم (مدرب) درساً أو أكثر يحاكي دورة التدريب المصغر. أما المعلمون الآخرون فيأخذون دور المتدربين في هذه الدورات.

الشكل الثاني: دورة تدريب المدرب # 2 (4 أجزاء)

- بداية يتم تزويد جميع المعلمين (المدربين) بالمواد اللازمة لإرشاد المعلم (المدرب)، والمتدرب، ويطلب منهم مراجعة المادة التي تسبق عملية بدء دورة التدريب.
- توفير تصور عن المتدرب، وملخص عن مرحلة التحليل. وغايات وأهداف الدورة.
- تزويد كل معلم (مدرب) بجميع المواد التدريبية المطورة حتى لحظة البدء بدورة التدريب.
- استخدام التدريبات والأمثلة في الدورة، لمساعدة المعلمين (المدربين) على دمج المعرفة حول الدورة.

عينة رقم (1) من التدريبات (Sample Exercise:1)

تعيين فرق التدريب، بحيث يقوم كل فريق من المعلمين (المدربين) بتقييم جميع الملاحظات في قاعة التدريب، وتزويد باقي المجموعة بالأمور التالية:

- تحديد الغايات والأهداف، وعناصر اختبار.
- تحديد المحاور الرئيسة للجلسة التدريبية.
- العوائق المحتملة التي تواجه عملية التدريب.
- وضع توصيات للتغلب على تلك العوائق.

عينة رقم (2) من التدريبات (Sample Exercise:2)

تقوم فرق التدريب بمراجعة الملاحظات التي تم تدوينها، ثم القيام بتحديد الآتي:

- الخط الزمني لتنفيذ الأجزاء الرئيسة لكل وحدة.
- النشاطات التدريبية التي تحتاج إلى التركيز.

عينة رقم (3) من التدريبات (Sample Exercise:3)

تقوم فرق التدريب بمراجعة الملاحظات المدونة، وتحديد أية استراتيجيات أخرى تساهم في جسر هوة فجوة الأداء.

شكل دورة التدريب #3 (3 أجزاء)

- بيان الأجزاء المرتبطة بملخص مرحلة التحليل، ووضع تصور عن المتدرب.
- أن يكون لدى المعلمين (المدربين) افتراض حول دور المتدربين، في حين توفر إدارة تصميم البرنامج مكونات التدريب.
- أن يكون لدى المعلمين (المدربين) افتراض حول دور المدرب المسهل، في حين توفر إدارة تصميم البرنامج المواد التدريبية حول (السير خلال – والحديث خلال).

التنفيذ الثاني: إعداد المتدرب (Prepare the Learner)

وذلك بهدف تحديد المتدربين وإعدادهم للمشاركة الفاعلة في العملية التدريبية، والتفاعل مع مصادر التعلم التي تم تطويرها؛ لأنه يفترض أن يكون المتدرب مسؤولا عن تعلمه. لذلك فهم بحاجة للإعداد للتفاعل الهادف مع محتوى التدريب الذي تم تطويره، ومع أقرانهم الذين ارتبطوا معهم بشكل متزامن بنفس مصادر التعلم.

ويعتبر إعداد المتدرب من مكونات استراتيجية مرحلة التنفيذ لنموذج (ADDIE)، وأن خطة المتدرب هي إحدى مكونات إجراء إعداده. وتركز هذه الخطة على أربعة أجزاء هي:

- **تحديد الشخصية (Identification)**

لقد تم تعريف المتدربين بدقة في مرحلة التحليل، أما في مرحلة التنفيذ فيتم التأكيد على أشكال التعلم المفضلة لديهم، وعلى المتطلبات الأساسية للمعرفة، والمهارات، وتوظيف الاستراتيجيات، والاحتفاظ بالخطط.

- **جدول الأعمال (Schedule)**

يجسد جدول الأعمال طريقة تحديد شخصية المتدرب، بهدف مشاركته الفاعلة، وكونه راضيا عن المتطلبات الأساسية التي تسبق مشاركته في التدريب. ويتضمن جدول الأعمال تحديد عدد المتدربين، ومكان التدريب، والجلسات التدريبية.

- **التواصل ما قبل الدورة (Pre – Course Communication)**

حيث يحصل المتدرب على معلومات محددة عن الدورة بموجب مكونات خطة المتدرب، التي تشكل فرصة لحثه على إبداء مواقفه الإيجابية لبدء التدريب. ويحصل المتدرب على:

- الترتيبات اللوجستية مثل: موقع التدريب، والوقت، والتنقل، ومكان السكن، وهدف التدريب، والنتائج المتوقعة، وأية متطلبات أخرى، أو توصيات قبل البدء بمرحلة التنفيذ.
- إحضار مواضيع محددة من موقع العمل، لاستخدامها في الدورة مثل: المشكلة الحالية، أو فجوة الأداء، ونموذج العمل، والمشروع.
- **المتابعة (Tracking)**

يجب العمل على تسجيل المتدربين حسب سياسة التدريب، والإجراءات التنظيمية، "والمتابعة": مصطلح شائع لوصف عملية تسجيلهم، ولا يعتبر مصمم البرنامج المسؤول عن عملية التسجيل، لكنه المسؤول عن أشكال متطلبات التسجيل مثل: الامتحانات، والنتائج، وفترة الاحتفاظ بالتسجيل، وبرنامج متابعة المتدربين.

النتيجة: استراتيجية التنفيذ (Result: An Implementation Strategy)

نتيجة مرحلة التنفيذ هي صياغة استراتيجية التنفيذ، التي تتكون من إعداد المعلم(المدرب)، وإعداد المتدربين.

2.2.7 المرحلة الخامسة: مرحلة التقييم (Evaluation Phase)

تهدف مرحلة التقييم إلى تحديد مستويات التصور، والتعلم، والأداء، على أنها مستويات أساسية لمرحلة التقييم المرتبطة بمرحلة تصميم البرنامج التدريبي. لذا فإن الهدف هو تقييم جودة المخرجات والعمليات التدريبية، وذلك قبل وبعد مرحلة التنفيذ. والإجراءات المرتبطة بمرحلة التقييم هي:

- تحديد مصادر التقييم (Determine Evaluation Criteria).
- اختيار أدوات التقييم (Select Evaluation Tools)
- إجراء التقييم (Conduct Evaluation).

عملية التقييم عملية مستمرة تبدأ من مرحلة التحليل حتى نهاية مرحلة التقييم بموجب نموذج (ADDIE). في حين تركز عملية التقييم في مرحلة التصميم على قياس قدرة المتدرب على أداء المعرفة والمهارات في بيئة العمل الحقيقية. وهناك عدة أسباب لإجراء التقييم في مرحلة تصميم البرنامج التدريبي وهي:

1. تحديد مسؤولية النشاطات التدريبية.
2. الموافقة على ميزانية التدريب.
3. توليد بيانات للمقارنة.
4. تحديد درجة نجاح برامج التعلم والتدريب.
5. توفير بيانات عن العائد المحتمل على الاستثمار.
6. تعتبر عملية التقييم مصدر فخر لأداء عمل ممتاز.

وتهدف عملية التقييم إلى توفير بعض الحلول لمشاكل التعلم. ويعتبر نموذج (ADDIE) النموذج الأكثر ملائمة لتصميم برنامج تدريبي منهجي، يوفر حلولا لمشاكل التعلم خلال مستويات مرحلة التقييم. وهناك نماذج أخرى للتقييم منها:

1. نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick Model)

يختص هذا النموذج بتقييم أي برنامج تدريبي، وقد أصدر كيريك باتريك كتابه عام (1998) بعنوان (Evaluation Training Programs). الذي يتضمن تقييم البرنامج التدريبي من خلال قياس أربعة مستويات هي:-

- رد فعل المتعلم (Reaction of Learner).
- التعلم (Learning).
- السلوك (Behavior).

- النتائج (Results).

2. نموذج جاك فيلبس (Jack Philips Model)

يختص هذا النموذج بتقييم خمسة مستويات، هي:-

- **رد الفعل وتخطيط العمل (Reaction and Action Planning)**

يشمل رد فعل المتدرب، وخطته لتطبيق المعرفة والمهارات الجديدة التي اكتسبها.

- **التعلم (Learning)**

يشمل تغيير في معرفة ومهارات ومواقف المتدرب.

- **تطبيق العمل (Job Application)**

يشمل ممارسة المتدرب للمعرفة والمهارات الجديدة في بيئة العمل.

- **نتائج العمل (Business Results)**

يشمل ممارسة المتدرب للمعرفة والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى نتائج إيجابية في عمله.

- **العائد على الاستثمار (Return on Investment)**

تشمل فوائد نتائج التدريب التي تفوق تكاليفه.

3. التقييم بموجب نموذج (ADDIE)

تعتمد مرحلة التقييم بموجب نموذج (ADDIE) على تقييم ثلاثة مستويات، وكل مستوى له هدف مختلف عن المستوى الأخر، وأن كل المستويات لها تأثير تراكمي، ويتناول كل مستوى الإجابة على الأسئلة التالية: (5 WS &H: Who, What, When, Where, Why, and How)

- من سيقوم بعملية التقييم؟

Who will administer the evaluation? (Personnel)

- ما الذي سيتم قياسه بالضبط؟ (شكل المعلومات)

What will specifically be measured? (Type of Data)

- متى ستتم عملية التقييم؟ (الوقت)

When will the evaluation be administered? (Time)

- أين سيتم التقييم؟ (المكان)

Where will the evaluation occur? (Venue)

- لماذا يعتبر التقييم مهماً؟ (الهدف)

Why is this evaluation important? (Purpose)

- كيف يتم جمع معلومات التقييم؟ (الأدوات)

How will the evaluation data be collected? (Tools)

مستويات التقييم بموجب نموذج (ADDIE)

المستوى الأول: التصور (Level 1: Perception)

1. من؟: المعلم (Who: the Teacher)
2. ماذا؟: قياس تصور المتعلمين (What: measure learners perception).
3. متى؟: فور استخلاص نتائج الدورة (When: At the Conclusion of the course)
4. أين؟: في موقع التدريب (Where: within the learning space)
5. لماذا؟: تحديد درجة الرضى بالمحتوى، وبالمعلم

(Why: Determine the degree of satisfaction with the content and with the teacher)

6. كيف؟: المسح (Survey)، والاستبانة (Questionnaire)، والمقابلة (Interview)، ومقياس ليكرت (Likert Scales)، والأسئلة المفتوحة (Open-ended Questions).

المستوى الثاني: التعلم (Level 2: Learning)

1. من؟:المعلم، أو شخص معين (Who: the teacher or other designate).
2. ماذا؟: قياس المعرفة والمهارات المكتسبة (What: measure knowledge and skills acquisition)
3. متى؟: فور انتهاء الدورة (When: Immediately Upon Completion of a course)
4. أين؟: في موقع التدريب أو في مكان العمل
5. (Where: Learning Space or Performance Space
6. لماذا؟: تحديد احتمالية أداء المتدرب في العمل، وتحديد جودة مصادر التعلم (Determine Learner Potential to Perform on the Job, and the Quality of the Learning Resources)
7. كيف؟: الاختبارات (Examinations)، والملاحظات (Observations)، والممارسة (Pract ice)، والمحاكاة (Simulations).

المستوى الثالث: الأداء (Level 3: Performance)

1. من؟: المشرف أو طرف ثالث محايد (Who: supervisor or neutral third party)
2. ماذا؟: قياس تحول التعلم الحقيقي (What: measure action learning transfer)
3. متى؟: بعد العودة إلى العمل (When: After returns to the job)
4. أين؟: في مكان العمل (Where: Performance space)

5. لماذا؟: تحديد قدرة المتعلم على أداء المهمة، وجسر هوة فجوة الأداء

(Why: Determine Learners ability to perform task, and the performance gap has been closed)

6. كيف؟: مهام العمل الحقيقي (Authentic Work Tasks)، جداول تحقق الأداء (Performance Checklists)، تحديد المشرف (Supervisor Assessment)، مراجعات الأقران (Peer review)، الملاحظات (Observations).

اختيار أدوات التقييم (Select Evaluation Tools)

وذلك بهدف معرفة المساهمة الأساسية لكل أداة من أدوات التقييم المستخدمة في نموذج (ADDIE)، لتصميم البرنامج التدريبي. ويستخدم التقييم في هذه المرحلة من مراحل نموذج (ADDIE)، أكثر من التحديد، رغم أن كلتا العمليتين متبادلتان ومترادفتان، وهناك أدوات متعددة للقياس، وكل أداة لها المساهمة الخاصة، وتقدم فعاليتها لكل صنف من أصناف التقييم. وهناك العديد من أدوات التقييم، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

1. المسح (Survey).
2. الاستبانة (Questionnaire).
3. المقابلة (Interview).
4. مقياس ليكرت (Likert Scale).
5. الأسئلة المفتوحة (Open –Ended Questions).
6. الاختبارات (Examinations).
7. لعب الأدوار (Role Plays).

8. الملاحظات (Observations).
9. الممارسة (Practice).
10. المحاكاة (Simulations).
11. مهام العمل الحقيقي (Authentic Work Tasks).
12. جداول تحقق الأداء (Performance Checklists).
13. تحديد المشرف (Supervisor Assessments).
14. مراجعات الأقران (Peer Reviews).

نموذج تقييم بموجب (ADDIE)

	من: Who	ماذا: What	متى: When	أين: Where	لماذا: Why	كيف: How
المستوى الأول Perception						
المستوى الثاني Learning						
المستوى الثالث Performance						

شكل رقم (5.7) من المصدر: Branch(2009), P162. ترجمة الباحث.

2.3.1 الجزء الثالث: الدراسات السابقة

أولا: الدراسات التربوية

هدفت **دراسة تونيو (Tunio, 2012)** إلى تقييم برامج التدريب لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في منطقة (لاركانا) في الباكستان. واستخدم الباحث المنهج المختلط (الكمي، والنوعي) لجمع البيانات، واعتمد الاستبانة لجمع المعلومات الكمية، والمقابلات الشخصية لجمع المعلومات النوعية. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي اللغة الإنجليزية في جميع المراحل الدراسية في منطقة (لاركانا) الذين حصلوا على برامج تدريب، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة، وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة طريقة العينة العشوائية الطبقية. وخلصت الدراسة إلى أن معظم برامج التدريب المقدمة للمعلمين أخفقت في إعدادهم من حيث مهارات التطوير، وعدم تطبيق المعلمين لتلك المهارات بسبب التمسك بنمط التعليم التقليدي، ولوحظ أن المعلمين المتدربين كان لدى بعضهم هدف اكتساب مهارات جديدة، في حين كان لدى البعض الآخر هدف الحصول على مكافآت مالية، وكذلك لوحظ أيضا عدم وجود آلية لمتابعة أداء المعلمين المتدربين لفحص مدى استفادتهم من برامج التدريب، التي لم تحقق الأهداف المرجوة. في حين بحثت **دراسة أوزال (Uysal, 2012)** في تقييم اسبوع واحد من برنامج تدريب المعلمين أثناء العمل في العاصمة التركية (أنقرة)، مقدم من وزارة التربية والتعليم التركية بهدف تحديد أثر البرنامج المذكور على تعزيز اتجاهات ومعرفة المعلمين وتطبيقها في الحصص الصفية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتصميم الدراسة، والمنهج المختلط لجمع البيانات، واعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية، والمقابلات لجمع البيانات النوعية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الأساسية، في مدارس العاصمة التركية (أنقرة)، وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة

الطريقة العشوائية البسيطة، حيث وزعت الاستبانة على (72) معلم ومعلمة بعد (18) شهراً من انتهاء البرنامج التدريبي. وخلصت الدراسة إلى أنه رغم أن اتجاهات المعلمين كانت ايجابية تجاه البرنامج التدريبي، إلا أن البرنامج واجه عدة تحديات خاصة في مرحلتي التخطيط والتقييم، وكان له أثر واضح على أداء المعلمين في حين لم يقم المعلمون بعمل تغذية راجعة، وكذلك عدم وجود آليات لتقييم البرنامج التدريبي لا من قبل المدرب ولا من قبل الوزارة، علاوة على أنه لم يطلب من المعلمين تقييم البرنامج التدريبي. في حين ركزت **دراسة نعوم (Noom, 2013)** على بحث مشاكل تدريس اللغة الإنجليزية المرتبطة بالمعلمين، والطلبة والتقييم، والمنهاج الدراسي، والمقرر، والعوامل الأخرى التي تساهم في إنجاح العملية التعليمية في المدارس الثانوية، وكذلك دراسة احتياجات التطوير المهني للمعلمين في تايلند. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتصميم الدراسة، والمنهج الكمي لجمع البيانات، واعتمد الاستبانة لجمع البيانات الكمية. وتكون مجتمع الدراسة من (77) مدرسة ثانوية في (3) مناطق في تايلند، وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة الطريقة العشوائية. وقام الباحث بتوزيع (47) استبانة. وخلصت الدراسة إلى أن أكثر من (55%) من المبحوثين لم يحصلوا إلى على (3) أيام تدريب في التطوير المهني، في حين حصل (14%) من المبحوثين على (10) أيام تدريب. وأن باستطاعة مؤسسات ومعاهد التعليم العالي في تايلند تحسين وتطوير عملية تدريس اللغة الإنجليزية من خلال تقديم البرامج التدريبية اللازمة للمعلمين. أما **دراسة الضمور (2013)** فبحثت في تحديد مشكلات تدريس اللغة الإنجليزية لطلبة الأول الثانوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الكرك في الأردن من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج الكمي لجمع البيانات من خلال أداة الاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة الإنجليزية في محافظة الكرك للعام الدراسي (2012-2013)، والبالغ عددهم (150) معلما ومعلمة، وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة الطريقة العشوائية

البسيطة، وتم اختيار (60) معلما ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى أهمية عقد دورات تدريبية لمعلمي الصف الأول الثانوي لتعريفهم بالاتجاهات الحديثة في تدريس اللغة الإنجليزية. وبحثت **دراسة الفاكي (Al-Faki, 2014)** في تحديد التحديات التي تواجه المعلمين عند استخدام ألواح الكتابة التفاعلية في الصفوف تعليم اللغة الإنجليزية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. ورغم سهولة استخدام تلك الألواح، إلا أنه توجد صعوبات تكمن في استخدامها، في حين تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحديا جديدا للمعلمين، إلا أنها توفر فرصة جديدة للتعلم حيث تعمل وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحسين التدريب من خلال إتاحة الفرصة للتعامل مع المصادر التعليمية، بهدف إخراج المعلمين من العزلة التقليدية، وتوفر لهم فرصة التدريب الفردي. وهنالك القليل من الدراسات التي بحثت في عيوب ألواح الكتابة التفاعلية، حيث ركزت هذه الدراسة على الصعوبات التي تواجه المعلمين في المملكة العربية السعودية وصنفت تلك الصعوبات إلى أربع فئات: إدارات المدارس، والمعلمون، والدعم التقني، والطلبة، وتتضمن كل فئة مجموعة من التحديات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج المختلط لجمع البيانات، واعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية، وخبرة وملاحظة الباحث لجمع البيانات النوعية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة الإنجليزية في المراحل الثلاث في مدارس جدة، والبالغ عددها (300)، علما أن المعلمين هم من جنسيات مختلفة، وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة طريقة المسح التجريبي. وخلصت الدراسة إلى إثبات وجود عدة تحديات تواجه المعلمين في استخدام الألواح الكتابية التفاعلية، حيث تشكل هذه التحديات مجتمعة عقبة أمام استخدامها ودمجها في التعليم والتعلم. وأن الحل يكمن في توفير برامج تدريب تساعد المعلمين على فهم التكنولوجيا، والدور المهم للمهارات التكنولوجية في تعليم اللغة الإنجليزية: "التعليم الرقمي". وبحثت **دراسة امبيض (2014)** في التعرف إلى دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج الكمي لجمع البيانات، واعتمدت أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والبالغ عددهم (727) معلما ومعلمة موزعين على (39) مدرسة حكومية، إضافة إلى مديري ومديرات تلك المدارس، والبالغ عددهم (39) مديرا ومديرة، وذلك حسب الإحصائيات الرسمية في العام (2012). وكانت المنهجية التي اختارتها الباحثة لاختيار العينة طريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم اختيار (386) مبحوثا إضافة إلى (39) من مديري ومديرات المدارس، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود آراء متوسطة تميل إلى مرتفعة لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية نحو دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس الحكومية، وبأن متوسط آراء المديرين أعلى من متوسطات آراء المعلمين على كافة المجالات. وبحثت **دراسة كوسجاي (Kosgei, 2015)** في التحديات التي تواجه تطوير الموظفين، وتحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية في مقاطعة (كيركو كاونتي) في كيينا، وهدفت أيضا إلى توضيح العوامل التي تحد من مشاركة المعلمين في برامج التدريب والتطوير. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج المختلط لجمع البيانات، واعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية، والمقابلات الشخصية لجمع البيانات النوعية. وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والموجهين التربويين والمعلمين في المدارس الثانوية في منطقة (كيركو كاونتي) في كيينا ، وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة الطريقة العشوائية البسيطة، حيث اختار (25) مدرسة ثانوية، و(25) رئيس قسم، و(50) معلم لغة إنجليزية من المرحلة الثانوية. وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على المعلمين، وإجراء المقابلات مع رؤساء الأقسام والموجهين التربويين. وخلصت الدراسة إلى وجود نقص في الكفايات لدى معظم المعلمين، ووجود مؤشر إلى الحاجة إلى التدريب أثناء العمل، وكذلك إلى وجود عدة عوامل

تعيق مشاركة المعلمين في برامج التدريب والتطوير، وأوصت الدراسة أنه يجب هيكلة التدريب أثناء العمل، وتنظيمه من قبل مؤسسة مختصة، وجعله إجباريا لجميع معلمي اللغة الإنجليزية في كينيا. بينما ركزت **دراسة العلي (2015)** على التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة في منطقة عمان الأولى بالمملكة الأردنية الهاشمية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج المختلط لجمع البيانات، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات الكمية، والمقابلات لجمع البيانات النوعية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة في منطقة عمان الأولى، والبالغ عددهم (434) معلما ومعلمة، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (150) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة في منطقة عمان الأولى، وكانت المنهجية التي استخدمتها الباحثة لاختيار العينة الطريقة العشوائية،. وخلصت الدراسة إلى أهمية توفير برامج تدريب لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة بالمملكة الأردنية الهاشمية. وبحثت **دراسة القباطي (2015)** في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز باليمن من وجهة نظرهم، ونظر وكلائهم، ومعرفة الفروق الفردية في الاحتياجات التدريبية وفق متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، والموقع الوظيفي (مدير / وكيل). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج الكمي لجمع البيانات، واعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء المدارس الثانوية في مدينة تعز، والبالغ عددهم (105)، منهم (29) مديرا ومديرة بعدد المدارس، و(76) وكيلا ووكيلة ، وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة طريقة العينة القصدية التي تكونت من (15) من مديري المدارس الثانوية و (15) من وكلاء المدارس الثانوية و(15) من معلمي المدارس الثانوية ، و(15) من اختصاصي الإدارة المدرسية والإشراف التربوي من كلية التربية بجامعة تعز باليمن. وخلصت الدراسة إلى حاجة مديري المدارس الثانوية ووكلائهم

في مدينة تعز باليمن إلى برامج تدريبية. في حين ركزت **دراسة شمندي (2015)** على بحث أثر التدريب التشاركي عن بعد على الدافعية وعلى تحسين المهارات المعرفية، وعلى تحسين المهارات الفنية. واستخدمت الباحثة المنهج التجريبي لتصميم الدراسة، واستخدمت أداة العينة الاستطلاعية التي تسمح بإجراء بعض التعديلات على البرنامج التدريبي تمهيدا لتطبيقه على عينة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع اختصاصيي واختصاصيّات مصادر التعلم الذين يعملون في مراكز مصادر التعلم بالمدارس الحكومية في مملكة البحرين والبالغ عددهم (185)، موزعين على (185) مدرسة من أصل (205) مدراس. وخلصت الدراسة إلى فاعلية الأسلوب التشاركي عن بعد، وتأثير تصميم التعليم التشاركي على فاعلية التعليم عن بعد، وأن التصميم المنظم للتدريب ونشاطاته، ومن ثم تطبيقه بطريقة التشارك يكون له الأثر البارز في تحسين وتطوير المهارات المعرفية والفنية والاجتماعية للمعلم. **وهدفت دراسة آجاي (Ajayi, 2016)** إلى استكشاف وجهات نظر معلمي آداب اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية حول خبراتهم السابقة، ومدى معرفتهم بالمعايير الأساسية المشتركة لتدريس آداب اللغة الإنجليزية في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية. واستخدم الباحث المنهج المختلط لجمع البيانات، واعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية، والمقابلات الهيكلية لجمع البيانات النوعية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة الانجليزية في إحدى مقاطعات ولاية كاليفورنيا والبالغ عددهم (425) معلما ومعلمة. وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة الطريقة المسحية الشاملة. وخلصت الدراسة إلى حاجة المعلمين في الحصول على معرفة أكثر بالمعايير الأساسية المشتركة لتدريس آداب اللغة الانجليزية، وأن البرنامج التدريبي الذين حصلوا عليه غير كاف. **وبحثت دراسة ماكونجا (Makunja, 2016)** في التحديات التي تواجه كفايات المعلمين في المدارس الثانوية في تنزانيا. واستخدم الباحث المنهج النوعي لجمع البيانات، واعتمد المقابلات الشخصية لجمع البيانات النوعية. وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الثانوية في منطقة

(موروجورو) في تنزانيا والبالغ عددهم (102) من مدراء ومعلمين، ذكورا وإناثا، وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة الطريقة العشوائية، حيث تم اختيار (6) مدراء و(6) معلمين (ذكورا، وإناثا) من المدارس الثانوية. وخلصت الدراسة الى أن المعلمون يواجهون تحديات متنوعة، تعرقل عملية التنفيذ الفعال للكفاية القائمة على أساس المنهاج الدراسي للتعليم والتعلم، وذلك بسبب قلة برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وعدم كفاية مصادر التعليم والتعلم. فيما تبنت **دراسة يوسف، وآخرون (Yusoff, and Others, 2016)** تطبيق نموذج كيرك باتريك المتخصص في تقييم البرنامج التدريبي من حيث مستويين فقط: رد فعل المعلم والتعلم في المدارس الأساسية في ماليزيا. ويشمل نموذج كيرك باتريك تقييم أربعة مستويات، هي: ردة الفعل، والتعليم: (المعرفة، والمهارات، والاتجاهات)، والسلوك، والنتائج. واستخدم الباحثون المنهج الكمي لجمع البيانات، واعتمدوا أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في منطقة (سيلانجور في) ماليزيا، والبالغ عددهم (1200) معلما ومعلمة. وحصل جميعهم على برامج تدريبية أثناء العمل وكانت المنهجية التي استخدمها الباحثون في اختيار العينة الطريقة العشوائية. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وبشكل مستمر بالاعتماد على التطور الاستراتيجي لمعرفة ومهارات واتجاهات المعلمين. وبحث **دراسة هينيكي (Heineke, 2017)** في دراسة التعقيدات التي تواجه سياسة تدريس اللغة الإنجليزية في المدارس والمؤسسات في ولاية أريزونا بأمريكا من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وكذلك بحث موضوع استنزاف المعلم الذي عرف كتحد رئيس على المستوى المحلي في الولاية ، والذي تم تجاهله على المستويات الرسمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج النوعي لجمع البيانات، واعتمد أداة المقابلة الشخصية لجمع البيانات النوعية. وتكون مجتمع الدراسة من المدارس والمؤسسات التي تدرس اللغة الإنجليزية في ولاية أريزونا. وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة الطريقة القصدية، وتم

قصد (26) معلما من الملتزمين بسياسة تدريس اللغة الإنجليزية. وخلصت الدراسة إلى الإشارة إلى ان السياسات الفرعية المختلفة المتعلقة بتدريس اللغة تؤدي إلى استنزاف المعلم، وضرورة التركيز على كيفية رفع مؤهلات المعلم وتحديد خبرته لتحديد المستوى، والحفاظ على الجودة من خلال تنفيذ برامج تدريبية هادفة

ثانيا: الدراسات الإدارية

هدفت **دراسة السعدون (2013)** إلى التعرف على دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، وذلك من خلال مدى مواكبة البرامج التدريبية التخصصية الحالية في هيئة التحقيق والادعاء العام للجرائم المعلوماتية الحديثة، وكذلك مدى إسهام البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين، والمعوقات التي تعوق البرامج التدريبية التخصصية، وسبل الحد منها وذلك من وجهة نظر المبحوثين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتصميم الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام (المحققين) العاملين في مجال التحقيق، والبالغ عددهم (489) عضوا ، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (215) عضوا، وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة الطريقة العشوائية واستخدم الباحث المنهج الكمي لجمع البيانات، واعتمد أداة الاستبانة لجمع المعلومات الكمية . وخلصت الدراسة إلى أن المبحوثين يروا أن البرامج التدريبية التخصصية المقدمة للهيئة تسهم في رفع قدرة المتدربين على استخراج الحقائق وإثبات الجرائم المعلوماتية الحديثة بدرجة متوسطة، وأن البرامج التدريبية التخصصية لا تواكب التطور في الجرائم المعلوماتية الحديثة إلا بدرجة قليلة وكذلك عدم وجود تقييم للبرامج التدريبية التخصصية. وبينت **دراسة كام (Kum, 2014)** العوامل التي تؤثر على تدريب وتطوير العاملين في شركة إسكون (Escon) في جنوب إفريقيا، وأثر ذلك على الأداء. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج الكمي لجمع البيانات،

واعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة، والبالغ عددهم (87) موظفا وموظفة. وكانت المنهجية التي اختارها الباحث لاختيار العينة الطريقة العشوائية حيث تم اختيار (60) موظفا وموظفة من مجتمع الدارسة. وخلصت الدراسة إلى أن ظروف العمل وقلة المصادر تؤثران على عملية تدريب العاملين وتطويرهم، وأن برنامج التدريب الذي توفره المؤسسة لموظفيها يجب ان يرتبط بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، بحيث يؤدي تدريب الموظفين إلى تطوير سلوكهم الذي ينعكس إيجابيا على الإنتاجية. فيما بينت **دراسة أحمدو جيل، وأزيمي، وراستجاربور (Ahmadigol, Azimi, and Rastegarpour, 2015)** الأثر الايجابي البرامج التدريبية لتطبيق نموذج (ADDIE) على تعلم المهارات الأساسية لكرة الصالات الرياضية المغلقة في جامعة خارازامي في ايران، واستخدم الباحثون المنهج التجريبي لتصميم الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الطالبات الملتحقات في جامعة خارازمي في العام الجامعي (2013–2012). وكانت المنهجية التي استخدمها الباحثون لاختيار العينة الطريقة الملائمة حيث تم اختيار (36) طالبة، وتوزيعهن على (3) مجموعات: (تجريبية، وضابطة) وخضعت المجموعات الثلاث للتدريب على المهارات الأساسية لكرة الصالات حسب البرامج التدريبية الثلاثة : برنامج (ADDIE)، وبرنامج تعدد الوسائط، والبرنامج التقليدي. وخلصت الدراسة إلى حصول الطالبات اللاتي تدربن حسب برنامج (ADDIE) وبرنامج تعدد الوسائط على مستوى عال من الأداء بالمقارنة مع الطالبات اللاتي تدربن على البرنامج التقليدي حيث حصلن على مستوى منخفض من الأداء. وفي سياق آخر تبنت **دراسة المؤمن، وآخرون (Al-momen, and Others, 2016)** تطبيق برنامج تطوير مهني لأطباء الرعاية الأولية، من خلال استخدام نموذج تصميم البرنامج التدريبي (ADDIE)، لتحسين الأداء السريري لأطباء الرعاية الأولية، في مركز الأمير سلطان الطبي للعائلة والمجتمع في المدينة الطبية العسكرية في الرياض بالمملكة العربية السعودية. حيث يعتبر تصميم البرنامج التدريبي الطريقة المنهجية

لتطوير التعلم والتدريب بهدف تحسين أداء المتدربين، وأن نموذج (ADDIE) يعتمد لتصميم الأنظمة التدريبية، بهدف الحصول على عملية تدريبية فعالة. وتم تحديد متطلبات البرنامج من خلال استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية وأخذ الملاحظات التشاورية، وتصميم الجلسات التفاعلية، وتطويرها بناء على نتائج تحليل الاحتياجات، ومن ثم تنفيذها. أما عملية التقييم فكانت تتم بشكل مؤقت نهاية كل جلسة تدريبية من خلال تعبئة نماذج خاصة بذلك وأيضا من خلال التغذية الراجعة، وفي نهاية البرنامج التدريبي، تم تقييمه من خلال استبانة التقييم الذاتي وتقارير جماعات التركيز. وخلصت الدراسة إلى أن المحتوى التدريبي بحاجة إلى تطوير، ولم يشارك المتدربون في إعداد المحتوى التدريبي، وأن البرامج التدريبية لم يكن لها التأثير الواضح في تطوير المتدربين. وهدفت **دراسة خان (Khan, 2016)** إلى تحديد أثر تدريب وتطوير العاملين على أدائهم، وبحث علاقة الرضى الوظيفي التي تتوسط بين تدريب وتطوير العاملين وأثر ذلك على أدائهم في (3) مناطق في الباكستان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة، والمنهج الكمي لجمع البيانات، واعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات الكمية. وتكون مجتمع الدراسة من مديري وممثلي خدمات الزبائن في قطاع الاتصالات العامل في مناطق أبوت أباد، وهيربور، ومان سهرا (Abbottabad, Hairpur, Mansehra) في الباكستان، وكانت المنهجية التي استخدمها الباحث لاختيار العينة الطريقة الملائمة وقام بتوزيع (115) استبانة على مجتمع. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للتدريب والتطوير والرضى الوظيفي على الأداء. وأن التدريب والتطوير يؤديان إلى تعزيز مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين ويحفزهم على القيام بواجباتهم على أكمل وجه، وبمستوى عال من المسؤولية وبأداء أفضل. **وبحثت دراسة أبو سلامة (2016)** في التعرف على واقع إدارة البرامج التدريبية لأطباء الأسنان في فترة الامتياز في فلسطين، وذلك من خلال التعرف على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، وآلية تصميم البرامج التدريبية والأهداف، والمدربين، والمتدربين، ومكان التدريب ومحتوى البرامج التدريبية، والأساليب

التدريبية، وكيفية تنفيذ هذه البرامج التدريبية وتقييمها؟، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها. واستخدمت الباحثة المنهج الاستكشافي الوصفي لتصميم الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من (145) طبيباً وطبيبة، واستخدمت الباحثة المنهج المختلط لجمع البيانات، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات الكمية، والمقابلات شبه الهيكلية لجمع البيانات النوعية، وكانت المنهجية التي استخدمتها الباحثة لاختبار العينة، العينة الطبقية العشوائية المنتظمة. وخلصت الدراسة إلى وجود قصور واضح في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لأطباء الأسنان في فترة الامتياز في فلسطين، وأنه لا يوجد نظام واضح لتحديد هذه الاحتياجات، وأن وزارة الصحة الفلسطينية لا يوجد لديها نظام وإجراءات واضحة لتقييم برامج تدريب أطباء الأسنان.

2.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية العملية التدريبية من جوانب مختلفة، واستفاد الباحث منها في كثير من الموضوعات. واتفقت هذه الدراسة مع الكثير من الدراسات السابقة في الكثير من المواضيع منها المتغيرات المستقلة والتابعة، والمنهجية، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وكذلك النتائج التي توصل إليها الباحث، والتوصيات التي أوصى بها، رغم وجود اختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في مواضيع أخرى. كذلك أجمعت الدراسات السابقة التي تناولت نموذج (ADDIE) على فعالية تطبيقية في جميع القطاعات والمهن والوظائف على اختلافها، كونه النموذج الأكثر استخداماً في العالم.

وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها الأولى من حيث: –

1. استخدام نموذج (ADDIE) بمراحله الخمس، لقياس واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل، واعتباره إطاراً تنفيذياً لهذه الدراسة.
2. اكتشاف الباحث ثغرة علمية، حيث أن العديد من الدراسات والمراجع السابقة اعتقدت أن نموذج (ADDIE) يعود لكيرك باتريك، مما يؤدي إلى تضليل الباحثين والقراء، والأصل أنه لا توجد علاقة

بين نموذج (ADDIE) ونموذج كيرك باتريك، علماً أن نموذج كيرك باتريك متخصص فقط في تقييم البرنامج التدريبي وقد ظهر هذا النموذج في عام (1998). في حين يعود ظهور نموذج (ADDIE) إلى العام (1975)، عندما قام مركز تكنولوجيا التعليم في جامعة فلوريدا بتصميمه للجيش الأمريكي. ويتكون نموذج (ADDIE) من خمس مراحل من ضمنها مرحلة التقييم التي تتضمن تقييم ثلاثة مستويات هي :(التصور، والتعلم، والأداء). في حين يشمل نموذج كيرك باتريك تقييم أربعة مستويات هي: (رد الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتائج).

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

3.1 تصميم الدراسة

3.2 منهجية جمع البيانات

3.3 بيانات الدراسة

3.4 مجتمع الدراسة

3.5 أداة الدراسة

3.6 إجراءات الدراسة

3.7 متغيرات الدراسة

3.8 المعالجة الإحصائية

الطريقة والإجراءات

من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة وهو التعرف على واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لتصميم الدراسة، ومنهجية جمع البيانات، وبيانات الدراسة، ومجتمع الدراسة، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأَداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءَات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

3.1 تصميم الدراسة (Design of the Study)

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الدراسة لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة. حيث تم استقصاء آراء معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل حول واقع برامج التدريب التي توفر لهم، وسبل تطويرها.

3.2 منهجية جمع البيانات (Data Collection Methodology)

اعتمد الباحث المنهج المختلط (Mixed Approach) لجمع البيانات، وقام الباحث بجمع البيانات الكمية (Quantitative Data) من خلال توزيع الاستبانة على المبحوثين في المدارس الثانوية بمحافظة الخليل واستردادها، ثم جمع البيانات النوعية (Qualitative Data) من خلال إجراء المقابلات المعمقة مع مشرفي اللغة الإنجليزية بصفتهم مسؤولي التدريب.

3.3 بيانات الدراسة

تشتمل بيانات الدراسة على نوعين هما:-

1. البيانات الثانوية (Secondary Data)

وتشمل البيانات التي حصل عليها الباحث نتيجة توظيف بيانات الدراسات السابقة والاستفادة منها فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

2. البيانات الأولية (Primary Data)

وتشمل البيانات التي حصل عليها الباحث من خلال استخدام أداتين هما :-

أ. الاستبانة البحثية (Questionnaire Survey)

وذلك بهدف جمع البيانات الكمية من خلال استخدام أداة الاستبانة التي قام الباحث بتوزيعها على المبحوثين (معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل).

ب. المقابلات المعمقة (In-Depth Interviews)

وذلك بهدف جمع البيانات النوعية من خلال إجراء المقابلات المعمقة مع مشرفي اللغة الإنجليزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بصفتهم مسؤولي تنفيذ البرامج التدريبية.

وتوفر الاستبانة البيانات الكمية التي تعالج أسئلة الدراسة، وقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. في حين توفر المقابلات المعمقة البيانات النوعية ذات وصف معمق لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظ الخليل. وأن بيانات الاستبانة قابلة للملاحظة والقياس من خلال تحليلها إحصائيا، ونتائجها تكون تفسيرية. في حين تكون المقابلات المعمقة واسعة، وتعتمد على قدرة المبحوثين اللذين تتم مقابلتهم، بحيث يتم تحليل محتواها ووصفها لغويا ونتائجها تكون استكشافية.

3.4 مجتمع الدراسة (Population of the Study)

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل والبالغ عددهم (251) معلماً ومعلمة، يعملون ضمن (4) مديريات، وموزعين على (125) مدرسة وذلك حسب إحصائيات رسمية صادرة عن مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للعام الدراسي (2016-2017)، وتم استبعاد (19) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة لأنهم لم يحصلوا على أي دورة تدريبية، فأصبح عدد الذين حصلوا على دورات تدريبية (232) معلما ومعلمة، موزعين على المديريات الأربع: شمال الخليل (50)، وسط الخليل (70)، جنوب الخليل (83)، يطا (29) معلما ومعلمة، وبلغ عدد الإناث في المديريات الأربع (142) معلمة، فيما بلغ عدد الذكور (90) معلما، ويبين الجدول (3.1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد المدارس في كل مديرية. في حين يبين الجدول (3.2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد المعلمين في كل مديرية.

جدول (3.1)

مجتمع الدراسة حسب عدد المدارس في كل مديرية.

المديرية / المدرسة		ذكور	إناث	مختلطة	المجموع	النسبة المئوية
1	شمال الخليل	10	14	1	25	%20
2	وسط الخليل	11	17	1	29	%23.2
3	جنوب الخليل	21	25	4	50	%40
4	يطا	7	10	4	21	%16.8
المجموع		49	66	10	125	%100

يتضح من الجدول رقم (3.1) أن توزيع المدارس تبعا للمديريات جاء كالتالي:

إن نسبة المدارس التابعة لمديرية (جنوب الخليل) احتلت الترتيب الأول حيث بلغت نسبتها (40%) بواقع (50) مفردة من مجتمع الدراسة، وجاءت مديرية (وسط الخليل) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبة المدارس التابعة لها (23.2%) بواقع (29) مفردة من مجتمع الدراسة،وجاءت مديرية (شمال الخليل) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبة المدارس التابعة لها (20%) بواقع (25) مفردة من مجتمع الدراسة، في حين جاءت نسبة المدارس التابعة لمديرية (يطا) في الترتيب الرابع والأخير حيث بلغت نسبتها (16.8%) بواقع (21) مفردة من مجتمع الدراسة.

جدول (3.2)

مجتمع الدراسة حسب عدد المعلمين في كل مديرية.

المديرية / عدد المعلمين		ذكور	إناث	المجموع	النسبة المئوية
1	شمال الخليل	27	32	59	%51.23
2	وسط الخليل	35	44	79	%31.47
3	جنوب الخليل	38	45	83	%33.07
4	يطا	13	17	30	%11.95
المجموع		113	138	251	%100

يتضح من الجدول رقم (3.2) أن توزيع المعلمين تبعا للمديرية جاء كالتالي:

إن نسبة المعلمين التابعين لمديرية (جنوب الخليل) احتلوا الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (33.07%) بواقع (83) مفردة من مجتمع الدراسة، وجاءت نسبة المبحوثين التابعين لمديرية (وسط الخليل) من المعلمين في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (31.47%) بواقع (79) مفردة من مجتمع الدراسة، وجاءت نسبة المبحوثين التابعين لمديرية (شمال الخليل) من المعلمين في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (23.51%) بواقع (59) مفردة من مجتمع الدراسة، في حين جاءت نسبة المبحوثين التابعين لمديرية (يطا) من المعلمين في الترتيب الرابع والأخير حيث بلغت نسبتهم (11.95%) بواقع (30) مفردة من مجتمع الدراسة.

3.5. أداة الدراسة:

للتعرف إلى برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية قام الباحث ببناء مقياس خاص من خلال الرجوع للعديد من الدراسات والبحوث، وقد تمثل هذا المقياس في نموذج (ADDIE) الذي يتكون من خمس مراحل

(التحليل، والتصميم، والتطوير، والتنفيذ، والتقييم)، حيث يتكون المقياس في صورته الأولية من (55) فقرة، تقيس خمسة محاور، وبعد إخضاع المقياس للتحكيم من قبل الباحث تم أجراء التعديلات على المقياس وملائمة فقراته لأغراض الدراسة، حيث خرج الباحث بمقياس مكون من (50) فقرة. موزعة على خمسة محاور كما هو وراد في الجدول (3.3):

جدول (3.3)

يبين توزيع محاور الدراسة على فقراتها.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	مجال تحليل الاحتياجات التدريبية	**10**
2	مجال تصميم المحتوى التدريبي	**10**
3	مجال تطوير المحتوى التدريبي	**10**
4	مجال تنفيذ المحتوى التدريبي	**10**
5	مجال تقييم المحتوى التدريبي	**10**
	المجموع	**50**

تصحيح الأداة:

بنيت الفقرات حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت:(موافق بدرجة كبيرة جدا: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاث درجات، غير موافق: درجتين، معارض بدرجة قليلة جدا: درجة واحدة). وقد طبق هذا السلم الخماسي على جميع الفقرات.

وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد درجة (برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (1−3/5 = 1.33)،للحصول على طول الخلية الصحيح وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس(أو بداية المقياس وهى الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو واضح في الجدول (3.7):

جدول (3.4)

يوضح طول الخلايا.

الرقم	المستوى	الدرجة
1	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 – 2.32	منخفضة
2	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.33 – 3.66	متوسطة
5	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.67 – 5	مرتفعة

صدق مقياس برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية:

قام الباحث باستخدام نوعين من الصدق، تمثل الأول في صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي وذلك بعرض المقياس على (7) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص– مرفق قائمة بأسماء المحكمين–، بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله وسلامة صياغة الفقرات. وكان هناك اتفاق بينهم على صلاحية المقياس ومقروئيته، ومناسبته للبيئة الفلسطينية، وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين على الفقرات، ومن ثم بإجراء.

ثبات مقياس برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية:

قام الباحث باحتساب ثبات الأداة عن طريق قياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency): وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدم الباحث طريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha). والجدول (13.3) يبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد المقياس:

جدول (3.5)
يبين نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا على أبعاد الدراسة المختلفة.

الرقم	المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	مجال تحليل الاحتياجات التدريبية	**10**	**0.632**
2	مجال تصميم المحتوى التدريبي	**10**	**0.864**
3	مجال تطوير المحتوى التدريبي	**10**	**0.887**
4	مجال تنفيذ المحتوى التدريبي	**10**	**0.855**
5	مجال تقييم المحتوى التدريبي.	**10**	**0.852**
	الدرجة الكلية للمحاور	**50**	**0.935**

يتضح من الجدول رقم (3.8) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور المقياس بلغت (0.63) على مجال تحليل الاحتياجات التدريبية، و(0.86) لمجال تصميم المحتوى التدريبي، وبلغت (0.89) على مجال تطوير المحتوى التدريبي، كما وبلغت (0.86) على مجال تنفيذ المحتوى التدريبي، كذلك بلغت (0.85) على مجال تقييم المحتوى التدريبي، في حين بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة للمجالات (0.94) وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

3.5 إجراءات تطبيق الدراسة:

تم اتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة:

1. التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
2. مخاطبة إدارات المديرية الأربع من اجل الحصول على أعداد المعلمين، والسماح للباحث بتوزيع المقاييس عليهم.
3. قام الباحث بتوزيع المقاييس على المعلمين.
4. تم فرز المقاييس المستوفية لشروط الاستجابة والبالغ عددها (232) مقياساً.
5. تم تبويب البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسوب.

6. عولجت البيانات إحصائيا.

3.6 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة:-

1- أسس تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- أسس تصميم المحتوى التدريبي.

3- أسس تطوير المحتوى التدريبي.

4- أسس تنفيذ المحتوى التدريبي.

5- أسس تقييم المحتوى التدريبي.

6- المتغيرات الديمغرافية:-

مديرية التربية والتعليم، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وعدد البرامج التدريبية، والجهة المنفذة

المتغير التابع: واقع البرامج التدريبية

3.7 المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. التكرارات والنسب المئوية.
3. معادلة كرونباخ ألفا لحساب الثبات (Cronbach Alpha).
4. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

الفصل الرابع :نتائج الدراسة

4.1 نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

4.1 نتائج السؤال الأول:

ما واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل، وذلك كما هو واضح في الجدول (4.1).

جدول (4.1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية.

رقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	مجال تحليل الاحتياجات التدريبية	**3.55**	**0.44**	**71.03**	متوسطة
2	مجال تصميم المحتوى التدريبي	**3.88**	**0.54**	**77.50**	مرتفعة
3	مجال تطوير المحتوى التدريبي	**3.87**	**0.57**	**77.33**	مرتفعة
4	مجال تنفيذ المحتوى التدريبي	**3.77**	**0.58**	**75.40**	مرتفعة
5	مجال تقييم المحتوى التدريبي.	**3.51**	**0.59**	**70.21**	متوسطة
	الدرجة الكلية للتدريب	**3.71**	**0.54**	**74.29**	**مرتفعة**

يتضح من الجدول (4.1) أن الدرجة الكلية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للفئات (3.71) مع انحراف معياري قدره (0.54) وبنسبة مئوية مقدراها (74.29). كذلك تبين أن (مجال تصميم المحتوى التدريبي) جاء في الترتيب الأول بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.88)، وجاء في المرتبة الثانية (مجال تطوير المحتوى التدريبي) بدرجة مرتفعة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.87)، وجاء في المرتبة الثالثة (مجال تنفيذ المحتوى التدريبي) بدرجة مرتفعة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.77). في حين جاء في المرتبة الرابعة (مجال تحليل الاحتياجات التدريبية) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.55). وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة (مجال تقييم المحتوى التدريبي) بدرجة متوسطة أيضا وبمتوسط حسابي قدره (3.51).

وقد انبثق عن السؤال الرئيس الأول الأسئلة الفرعية التالية:

4.1.1 نتائج السؤال الفرعي الأول:

ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الأول استخرج الباحث النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الأول في الجدول رقم (4.2).

جدول رقم (4.2)

يبين العوامل والأسس التي يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للبرنامج التدريبي.(ن= 232)

الرقم	مجال تحديد الاحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يحتاج المعلمون إلى تدريب دائم ومستمر لتطوير معلوماتهم، وإكسابهم مهارات جديدة، ورفع كفاياتهم.	4.17	0.67	83.36	مرتفعة
2	يمتلك المعلمون المعلومات، والمهارات، والكفايات اللازمة للقيام بعملهم.	3.76	0.76	75.26	مرتفعة
3	يكون تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين الجدد فقط.	2.94	1.17	58.71	متوسطة
4	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على تحليل أداء المعلمين.	3.67	0.88	73.53	مرتفعة
5	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على تقييم الأداء السنوي للمعلمين.	3.51	1.00	62.93	متوسطة
6	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على إجراء اختبار للمعلمين.	2.87	1.02	57.33	متوسطة
7	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على وجود فجوة في أداء المعلمين من حيث الواقع والمتوقع.	3.51	0.91	70.17	متوسطة
8	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستويات المختلفة للمعلمين.	3.71	0.83	74.22	مرتفعة
9	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ضمن خطة واضحة المعالم.	3.85	0.82	76.98	مرتفعة
10	يشارك المعلمون في تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.89	1.04	77.84	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال تحليل الاحتياجات التدريبية	3.55	0.44	71.03	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول رقم (4.2) أن الدرجة الكلية للعوامل والأسس التي يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة. حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.55)، وبنسبة مئوية بلغت (71.03)، وعن أهم العوامل والأسس التي يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يحتاج المعلمون إلى تدريب دائم ومستمر لتطوير معلوماتهم، وإكسابهم

مهارات جديدة، ورفع كفاياتهم) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.17) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (10) والتي تنص على (يشارك المعلمون في تحديد الاحتياجات التدريبية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.89) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ضمن خطة واضحة المعالم) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.85) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على (يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على إجراء اختبار للمعلمين) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(2.87) معبرة عن درجة متوسطة.

4.1.2 نتائج السؤال الفرعي الثاني:

ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تصميم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الثاني استخرجت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الثاني في الجدول رقم (4.3).

جدول رقم (4.3)

يبين العوامل والأسس التي يتم بموجبها تصميم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي.**(ن= 232)**

الرقم	مجال تصميم المحتوى التدريبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يتم تصميم المحتوى التدريبي لعلاج النقص الموجود لدى المعلمين	3.73	0.87	74.66	مرتفعة
2	يتم تصميم المحتوى التدريبي لتطوير المعلمين، وإكسابهم مهارات جديدة، ورفع كفاياتهم.	3.85	0.76	77.07	مرتفعة
3	يتم تصميم المحتوى التدريبي لتحقيق الأهداف المتوقعة.	3.93	0.75	78.62	مرتفعة
4	يتم تصميم المحتوى التدريبي ليتناسب مع الأهداف المحددة مسبقا	3.91	0.69	78.28	مرتفعة
5	يتم تصميم المحتوى التدريبي وفقا لجدول زمني محدد.	3.91	0.74	78.10	مرتفعة
6	يتم تقدير الميزانية المتوقعة لتغطية تكاليف البرنامج التدريبي.	3.73	0.83	74.66	مرتفعة

7	يتم تصميم المحتوى التدريبي بناء على دراسة للاحتياجات التدريبية	**3.88**	**0.88**	**77.59**	**مرتفعة**
8	يتم تصميم الوسائل والوسائط المناسبة لعرض المحتوى التدريبي.	**3.89**	**0.84**	**77.76**	**مرتفعة**
9	يشمل تصميم المحتوى التدريبي التمارين، والاختبارات، والتطبيقات العملية.	**3.88**	**0.89**	**77.67**	**مرتفعة**
10	يتم تصميم المحتوى التدريبي بلغة سليمة وسلسة الفهم.	**4.03**	**0.84**	**80.60**	**مرتفعة**
	الدرجة الكلية لمجال تصميم المحتوى التدريبي	**3.88**	**0.54**	**77.50**	**مرتفعة**

يتضح من بيانات الجدول رقم (4.3) أن الدرجة الكلية للعوامل والأسس التي يتم بموجبها تصميم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.88)، وبنسبة مئوية بلغت (77.50)، وعن أهم العوامل والأسس التي يتم بموجبها تصميم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تمثلت في الفقرة رقم (10) والتي تنص على(يتم تصميم المحتوى التدريبي بلغة سليمة وسلسة الفهم) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.03) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على (يتم تصميم المحتوى التدريبي لتحقيق الأهداف المتوقعة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.93) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرتان (4 و5) اللتان تنصا على (يتم تصميم المحتوى التدريبي ليتناسب مع الأهداف المحددة مسبقا. ويتم تصميم المحتوى التدريبي وفقا لجدول زمني محدد.) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.91) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرتان (1، و6) اللتان تنصا على (يتم تصميم المحتوى التدريبي لعلاج النقص الموجود لدى المعلمين. ويتم تقدير الميزانية المتوقعة لتغطية تكاليف البرنامج التدريبي.) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.73) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا.

4.1.3 نتائج السؤال الفرعي الثالث:

ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تطوير المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث استخرجت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الثالث في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4)

يبين العوامل والأسس التي يتم بموجبها تطوير المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي. **(ن= 232)**

الرقم	**مجال تطوير المحتوى التدريبي.**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**النسبة المئوية**	**الدرجة**
1	يتم تجميع وترتيب المحتوى التدريبي بشكل ملائم ومتسلسل.	**4.00**	**0.71**	**80.09**	**مرتفعة**
2	يتم تجميع وترتيب المحتوى التدريبي ليتلاءم مع طريقة عرضه.	**3.87**	**0.76**	**77.33**	**مرتفعة**
3	يتم اختيار طريقة العرض المناسبة لعرض المحتوى التدريبي.	**3.91**	**0.71**	**78.19**	**مرتفعة**
4	يتم اختيار الوسائل، والأدوات، والأساليب المساعدة في عرض المحتوى التدريبي	**3.87**	**0.81**	**77.41**	**مرتفعة**
5	يساهم تطوير المحتوى التدريبي في جذب انتباه المعلمين	**3.67**	**0.96**	**73.53**	**مرتفعة**
6	يتم تطوير المحتوى التدريبي ليشمل القيام بأنشطة وتدريبات عملية	**3.80**	**0.80**	**75.95**	**مرتفعة**
7	يتم تطوير المحتوى التدريبي بشكل يسمح للمعلمين بالنقاش والمشاركة	**4.02**	**0.74**	**80.34**	**مرتفعة**
8	يتطلب تطوير المحتوى التدريبي استخدام وسائل تعليمية، وتكنولوجية	**4.01**	**0.75**	**80.17**	**مرتفعة**
9	يتم تطوير المحتوى التدريبي بشكل يتوافق مع مستويات المعلمين	**3.69**	**0.91**	**73.79**	**مرتفعة**
10	يساهم تطوير المحتوى التدريبي في زيادة معلومات المعلمين، وإكسابهم مهارات جديدة، ورفع كفاياتهم.	**3.82**	**0.87**	**76.47**	**مرتفعة**
	الدرجة الكلية لمجال تطوير المحتوى التدريبي.	**3.87**	**0.57**	**77.33**	**مرتفعة**

يتضح من بيانات الجدول رقم (4.4) أن الدرجة الكلية للعوامل والأسس التي يتم بموجبها تطوير المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.87)، وبنسبة مئوية بلغت (77.33)، وعن أهم العوامل والأسس التي يتم بموجبها تطوير المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تمثلت في الفقرة رقم (7) والتي تنص على(يتم تطوير المحتوى التدريبي بشكل يسمح للمعلمين النقاش والمشاركة) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.02) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (8) والتي تنص على (يتطلب تطوير المحتوى التدريبي استخدام وسائل تعليمية، وتكنولوجية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.01) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، كما وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يتم تجميع وترتيب المحتوى التدريبي بشكل ملائم ومتسلسل) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.00) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (يساهم تطوير المحتوى التدريبي في جذب انتباه المعلمين) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي(3.67) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا.

4.1.4 نتائج السؤال الفرعي الرابع:

ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تنفيذ المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الرابع استخرجت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الرابع في الجدول رقم (4.5) :-

جدول رقم (4.5)

يبين العوامل والأسس التي يتم بموجبها تنفيذ المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي.. **(ن= 232)**

الرقم	مجال تنفيذ المحتوى التدريبي.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	**يقوم المدرب بتقييم المعلمين قبل البدء في تنفيذ الجلسات التدريبية.**	**3.13**	**1.08**	**62.50**	**متوسطة**
2	**ينفذ المدرب المحتوى التدريبي بكفاءة عالية، وبطريقة سهلة ومفهومة.**	**3.72**	**0.81**	**74.40**	**مرتفعة**
3	**يوفر المدرب جو من الثقة الإيجابية، بهدف تحفيز المعلمين على متابعة الجلسات التدريبية.**	**3.93**	**0.76**	**78.53**	**مرتفعة**
4	**ينفذ المدرب الجلسات التدريبية وفق الجدول الزمني المحدد مسبقا.**	**3.89**	**0.76**	**77.76**	**مرتفعة**
5	**تقوم جهة التدريب بمتابعة كل مرحلة من مراحل تنفيذ البرنامج التدريبي.**	**3.81**	**0.80**	**76.29**	**مرتفعة**
6	**يشارك المعلمون بالمناقشة، وطرح الأسئلة، والتطبيقات العملية في تنفيذ الجلسات التدريبية.**	**4.03**	**0.77**	**80.69**	**مرتفعة**
7	**يلتزم المعلمون بمواعيد الحضور والانصراف لجميع الجلسات التدريبية.**	**3.81**	**0.93**	**76.12**	**مرتفعة**
8	**يعتبر مكان تنفيذ الجلسات التدريبية صحياً وملائماً.**	**3.68**	**1.05**	**73.62**	**مرتفعة**
9	**يحتوي مكان تنفيذ الجلسات التدريبية على الوسائط السمعية، والبصرية، والوسائل الإيضاحية، وأجهزة الحاسوب.**	**3.89**	**0.94**	**77.76**	**مرتفعة**
10	**يتوفر في مكان التدريب الخدمات المساندة من ضيافة وغيرها.**	**3.81**	**0.85**	**76.29**	**مرتفعة**
	الدرجة الكلية لمجال تنفيذ المحتوى التدريبي.	**3.77**	**0.58**	**75.40**	**مرتفعة**

يتضح من بيانات الجدول رقم(4.5) أن الدرجة الكلية للعوامل والأسس التي يتم بموجبها تنفيذ المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.77)، وبنسبة مئوية بلغت (75.40)، وعن أهم العوامل والأسس التي يتم بموجبها تنفيذ المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من

وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تمثلت في الفقرة رقم (6) والتي تنص على(يشارك المعلمون بالمناقشة، وطرح الأسئلة، والتطبيقات العملية في تنفيذ الجلسات التدريبية) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.03) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على (يوفر المدرب جواً من الثقة الإيجابية، بهدف تحفيز المعلمين على متابعة الجلسات التدريبية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.93) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرتان رقم (4 و9) اللتان تنصا على (ينفذ المدرب الجلسات التدريبية وفق الجدول الزمني المحدد مسبقا. ويحتوي مكان تنفيذ الجلسات التدريبية على الوسائط السمعية، والبصرية، والوسائل الإيضاحية، وأجهزة الحاسوب) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.89) معبرة عن درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يقوم المدرب بتقييم المعلمين قبل البدء في تنفيذ الجلسات التدريبية.) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.13) معبرة عن درجة متوسطة.

4.1.5 نتائج السؤال الفرعي الخامس:

ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تقييم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الخامس استخرجت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، وفيما يلي عرض نتائج السؤال الفرعي الخامس في الجدول (4.6):-

جدول رقم (4.6)

يبين العوامل والأسس التي يتم بموجبها تقييم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي.(ن= 232)

الرقم	مجال تقييم المحتوى التدريبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يقوم المعلمون بتقييم البرنامج التدريبي من خلال تعبئة نماذج التقييم بعد انتهائه.	3.77	0.88	75.34	مرتفعة
2	ترتبط نماذج التقييم ارتباطا وثيقا بالمادة التدريبية.	3.80	0.73	75.95	مرتفعة
3	تعتمد نماذج التقييم على تقييم أداء المدرب والمعلمين في آن واحد.	3.64	0.92	72.76	متوسطة
4	تقوم جهة التدريب بتقييم مدى استجابة المعلمين، لقياس فعالية البرنامج التدريبي.	3.56	0.94	71.12	متوسطة
5	تتابع جهة التدريب أداء المعلمين لقياس أدائهم قبل وبعد التدريب.	3.38	0.96	67.59	متوسطة
6	يوجد متابعة ميدانية للمعلمين للتأكد من جدوى التدريب.	3.33	0.93	66.55	متوسطة
7	يرفع الموجهون والمشرفون التربويون تقارير إلى جهة التدريب حول أداء المعلمين.	3.51	0.87	70.17	متوسطة
8	ترتبط عملية تقييم المعلمين بالخطة التطويرية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.	3.59	0.86	71.90	متوسطة
9	تقوم الإدارة المدرسية بالتأكد من جدوى التدريب من خلال قياس سلوك المعلمين وأدائهم في الحصص الصفية.	3.53	0.93	70.69	متوسطة
10	لا يوجد أثر لتقييم البرنامج التدريبي.	3.00	1.02	60.00	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال تقييم المحتوى التدريبي.	3.51	0.59	70.21	متوسطة

يتضح من بيانات الجدول رقم (4.6) أن الدرجة الكلية للعوامل والأسس التي يتم بموجبها تقييم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية (3.51)، وبنسبة مئوية بلغت (70.21)، وعن أهم العوامل والأسس التي يتم بموجبها تقييم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تمثلت في الفقرة رقم (2) والتي تنص على(ترتبط نماذج التقييم ارتباطا وثيقا بالمادة التدريبية) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي

(3.80) معبرة عن درجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يقوم المعلمون بتقييم البرنامج التدريبي من خلال تعبئة نماذج التقييم بعد انتهائه) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.77) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تعتمد نماذج التقييم على تقييم أداء المدرب والمعلمين في آن واحد.) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.64) معبرة عن درجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على (لا يتم تقييم البرنامج التدريبي) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.00) معبرة عن درجة متوسطة.

4.2 نتائج السؤال الثاني:

هل يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف (المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية، والقائم بالتنفيذ)؟

وقد انبثق عن السؤال الثاني الأسئلة الفرعية التالية:

4.2.1 نتائج السؤال الفرعي الأول:

هل يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف المديرية؟

لمعرفة فيما إذا كان يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية باختلاف المديرية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير المديرية كما هو وارد في الجدول (4.7)

جدول (4.7)

المتغير	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال تحليل الاحتياجات التدريبية	شمال الخليل	50	3.40	0.43
	وسط الخليل	70	3.76	0.40
	جنوب الخليل	83	3.51	0.44
	يطا	29	3.43	0.42
مجال تصميم المحتوى التدريبي	شمال الخليل	50	3.84	0.43
	وسط الخليل	70	4.04	0.45
	جنوب الخليل	83	3.74	0.66
	يطا	29	3.92	0.46
مجال تطوير المحتوى التدريبي.	شمال الخليل	50	3.76	0.50
	وسط الخليل	70	4.00	0.55
	جنوب الخليل	83	3.79	0.65
	يطا	29	3.93	0.41
مجال تنفيذ المحتوى التدريبي	شمال الخليل	50	3.55	0.55
	وسط الخليل	70	3.93	0.54
	جنوب الخليل	83	3.74	0.64
	يطا	29	3.84	0.42
مجال تقييم المحتوى التدريبي.	شمال الخليل	50	3.38	0.55
	وسط الخليل	70	3.58	0.61
	جنوب الخليل	83	3.48	0.63
	يطا	29	3.64	0.47

الدرجة الكلية	شمال الخليل	50	3.59	0.38
	وسط الخليل	70	3.86	0.40
	جنوب الخليل	83	3.65	0.47
	يطا	29	3.75	0.30

يبين الجدول رقم (4.7) أن المتوسطات الحسابية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف المديرية بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين التابعين لمديرية شمال الخليل (3.59) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى المبحوثين التابعين لمديرية وسط الخليل (3.86) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى المبحوثين التابعين لمديرية جنوب الخليل (3.65) معبرا عن درجة متوسطة، وكان لدى المبحوثين التابعين لمديرية يطا (3.75) معبرا عن درجة مرتفعة، مما يعني وجود فروق تبعا للمديرية لصالح المبحوثين التابعين لمديرية (وسط الخليل) على الدرجة الكلية وباقي المحاور باستثناء محور (مجال تقييم المحتوى التدريبي) حيث كانت الفروق لصالح المبحوثين التابعين لمديرية يطا.

4.2.2 نتائج السؤال الفرعي الثاني:

هل يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف الجنس؟

ولمعرفة فيما إذا كان يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية باختلاف الجنس، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير الجنس كما هو وارد في الجدول (4.8).

جدول (4.8)

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال تحليل الاحتياجات التدريبية	ذكور	90	3.65	0.42
	إناث	142	3.49	0.45
مجال تصميم المحتوى التدريبي	ذكور	90	3.87	0.58
	إناث	142	3.88	0.52
مجال تطوير المحتوى التدريبي.	ذكور	90	3.82	0.59
	إناث	142	3.89	0.55
مجال تنفيذ المحتوى التدريبي	ذكور	90	3.74	0.59
	إناث	142	3.79	0.58
مجال تقييم المحتوى التدريبي.	ذكور	90	3.54	0.60
	إناث	142	3.49	0.59
الدرجة الكلية	ذكور	90	3.72	0.46
	إناث	142	3.71	0.40

يبين الجدول رقم (4.8) أن المتوسط الحساب لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف الجنس بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذكور (3.72) معبرا عن درجة مرتفعة،وكان لدى الإناث (3.71) معبرا عن درجة مرتفعة أيضا، وهذا يعني وجود اختلاف بين الذكور والإناث على الدرجة الكلية و(مجال تحليل الاحتياجات التدريبية، ومجال تقييم المحتوى التدريبي) لصالح الذكور، بينما كانت على (مجال تصميم المحتوى التدريبي، ومجال تطوير المحتوى التدريبي. ومجال تنفيذ المحتوى التدريبي) لصالح الإناث.

4.2.3 نتائج السؤال الفرعي الثالث

هل يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف المؤهل العلمي؟

ولمعرفة فيما إذا كان يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية باختلاف المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي كما هو وارد في الجدول (4.9)

جدول (4.9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية تبعا لاختلاف المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال تحليل الاحتياجات التدريبية	دبلوم	6	3.58	0.43
	بكالوريوس	205	3.55	0.46
	ماجستير	17	3.55	0.23
	دكتوراه	4	3.65	0.39
مجال تصميم المحتوى التدريبي	دبلوم	6	4.10	0.64
	بكالوريوس	205	3.84	0.55
	ماجستير	17	4.07	0.41
	دكتوراه	4	4.33	0.26
مجال تطوير المحتوى التدريبي.	دبلوم	6	4.03	0.24

	بكالوريوس	205	3.87	0.57
	ماجستير	17	3.78	0.69
	دكتوراه	4	3.85	0.47
مجال تنفيذ المحتوى التدريبي	دبلوم	6	3.72	0.63
	بكالوريوس	205	3.77	0.58
	ماجستير	17	3.73	0.64
	دكتوراه	4	3.78	0.41
مجال تقييم المحتوى التدريبي.	دبلوم	6	3.52	0.79
	بكالوريوس	205	3.54	0.57
	ماجستير	17	3.15	0.63
	دكتوراه	4	3.48	0.92
الدرجة الكلية	دبلوم	6	3.79	0.47
	بكالوريوس	205	3.72	0.43
	ماجستير	17	3.66	0.41
	دكتوراه	4	3.82	0.08

يبين الجدول رقم (4.9) أن المتوسط الحساب لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف المؤهل العلمي بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم) (3.79) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) (3.72) معبرا عن درجة مرتفعة أيضا، وبلغ لدى المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير) (3.66) معبرا عن درجة متوسطة، وبلغ لدى المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي (دكتوراه) (3.82) معبرا عن درجة مرتفعة، مما يعني وجود اثر للمؤهل العلمي لصالح المبحوثين الذين مؤهلهم

العلمي (دكتوراه) على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى باستثناء (مجال تطوير المحتوى التدريبي)، حيث يظهر الجدول وجود اختلاف ظاهر لصالح المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم).

4.2.4 نتائج السؤال الفرعي الرابع:

هل يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف سنوات الخبرة؟

ولمعرفة فيما إذا كان يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية باختلاف سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة كما هو وارد في الجدول (4.10)

جدول (4.10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية تبعا لاختلاف سنوات الخبرة.

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال تحليل الاحتياجات التدريبية	اقل من 5 سنوات	45	3.66	0.37
	5 – 9 سنوات	52	3.64	0.45
	10 – 14 سنة	56	3.45	0.47
	15 – 19 سنة	42	3.48	0.39
	20 سنة فأكثر	37	3.53	0.50
مجال تصميم المحتوى التدريبي	اقل من 5 سنوات	45	4.06	0.47
	5 – 9 سنوات	52	3.88	0.47
	10 – 14 سنة	56	3.74	0.61

	15 – 19 سنة	42	3.81	0.63
	20 سنة فأكثر	37	3.92	0.47
مجال تطوير المحتوى التدريبي.	اقل من 5 سنوات	45	3.99	0.57
	5 – 9 سنوات	52	3.89	0.47
	10 – 14 سنة	56	3.81	0.60
	15 – 19 سنة	42	3.79	0.63
	20 سنة فأكثر	37	3.86	0.57
مجال تنفيذ المحتوى التدريبي	اقل من 5 سنوات	45	3.92	0.54
	5 – 9 سنوات	52	3.90	0.54
	10 – 14 سنة	56	3.67	0.59
	15 – 19 سنة	42	3.62	0.66
	20 سنة فأكثر	37	3.72	0.52
مجال تقييم المحتوى التدريبي.	اقل من 5 سنوات	45	3.50	0.69
	5 – 9 سنوات	52	3.58	0.53
	10 – 14 سنة	56	3.59	0.60
	15 – 19 سنة	42	3.39	0.55
	20 سنة فأكثر	37	3.44	0.59
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	45	3.83	0.42
	5 – 9 سنوات	52	3.78	0.39
	10 – 14 سنة	56	3.65	0.42
	15 – 19 سنة	42	3.62	0.46
	20 سنة فأكثر	37	3.69	0.41

يبين الجدول رقم (4.10) أن المتوسط الحساب لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف سنوات الخبرة بلغ على الدرجة

الكلية لدى المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) (3.83) معبرا عن درجة مرتفعة،وكان لدى الذين سنوات خبرتهم (5 – 9 سنوات) (3.78) معبرا عن درجة مرتفعة أيضا، وبلغ لدى المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (10 – 14 سنة) (3.65) معبرا عن درجة متوسطة، كما بلغ لدى المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي (15 – 19 سنة) (3.62) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، كذلك بلغ لدى المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (20 سنة فأكثر) (3.69) معبرا عن درجة مرتفعة، مما يعني وجود اثر لسنوات الخبرة لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى باستثناء (مجال تقييم المحتوى التدريبي)، حيث يظهر الجدول وجود اختلاف ظاهر لصالح المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (10 – 14 سنة).

4.2.5 نتائج السؤال الفرعي الخامس:

هل يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف عدد الدورات التدريبية؟

لمعرفة فيما إذا كان يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية باختلاف عدد الدورات التدريبية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية كما هو وارد في الجدول (4.11)

جدول(4.11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية تبعا لاختلاف عدد الدورات التدريبية.

المتغير	عدد الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال تحليل الاحتياجات التدريبية	دورة واحدة	45	3.48	0.46
	2 – 3 دورات	25	3.66	0.41
	4 – 5 دورات	72	3.63	0.35
	6 – 7 دورات	37	3.35	0.49
	8- 9 دورات	22	3.55	0.48
	10 دورات فأكثر	31	3.64	0.49
مجال تصميم المحتوى التدريبي	دورة واحدة	45	3.94	0.52
	2 – 3 دورات	25	4.08	0.49
	4 – 5 دورات	72	3.93	0.49
	6 – 7 دورات	37	3.69	0.58
	8- 9 دورات	22	3.71	0.71
	10 دورات فأكثر	31	3.83	0.48
مجال تطوير المحتوى التدريبي.	دورة واحدة	45	3.92	0.46
	2 – 3 دورات	25	4.00	0.61
	4 – 5 دورات	72	3.87	0.48
	6 – 7 دورات	37	3.57	0.62
	8- 9 دورات	22	3.86	0.81
	10 دورات فأكثر	31	4.02	0.50

مجال تنفيذ المحتوى التدريبي	دورة واحدة	45	3.86	0.51
	2 – 3 دورات	25	4.01	0.58
	4 – 5 دورات	72	3.86	0.52
	6 – 7 دورات	37	3.50	0.59
	8- 9 دورات	22	3.56	0.74
	10 دورات فأكثر	31	3.71	0.55
مجال تقييم المحتوى التدريبي.	دورة واحدة	45	3.62	0.43
	2 – 3 دورات	25	3.54	0.71
	4 – 5 دورات	72	3.56	0.61
	6 – 7 دورات	37	3.19	0.62
	8- 9 دورات	22	3.46	0.65
	10 دورات فأكثر	31	3.63	0.48
الدرجة الكلية	دورة واحدة	45	3.77	0.35
	2 – 3 دورات	25	3.86	0.46
	4 – 5 دورات	72	3.77	0.38
	6 – 7 دورات	37	3.46	0.47
	8- 9 دورات	22	3.63	0.47
	10 دورات فأكثر	31	3.77	0.40

يبين الجدول (4.11) أن المتوسط الحساب لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف عدد الدورات التدريبية بلغ على الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذين (دورة واحدة) (3.77) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى الذين عدد دوراتهم التدريبية (2 – 3 دورات) (3.86) معبرا عن درجة مرتفعة أيضا، وبلغ لدى الذين عدد دوراتهم التدريبية (4 – 5 دورات) (3.77) معبرا عن درجة مرتفعة أيضا، كما بلغ لدى الذين عدد دوراتهم التدريبية

(6 – 7 دورات) (3.46) معبرا عن درجة متوسطة، كذلك بلغ لدى الذين عدد دوراتهم التدريبية (8 – 9 دورات) (3.63) معبرا عن درجة متوسطة أيضا، كذلك بلغ لدى الذين عدد دوراتهم التدريبية (10 دورات فأكثر) (3.77) معبرا عن درجة مرتفعة، مما يعني وجود اثر لعدد الدورات لصالح المبحوثين الذين عدد دوراتهم (2 – 3 دورات) على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى باستثناء (مجال تطوير المحتوى التدريبي ومجال تقييم المحتوى التدريبي)، حيث يظهر الجدول وجود اختلاف ظاهر لصالح لدى الذين عدد دوراتهم التدريبية (10 دورات فأكثر).

4.2.6 نتائج السؤال الفرعي السادس:

هل يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف الجهة المنفذة البرنامج؟

ولمعرفة فيما إذا كان يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية باختلاف الجهة المنفذة البرنامج، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة تبعا لمتغير الجهة المنفذة البرنامج كما هو وارد في الجدول (4.12)

جدول (4.12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية تبعا لاختلاف الجهة المنفذة البرنامج.

المتغير	الجهة المنفذة البرنامج	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال تحليل الاحتياجات التدريبية	المديرية	45	3.48	0.47
	الوزارة	135	3.56	0.47

	المدرسة	29	3.64	0.35
	جهات أخرى	23	3.54	0.28
مجال تصميم المحتوى التدريبي	المديرية	45	3.94	0.52
	الوزارة	135	3.82	0.58
	المدرسة	29	4.03	0.44
	جهات أخرى	23	3.85	0.41
مجال تطوير المحتوى التدريبي.	المديرية	45	3.91	0.46
	الوزارة	135	3.84	0.59
	المدرسة	29	3.92	0.63
	جهات أخرى	23	3.84	0.55
مجال تنفيذ المحتوى التدريبي	المديرية	45	3.84	0.52
	الوزارة	135	3.75	0.61
	المدرسة	29	3.76	0.64
	جهات أخرى	23	3.79	0.47
مجال تقييم المحتوى التدريبي.	المديرية	45	3.62	0.44
	الوزارة	135	3.47	0.64
	المدرسة	29	3.50	0.62
	جهات أخرى	23	3.55	0.51
الدرجة الكلية	المديرية	45	3.76	0.35
	الوزارة	135	3.69	0.46
	المدرسة	29	3.77	0.41
	جهات أخرى	23	3.71	0.37

يبين الجدول رقم (4.12) أن المتوسط الحسابي لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بمحافظة الخليل تبعا لاختلاف الجهة المنفذة البرنامج بلغ على

الدرجة الكلية لدى المبحوثين الذين أكدوا أن (المديرية) هي الجهة المنفذة للبرنامج (3.76) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى الذين اكدوا أن الوزارة هي الجهة المنفذة للبرنامج (3.69) معبرا عن درجة مرتفعة، وكان لدى الذين أكدوا أن المدرسة هي الجهة المنفذة للبرنامج (3.77) معبرا عن درجة مرتفعة أيضا، وبلغ لدى المبحوثين أكدوا أن هناك (جهات أخرى) منفذة للبرنامج (3.71) معبرا عن درجة مرتفعة أيضا، مما يعني وجود أثر تبعا لاختلاف الجهة المنفذة للبرنامج لصالح المبحوثين الذين أكدوا أن (المدرسة) هي الجهة المنفذة للبرنامج على الدرجة الكلية وباقي المحاور الأخرى باستثناء (مجال تنفيذ المحتوى التدريبي، ومجال تقييم المحتوى التدريبي)، حيث يظهر الجدول وجود اختلاف ظاهر لصالح المبحوثين الذين أكدوا أن المديرية هي منفذة للبرنامج التدريبي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

يتكون هذا الفصل من أربعة أجزاء هي: –

الجزء الأول: مناقشة نتائج الدراسة.

الجزء الثاني: مناقشة نتائج المقابلات المعمقة.

الجزء الثالث: سبل تطوير برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية.

الجزء الرابع: التوصيات التي توصل إليها الباحث.

5.1 **الجزء الأول:** مناقشة نتائج الدراسة.

5.2 اعتمد الباحث نموذج (ADDIE) لقياس واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل، حيث قام الباحث ببناء محاور الاستبانة ومفرداتها بموجب المراحل الخمسة لنموذج (ADDIE)، وهي حسب التسلسل (التحليل، والتصميم، والتطوير، والتنفيذ، والتقييم) وقام الباحث بمناقشة نتائج الدراسة بموجب هذه المراحل.

5.1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل؟

للإجابة على هذا السؤال فإن معطيات الجدول رقم (4.1) تشير إلى أن الدرجة الكلية لواقع برامج تدريب معلمي اللغة الانجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للفئات (3.71)، وأن المتوسط الحسابي لمجال تحديد الاحتياجات

التدريبية (3.55) بدرجة متوسطة، ولمجال تصميم المحتوى التدريبي (3.88) بدرجة مرتفعة، ولمجال تطوير المحتوى التدريبي (3.87) وبدرجة مرتفعة أيضا، ولمجال تنفيذ المحتوى التدريبي (3.77) وبدرجة مرتفعة أيضا، ولمجال تقييم المحتوى التدريبي (3.51) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث حصول المجال الأول على درجة متوسطة إلى عدم رضا غالبية المبحوثين عن أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، وأنهم لا يشاركوا في تحديدها، وكذلك بالنسبة للمجال الخامس الذي حصل على درجة متوسطة إلى عدم رضا غالبية المبحوثين عن إجراءات وآليات التقييم.

نتائج السؤال الفرعي الأول:

ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل؟

للإجابة على هذا السؤال فإن معطيات الجدول رقم (4.2) تشير إلى أن (6) فقرات من استجابات المبحوثين لفقرات هذا المجال جاءت مرتفعة، وأن (4) فقرات جاءت متوسطة، وأن أعلى مرتبتين كانتا الفقرة رقم (1) التي تنص على: (يحتاج المعلمون إلى تدريب دائم ومستمر...) وحصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (4.17)، ويرى الباحث أن المبحوثين أكدوا على حاجتهم إلى التدريب المستمر لتطوير قدراتهم لمواكبة التطورات العلمية، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج المقابلات رقم (1,2,3,4,6,8) ومع نتائج دراسة القباطي (2015)، وكذلك مع نتائج دراسة كوسجاي (Kosgei, 2015). ولكنها اختلفت مع نتائج المقابلات رقم (9,7،5)، التي اعتبرت أن برامج تدريب معلمي المرحلة الثانوية محدودة خاصة معلمي الصف الثاني عشر بسبب كونهم ذوي كفاءة عالية، ولعدم وجود الوقت الكافي لديهم للمشاركة بالتدريب لانشغالهم في تغطية منهاج التوجيهي.

وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) التي تنص على: (يشارك المعلمون في تحديد الاحتياجات التدريبية)، وحصلت على متوسط حسابي قدره (3.89)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية المبحوثين لا يشاركوا في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، وأن البرامج التدريبية تكون معدة سلفا، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج معظم المقابلات ومع نتائج دراسة أوزال (Uysal, 2012)، واختلفت مع نتائج دراسة ماكونجا (Makunja, 2016) التي أشارت إلى عدم وجود برامج تدريب أثناء الخدمة.

في حين كان أدنى مرتبة الفقرة رقم (3) التي تنص على: (يكون تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين الجدد فقط) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.94)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية المبحوثين تؤكد على تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع معلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية ومن ضمنهم المعلمين الجدد

وجاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (6) التي تنص على: (يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على إجراء اختبار للمعلمين)، بدرجة متوسطة وبأدنى متوسط حسابي قدره (2.87) ويعزو الباحث ذلك إلى عدم رغبة المبحوثين في اختبار قدراتهم لتحديد من هو بحاجة إلى تدريب. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو سلامة (2016).

5.1.2 نتائج السؤال الفرعي الثاني

ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تصميم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل؟

للإجابة على هذا السؤال فإن معطيات الجدول رقم (4.3) تشير إلى أن جميع استجابات المبحوثين على جميع فقرات هذا المجال جاءت مرتفعة، وأن أعلى مرتبتين كانتا الفقرة رقم (10) التي تنص على: (يتم

تصميم المحتوي التدريبي بلغة سليمة وسلسة الفهم)، وحصلت على أعلى متوسط حسابي في مجال تصميم المحتوى التدريبي وقدره (4.03)، والفقرة رقم (3) التي تنص على: (يتم تصميم المحتوى التدريبي لتحقيق الأهداف المتوقعة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.93)، ويعزو الباحث ذلك إلى سهولة فهم المبحوثين للمادة التدريبية لسهولة تصميمها ومناسبتها لمستوياتهم، وأنها تحقق الأهداف المتوقعة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أوزال (Uysal, 2012)، لكنها اختلفت مع دراسة تونيو (Tunio, 2012) التي أشارت إلى وجود صعوبات واجهت المبحوثين في فهم المادة التدريبية مما أدى إلى فشل العملية التدريبية وعدم تحقيق أهدافها.

في حين كان أدني مرتبتين، الفقرة الأولى: رقم (1) التي تنص على: (يتم تصميم المحتوى التدريبي لعلاج النقص الموجود لدى المعلمين)، وحصلت على متوسط حسابي قدره (3.73)، ويرى الباحث تأكيد غالبية المبحوثين على أن المادة التدريبية تؤدي إلى علاج فجوة الأداء لديهم ومن ثم تحسين أداهم، واتفقت هذه النتيجة مع معظم نتائج المقابلات ومع نتائج دراسة خان (Khan, 2016)، واختلفت مع نتائج دراسة ماكونجا (Makunja, 2016)، بسبب عدم وجود برامج تدريبية للمعلمين أثناء الخدمة لعلاج النقص الموجود لديهم. وحصلت الفقرة رقم (6) على نفس المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) التي تنص على: (يتم تقدير الميزانية المتوقعة لتغطية تكاليف البرنامج التدريبي)، ويعزو الباحث رضى غالبية المبحوثين عن ميزانية التدريب رغم تواضعها لتغطيتها تكاليف المواصلات والسكن والإقامة، وأنهم لا يغطوا أي تكلفة من حسابهم الشخصي. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أوزال (Uysal, 2012)، التي اعتبرت أن الميزانية المخصصة للتدريب غير كافية وأن (37%) من المشاركين في التدريب أبدو استعدادهم لتغطية التكاليف على حسابهم الشخصي، وذلك بسبب عدم الاهتمام بتغطية تكاليف التدريب.

5.1.3 نتائج السؤال الفرعي الثالث:

ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تطوير المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل؟

للإجابة على هذا السؤال فإن معطيات الجدول رقم (4.4) تشير إلى أن جميع استجابات المبحوثين على جميع فقرات هذا المجال جاءت مرتفعة، وأن أعلى مرتبتين كانتا الفقرة رقم (7) التي تنص على: (يتم تطوير المحتوى التدريبي بشكل يسمح للمعلمين النقاش والمشاركة)، وحصلت على متوسط حسابي قدره (4.02)، ويعزو الباحث تأكيد غالبية المبحوثين على دورهم في التفاعل مع المادة التدريبية في مرحلة تطوير المحتوى التدريبي وبعيدا عن التلقين، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كام (Kum, 2014)، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة أبو سلامة (2016) التي أشارت إلى وجود صعوبات تواجه تطوير برامج التدريب تعود لأسباب مالية وفنية. وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) التي تنص على: (يتطلب تطوير المحتوى التدريبي استخدام وسائل تعليمية وتكنولوجية)، وبمتوسط حسابي قدره (4-01)، ويرى الباحث أن ذلك يعكس رغبة المبحوثين في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريب سواء كان علاجيا أم تطويريا، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة يوسف، وآخرون (Yousef and others, 2016)، ومع نتائج دراسة أوزال (Uysal, 2012)، لكنها اختلفت مع نتائج دراسة أبو سلامة (2016) التي بينت افتقار مراكز التدريب التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية إلى التجهيزات بسبب قلة الموارد المالية. في حين كان أدنى مرتبتين الفقرة رقم (9) التي تنص على: (يتم تطوير المحتوى التدريبي بشكل يتوافق مع مستويات المعلمين)، وبمتوسط حسابي قدره (3.69)، والفقرة رقم (5) التي تنص على: (يساهم تطوير المحتوى التدريبي في جذب انتباه المعلمين)، وبمتوسط حسابي قدره (3.67)، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود

مستويات مختلفة بين المبحوثين وأن يتم تطوير المحتوى التدريبي وفق هذه المستويات ويشجعهم على المشاركة الفاعلة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أوزال (Uysal, 2012)، لكنها اختلفت مع نتائج دراسة ماكونجا (Makunja, 2016) التي أكدت على عدم وجود تطوير للبرامج التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة.

5.1.4 نتائج السؤال الفرعي الرابع:

ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تنفيذ المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل؟

للإجابة على هذا السؤال فإن معطيات الجدول رقم (4.5) تشير إلى أن (9) فقرات من استجابات المبحوثين على هذا المجال جاءت مرتفعة، وأن فقرة واحدة جاءت متوسطة، وأن أعلى مرتبتين كانتا الفقرة رقم (6) التي تنص على: (يشارك المعلمون بالمناقشة وطرح الأسئلة والتطبيقات العملية في تنفيذ الجلسات التدريبية)، وبمتوسط حسابي قدره (4.03)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) التي تنص على: (يوفر المدرب جوا من الثقة الإيجابية بهدف تحفيز المعلمين على متابعة الجلسات التدريبية)، ويعزو الباحث ذلك إلى كون المدرب مؤهلا يدرك واجبه اتجاه المتدربين في حثهم على المشاركة الفاعلة، واتجاه سير العملية التدريبية، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أوزال (Uysal, 2012)، لكنها اختلفت مع نتائج دراسة تونيو (Tuino, 2012)، التي بينت عدم رغبة المعلمين في المشاركة الفاعلة في العملية التدريبية، في حين كان أدنى مرتبتين الفقرة رقم (8) التي نصت على: (يعتبر مكان تنفيذ جلسات التدريب صحيا وملائما) وحصلت على متوسط حسابي قدره (3.68)، ويبين الباحث توافق هذه النتيجة مع نتائج بعض المقابلات واختلافها مع البعض الآخر، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى وجود مراكز تدريب مجهزة

وملائمة، وأخرى ينقصها التجهيزات اللازمة وكونها غير ملائمة، حيث أشارت نتائج دراسة نعوم (Noom, 2013)، إلى أن مراكز التدريب غير مؤهلة بسبب قلة الموارد المالية. أما الفقرة رقم (1) التي تنص على: (يقوم المدرب بتقييم المعلمين قبل البدء في تنفيذ الجلسات التدريبية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.13) ويعزو الباحث ذلك إلى عدم رغبة غالبية المبحوثين في قيام المدرب بتقييمهم قبل التدريب شعورا منهم في عدم تحديد نقاط الضعف لديهم. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة تونيو (Tunio, 2012)، التي أكدت أن المدرب لا يقوم بتقييم المتدربين بسبب عدم وجود نظام محدد للتقييم.

5.1.5 نتائج السؤال الفرعي الخامس:

ما العوامل والأسس التي يتم بموجبها تقييم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل؟

للإجابة على هذا السؤال فإن معطيات الجدول رقم (4.6) تشير إلى أن (8) فقرات من استجابات المبحوثين جاءت متوسطة، وفقرتان بدرجة مرتفعة. وجاءت أعلى مرتبتين الفقرة رقم (2) التي تنص على: (ترتبط نماذج التقييم ارتباطاً وثيقاً بالمادة التدريبية) وبمتوسط حسابي قدره (3.80)، والفقرة رقم (1) التي تنص على: (يقوم المعلمون بتقييم البرنامج التدريبي من خلال تعبئة نماذج التقييم بعد الانتهاء)، وبمتوسط حسابي قدره (3.77)، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تقييم للعملية التدريبية من خلال تعبئة المتدربين نماذج معدة سلفا، وارتباط موضوعات التقييم بالمادة التدريبية، واتفقت هاتان النتيجتان مع معظم نتائج المقابلات ، ومع نتائج دراسة أوزال (Uysal, 2012)، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة نعوم (Noom, 2013)، ودراسة السعدون (2013) بأنه لا يوجد نظام تقييم لبرامج التدريب لعدم استمرارها بسبب قلة الموارد المالية .

في حين كانت أدنى مرتبتين الفقرة رقم (6) التي تنص على: (يوجد متابعة ميدانية للتأكد من جدوى التدريب)، وبمتوسط حسابي قدره (3.33) والفقرة رقم (10) التي تنص على: (لا يوجد جدوى من تقييم البرنامج التدريبي)، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (3.00)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية المبحوثين تؤكد عدم جدوى تقييم التدريب لأن المادة التدريبية مكررة خاصة، وهذا ما أكدته نتائج معظم المقابلات التي أجريت مع المشرفين الذين أكدوا على أن المحتوى التدريبي للبرامج التدريبية المقدمة من المانحين مكررة ولا جدوى من تقييمها.

5.2 نتائج السؤال الثاني:

هل يختلف واقع برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل تبعاً لاختلاف (المديرية والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية، والجهات المنفذة)؟

1. اختلاف المديرية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.7)، إلى وجود اختلاف واقع تدريب معلمي اللغة الانجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل تبعاً للمديرية، حيث جاء في المرتبة الأولى مديرية تربية وسط الخليل، وحصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (3.86)، تليها مديرية جنوب الخليل، بمتوسط حسابي قدره ثم مديرية تربية يطا، ومديرية شمال الخليل في المرتبة الأخيرة، ويعزو الباحث حصول مديرية تربية وسط الخليل على أعلى متوسط حسابي إلى فعالية التدريب وجودته العالية، أما حصول مديرية تربية شمال الخليل على متوسط حسابي وقدره (3.59) وبالترتيب الأخير مما يعكس عدم رضا غالبية المبحوثين عن التدريب في هذه المديرية .

2. الجنس

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.8)، إلى وجود اختلاف تبعاً للجنس على الدرجة الكلية، وبلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.72)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.71)، ويرى الباحث هذه النتيجة إلى تقارب وجهات النظر بين المبحوثين، إلا أن هذه النتيجة قد اختلفت مع نتائج دراسة آجاي (Ajayi, 2016)، حيث جاءت نتيجة هذه الدراسة لصالح الإناث على الذكور، في حين جاءت نتيجة دراسة الضمور (2013) ودراسة العلي (2015) إلى عدم وجود فروق تبعاً للجنس.

3. المؤهل العلمي

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.9)، إلى وجود اختلاف تبعاً للمؤهل العلمي، حيث جاءت المرتبة الأولى ممن يحملون درجة الدكتوراه بمتوسط حسابي (3.82)، ثم لمن يحملون درجة الدبلوم بمتوسط حسابي قدره (3.79)، ثم لمن يحملون درجة بكالوريوس بمتوسط حسابي قدره (3.73) وفي المرتبة الأخيرة لمن يحملون درجة ماجستير بمتوسط حسابي قدره (3.66)، وقد اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من نعوم (Noom, 2013)، والضمور (2013) حيث كانت نتائج هاتان الدراستان لصالح من يحملون درجة البكالوريوس بالمرتبة الأولى، يليها درجة الماجستير ثم من يحمل درجة الدبلوم وفي المرتبة الأخيرة لمن يحملون شهادة الدكتوراه.

4. سنوات الخبرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.10)، إلى وجود فروق تبعاً لسنوات الخبرة، وجاء في المرتبة الأولى من لديه خبرة أقل من (5) سنوات بمتوسط حسابي قدره (3.83)، ويعزو الباحث ذلك كون هذه الفئة بحاجة ماسة إلى التدريب كونهم حديثي التعيين. في حين جاء في المرتبة الأخيرة من لديه خبرة

(20) سنة فأكثر بمتوسط حسابي قدره (3.44) وهذا يدل أن هذه الفئة أيضا بحاجة إلى تدريب لمواكبة التطورات العلمية الحديثة كونهم مضى على خدمتهم فترة زمنية طويلة.

5. عدد البرامج التدريبية التي حصل عليها المعلمون:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.11)، إلى وجود اختلاف تبعاً لعدد البرامج التدريبية، حيث جاء في المرتبة الأولى من حصل على (3-2) برامج تدريبية بمتوسط حسابي قدره (3.86)، وجاء في المرتبة الثانية من حصل على برنامج تدريبي واحد، ومن حصل على (5-4) برامج تدريبية، ومن حصل على (10) برامج تدريبية فأكثر، بمتوسط حسابي قدره(3.77)، وجاء في المرتبة الثالثة من حصل على (9-8) برامج تدريبية بمتوسط حسابي قدره (3.63)، وفي المرتبة الأخيرة من حصل على (7-6) برامج تدريبية بمتوسط حسابي قدره(3.46)، ويرى الباحث أن هذه النتائج المرتفعة رغم تفاوتها في المتوسط الحسابي تدل على أن المحتوى التدريبي للبرامج التدريبية مكررة، ولا تحمل أي تجديد، وهذا ما أكده المشرفون في المقابلات التي أجريت معهم.

6. الجهات المنفذة للبرامج التدريبية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.12)، إلى وجود اختلاف تبعاً للجهات المنفذة، حيث جاءت المدرسة بصفتها جهة منفذة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره(3.77) وتليها في المرتبة الثانية المديرية بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وجاء في المرتبة الثالثة جهات أخرى مثل المجلس الثقافي البريطاني والأمدأيست، بمتوسط حسابي قدره (3.71) وفي المرتبة الأخيرة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمتوسط حسابي قدره (3.69)، ويعزو الباحث هذا التفاوت في الترتيب إلى أهمية البرامج التدريبية التي تنفذها المدرسة، تليها المديرية ، ثم الجهات الأخرى أما كون وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاءت في الترتيب الأخير فهذا يدل على أن الوزارة تمثل حلقة وصل لتنفيذ البرامج التدريبية ما بين الجهات المديرية

والمدرسة والجهات الأخرى (المانحين). وقد اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة كوسجاي (Kosgei, 2015) حيث جاءت المرتبة الأولى للجهات المنفذة للتدريب في كينيا البرامج التي تنفذها المعاهد الوطنية للتدريب، تليها برامج وزارة التربية والتعليم الكينية، ثم مجلس القياس والاختبار الكيني، وجاء في المرتبة الأخيرة البرامج التي ينفذها المجلس الثقافي البريطاني.

5.2 الجزء الثاني : مناقشة نتائج المقابلات

قام الباحث بإجراء مقابلات جماعية وفردية مع مشرفي اللغة الإنجليزية في مديريات التربية والتعليم الأربعة في محافظة الخليل البالغ عددهم ثلاثة عشر مشرفاً ومشرفة من أصل ستة عشر، وذلك بهدف تطبيق المستوى الثالث من مرحلة التقييم بموجب نموذج (ADDIE)، الذي يتطلب وجود طرف ثالث يقوم بتقييم المتدربين بعد عودتهم إلى العمل لتحديد مدى تحسن أدائهم. وبما أن المشرفين يشكلون مجتمعا مختلفا عن مجتمع المعلمين، وكونهم طرفا مختلفا قام الباحث بشرح موضوع الدراسة ومناقشة جميع محاورها معهم، بصفتهم مسؤولي التدريب والإشراف، وبناء على رغبة البعض منهم كتابة تصوره حول برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية في المديريات المذكورة، فقد طلب الباحث منهم جميعاً كتابة تصوراتهم وتضمينها ملاحق الدراسة. ويمكن تلخيص نتائج تصوراتهم على النحو التالي: –

5.2.1 أنواع البرامج التدريبية:

أكد معظم المشرفين على أن برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية تتم على شكل دورات تدريبية، وتكون إما علاجية أو تطويرية، وهذا يتوافق مع نتائج معظم الدراسات السابقة، باستثناء دراستي تونيو (Tunio, 2012) وماكونجا (Makunja, 2016) اللتان أكدتا عدم وجود نظام واضح للتدريب، مما يؤدي ذلك إلى حصول ضعف لدى الموظفين خاصة تطوير قدراتهم وإكسابهم المعارف والمهارات الجديدة.

من ناحية أخرى وصف بعض المشرفين بأن الدورات التدريبية محدودة خاصة فيما يتعلق بمعلمي الصف الثاني عشر كونهم على كفاءة عالية، ولعدم وجود الوقت الكافي لديهم لانشغالهم في تغطية منهاج التوجيهي. أما فيما يتعلق بالمعلم الجديد فقد أثار البعض أن تدريبه إلزامي في الفصل الدراسي الثاني فيما أثار البعض الآخر أنه يبدأ في الفصل الدراسي الأول.

ويرى الباحث أن الاختلاف في وجهات نظر مشرفي اللغة الإنجليزية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، يعود إلى عدم وجود تنسيق فيما بينهم.

5.2.2 الجهة المنفذة للبرنامج التدريبي:

بين المشرفين أن الجهات المنفذة للبرامج التدريبية هي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالتعاون مع المانحين، ثم مديرية التربية، ثم المدرسة. وهذا ما أكدته نتائج جميع الدراسات السابقة من وجود جهة محددة سواء من القطاع الخاص أو العام تقوم بتنفيذ برامج تدريبية.

5.2.3 الجهة الممولة للبرنامج التدريبي:

الدول المانحة، والوزارة رغم أن التمويل من قبل الوزارة متواضع بسبب قلة الموارد المالية. حيث تؤكد نتائج معظم الدراسات السابقة على أن الميزانية المخصصة للتدريب غير كافية، في حين أشارت نتائج دراسات كل من الفاكي (Al-faki, 2014) والمؤمن (Almomen, 2016) وآجاي (Ajayi, 2016) وهينيكي (Heineke, 2017) عكس ذلك، وهذا يعود أن هذه الدراسات أجريت في كل من المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم توفير الميزانية الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية. ويرى الباحث أن الميزانية الكافية للتدريب تؤدي إلى نجاح العملية التدريبية

5.2.4 تنفيذ البرامج التدريبية:

بين المشرفون أنه يتم تنفيذ البرامج التدريبية في ثلاثة مواقع، وهي مراكز تابعة للوزارة، ومراكز تابعة للمديرية، وفي والمدرسة. وهذا يتفق مع جميع الدراسات السابقة التي أشارت إلى تنفيذ البرامج التدريبية في مراكز تدريب تبعا للجهة المنفذة سواء كانت من القطاعين الخاص أو العام وبصرف النظر عن بيئة هذه

المراكز ومناسبتها لتنفيذ البرامج التدريبية، ويرى الباحث أن البيئة المناسبة لمراكز التدريب تنعكس بالإيجاب على العملية التدريبية، وتحسن أداء المتدربين

5.2.5 الرضا عن بيئة التدريب:

هناك رأيان، رأي عبر عن الرضى عن بيئة التدريب لوجود مراكز تدريب مجهزة ومؤثثة، وهذا يتوافق مع نتائج دراسات كل من الفاكي (Alfaki, 2014) والمؤمن (Almomen, 2016) وآجاي (Ajayi, 2016) و (Hehneki, 2017). فيما أبدى الرأي الثاني عن عدم رضاه بسبب خلو مراكز التدريب من التجهيزات والأثاث اللازم، وعدم ملاءمة بعضها بسبب صغر الحجم، وعدم وجود تجهيزات تساعد على استخدام الوسائل التكنولوجية وهذا يتوافق مع نتائج دراسات كل من الضمور (2013) ونعوم (Noom, 2013) و أبو سلامة (2016) التي أكدت افتقار مراكز التدريب إلى التجهيزات الحديثة بسبب قلة الموارد المالية. ويرى الباحث أن وجود مراكز تدريب مؤثثة ومجهزة بالوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على تسهيل العملية التدريبية والمشاركة الفاعلة للمتدربين ومن ثم انعكاس ذلك على تحسن أدائهم

5.2.6 تحديد الاحتياجات التدريبية:

بين المشرفون توفر عدة أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وهي: الملاحظة من خلال زيارة المشرف الميدانية للمعلم، وتقرير الأداء السنوي للمعلم، واستمارة تحديد الاحتياجات الخاصة بالمعلم، وأن هذه الأساليب تختلف مع نتائج دراسة السعدون (2013) التي أشارت إلى عدم وجود أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية. ويعزو الباحث نجاح العملية التدريبية إلى الوسائل المطبقة في تحديد الاحتياجات التدريبية العلاجية أو التطويرية للمتدربين

5.2.7 متابعة المعلم بعد انتهاء التدريب:

اجمع المشرفون في مقابلاتهم على المتابعة المتواصلة للمعلم بعد انتهاء التدريب. وأكدت نتائج بعض الدراسات السابقة على متابعة المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي للتأكيد على استفادة المتدربين منها، فيما أكدت نتائج الدراسات الأخرى على عدم المتابعة مثل دراسة السعدون (2013). ويرى الباحث أهمية متابعة المتدربين للتأكد من نجاح العملية التدريبية، واكتساب المتدربين المعلومات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تحسين أدائهم

5.2.8 توصيات المشرفين لتطوير برامج التدريب:

- مشاركة المشرفين في إعداد البرامج التدريبية.
- توفير بيئة تدريب أكثر راحة من خلال إيجاد قاعات تدريب واسعة ومجهزة بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
- توفير ميزانية كافية للتدريب.
- أن يكون تدريب المعلم الجديد في بداية الفصل الدراسي الأول، وإعطاء المشرفين المدربين حوافز مادية ومعنوية.
- إيجاد محتوى تدريبي جديد يخلو من التكرار.

ولاحظ الباحث وجود بعض الاختلافات في النتائج بين معلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية ومشرفي اللغة الانجليزية رغم التوافق في كثير من الأمور، ويعزو الباحث وجود تلك الاختلافات لاعتبار مجتمع المشرفين مختلف عن مجتمع المعلمين، وكل منهما أبدى رأيه حسب وجهة نظره

5.3 الجزء الثالث: سبل تطوير برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية.

بناء على وجهات نظر معلمي اللغة الإنجليزية للمرحلة الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل حول سبل تطوير برامج التدريب، فقد كانت على النحو التالية: –

أن تكون برامج التدريب دائمة ومستمرة تهدف إلى تطوير المعلم بالدرجة الأولى، وأن تكون واقعية تتلاءم مع احتياجات المعلمين، ويكون لها الأثر الإيجابي على زيادة تحصيل الطلبة والحد من إخفاقهم وضعفهم وأن تكون البرامج متناسقة ومتسلسلة في المضمون والشكل، وتوظيف الأدوات والوسائل الفعالة، والمحاكاة خاصة في الغرف الصفية. أما عن وجهات نظرهم حول سبل تطوير مراحل البرنامج التدريبي فكانت على النحو التالي: –

5.3.1 سبل تطوير مرحلة التحليل:

أن يشارك المعلمون في تحديد الاحتياجات التدريبية مع مراعاة مستوياتهم المختلفة، والفروق الفردية بينهم، وأن تتوافق الاحتياجات التدريبية مع احتياجات المنهج الدراسي، بحيث تكون العملية التدريبية دائمة، وواقعية تعتمد على خطة واضحة، وتهدف إلى تطوير المعلمين وإكسابهم معلومات ومهارات جديدة.

5.3.2 سبل تطوير مرحلة التصميم:

أن يكون تصميم المحتوى واقعيا ويتناسب مع احتياجات المعلمين، وأن يشارك المعلمون في تصميمه بناء على تحديد احتياجاتهم، وأن يشارك المعلمون في تصميمه بناء على تحديد احتياجاتهم، وأن يكون التصميم متجدداً ولا يعتمد على التكرار، بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة وفق جدول زمني محدد، وأن تكون الميزانية كافية.

5.3.3 سبل تطوير مرحلة التطوير:

أن يتم تطوير المحتوى التدريبي ليشتمل على التطبيق العملي والمشاركة الفاعلة للمعلمين، والعمل على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

5.3.4 سبل تطوير مرحلة التنفيذ:

العمل على تطوير مراكز التدريب لتشمل قاعات واسعة ومجهزة بالوسائل التكنولوجية الحديثة الملائمة وتوفير مدربين مؤهلين.

5.3.5 سبل تطوير مرحلة التقييم:

مشاركة المعلمين في تقييم البرامج التدريبية من خلال عقد لقاءات بينهم لتبادل الأفكار والمهارات والخبرات التي اكتسبوها، وعدم تجاهل آرائهم ومقترحاتهم، وإعداد نموذج تقييم علمي ومنطقي، وزيادة الزيارات التي يقوم بها المشرفون لتقييم أداء المعلمين بعد التدريب.

5.4 الجزء الرابع: التوصيات التي توصل إليها الباحث

بناء على نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي: –

1. تقديم مقترح إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية أن تكون شريكاً في تصميم البرامج التدريبية التي تقدمها الدول المانحة بدل كونها منفذاً لها فحسب.
2. إعداد برنامج تدريب فلسطيني يساهم في تصميمه مشرفي ومعلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية يعتمد على الإطار التنفيذي لهذه الدراسة نموذج (ADDIE).
3. زيادة عدد المشرفين التربويين بصفتهم المسؤولين عن تنفيذ البرامج التدريبية.
4. تطوير مراكز التدريب من حيث إيجاد قاعات واسعة، وتجهيزها بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
5. تنفيذ برامج تدريب المعلمين الجدد قبل بداية الفصل الأول من العام الدراسي.
6. تعزيز سبل التعاون المشترك بين مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من خلال تبادل الآراء والخبرات بين مشرفي ومعلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية.
7. تقييم معلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية من خلال إجراء اختبار قبل وبعد البرنامج التدريبي بهدف قياس تحسن الأداء ونجاح العملية التدريبية في تحقيق أهدافها
8. تطبيق نموذج (ADDIE) على معلمي مواضيع أخرى مثل معلمي اللغة العربية أو معلمي التكنولوجيا
9. توصية للباحثين بإجراء دراسات أخرى مثل: "أثر تدريب المعلمين على تحصيل الطلبة"
10. عقد ندوة بالشراكة بين جامعة الخليل ومديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل يشارك فيها مشرفي ومعلمي اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية والمعنيين وأصحاب المصالح من أجل مناقشة نتائج الدراسة

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أبو سلامة، إلهام (2016) **تطوير إدارة البرامج التدريبية لأطباء الأسنان في فترة الامتياز في فلسطين،** رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي ، (2014)، **دليل التدريب التربوي،** وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.

الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي ، (2015)، **دليل التدريب التربوي،** وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.

امبيض، يسرى، (2014)، **دور المشرف التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين في القدي،** جامعة بيرزيت، فلسطين.

الخليفات، عصام (2010) **تحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين البرامج التدريبية،** دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

درة، وآخرون (2014) **إدارة الموارد البشرية،** دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

زكي، إسماعيل (2010) **إدارة الموارد البشرية،** الطبعة الأولى، مطبعة جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

السعدون، فهد **(2013) دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض،** رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

السيد، أسامة، والجمل، عباس (2016) **التدريب والتربية المهنية المستدامة،** دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

سيد، عصام (2016) **الأهداف السلوكية (الحقيبة التدريبية الثانية)**، دار الكتب المصرية، مصر.

شمندي، مي (2015) **التدريب التشاركي عن بعد بمراكز مصادر التعلم**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

الضمور، سامي (2013) **مشكلات اللغة الإنجليزية لطلبة الأول الثانوي في مديرية تربية الكرك من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عاصي، حمدي (2016) **البرامج التدريبية لإكساب الخدمة الاجتماعية مهارات العمل الجماعي**، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر.

العتيبي، ضرار، والطاهر، ياسين(2011) **أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي**، أبها، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

العزاوي، عبد الله، وجواد، حسين (2010) **تطور الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العلي، يسرى(2015) **الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم التربوية، (1).**

الغامدي، خالد (2015) **دور التدريب في كفاءة موظفي القطاع العام**، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

القباطي، عثمان (2011) **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، مجلة جامعة دمشق، (27).**

الكرمي، جمال (2014) **إعداد المعلم بين الواقع والمأمول (تنميته وتدريبه)**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

المبيضين، صفوان، والأكلبي، عائض (2013) **تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية**. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

مطر، وعطا الله، (2015) **دراسة أثر برنامج تحسين إعداد وتدريب المعلمين**، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.

المعايطة، رولا، والحموري صالح (2012) **إدارة الموارد البشرية**. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان, الأردن.

وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي (2011) **دليل التدريب العام**، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي (2015) **دليل التدريب التربوي**، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

ADDIE Timeline 2014

Ajayi, L. (2016). High School Teachers Perspectives on the English Language arts common core State Standards, **Educational Research for Policy and Practice**, 15 **(1)**: 1-18.

Aldoobi, N, (2015). ADDIE model, **American international Journal of contemporary Research,** 5(**6**): 68-72.

Al-Faki, I. (2014). Difficulties Facing Teachers in Using Interaction Whiteboards in their Classes**, American International Journal of Social science,** 3 **(2)**: 136-145.

Almomen, K., and Others (2016). Applying the ADDIE Instructional Design Model to Continuing Professional Development for Primary Care Physicians in Saudi Arabia, **International Journal of Clinical Medicine**, 7: 538-546.

Azimi, K., Ahmadigol, J., and Rastegarpour, H. (2015). A survey of the Effectiveness of Instructional Design ADDIE and Multimedia on Learning Key Skills of Futsal, **Journal of Educational and Management Studies**, 5 **(3)**: 180-186.

Branch, R. (2009). **Instructional Design: The ADDIE Approach**.Springer Science and Business Media, LLC, 233 spring street, New York, Ny 10013, USA.

Dessler, G. (2015). **Human Resource Management** (13th ed), Pearson, Education, Inc.

Heineke, A. (2017). The invisible revolving door: the issue of teacher attrition in English language development classroom in Arizona, **Springerlink**: 1-22.

Holden, J. (2015). **An Introduction to the ADDIE Instructional Systems Design Model,** University of Maryland- College Park.

Khan, A. (2016). Impact of training and Development of Employees on Employee performance through Job satisfaction : A study of Telecom sector of Pakistan. **Business management and strategy,** 15 **(1)**: 19-46.

Kirkpartrich, D. (2009). **Evaluation Training Programs**. Third Edition, Berrett-Koehler Publishers.

Kosgei, K. (2015). Challenges facing staff development and training: A survey of secondary schools in Kericho county, **International Journal of Humanities and social science invention,** 4 **(2)**: 34-47.

Kum, F., Cowden, R., and Karodia, A. (2014). The Impact of Training and Development on Employee Performance:A case study of Escon Consulting,

Singaporean Journal of Business Economics, and Management studies, 3 **(3):** 72-105.

Makunja, G. (2016). Challenges Facing Teachers In Implementing Competence- Based Curriculum in Tanzania: The Case of Community Secondary schools in Morogoro Municipality , **International Journal of Education and social science**, 3 **(5):** 30-37.

Noom-ura, S. (2013). English –Teaching Problems In Thailand and Thai Teachers, Professional Development Needs**, English language teaching Canadian Center of Science and Education,** 6 **(11):** 139-147.

Quick, D. (2012). **Management science for Health.**North Fairfax Drive, V A 22203 USA.

Tunio, N. (2013). A study of the Effectiveness of Teacher Training Programs in English for Secondary and Higher secondary schools in District Larkana, **Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business**, 4 **(6):** 951-956.

Uysal, H. (2012). Evaluation of an In-service Training Program for Primary School Language Teacher in Turkey, **Australian Journal of Teacher Education,** 37 **(7):** 14-29.

Yusoff, M., A. and others. (2016). Evaluation of School Based Assessment Teacher Training Program.**Scientific Research Publishing, Creative Education**, 7: 627-638.

شبكة الانترنت العالمية:

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني www.pcbs.gov.ps

مركز المعلومات الوطني الفلسطيني –وفا www.info.wafa.ps

www.hebroncci.org

الملاحق

المقابلات المعمقة

نموذج مقابلة رقم (1)

مقابلة جماعية

يوم الثلاثاء الموافق 2017/5/9

الوقت: من الساعة الحادية عشرة ولغاية الساعة الواحدة

أجاب المشرف الأول قائلا:

نقوم بتنفيذ خمس دورات تدريبية على مدى العام الدراسي وهي على النحو التالي:

1. دورة إعداد للمعلم الجديد لتهيئته على ممارسة عمله بصفته معلما جديدا، وغالبا ما تكون بداية الفصل الدراسي الثاني.
2. دورة للمعلم المستجد الذي ينتقل من التدريس إلى مرحلة متقدمة.
3. دورة العناقيد بناء على تقاطع الاحتياجات وهي تجميع معلمين من عدة مدارس لعلاج فجوة الأداء لديهم.
4. دورات تصميم وحدات تعليمية، حيث يقوم المعلم بتصميم وحدة متكاملة ويتم مناقشتها في مركز التدريب التابع للمديرية وبحضور (25) معلما تقريبا.
5. دورة قياس وتقويم، وتكون بناء على زيارة المشرفين للمدارس وملاحظة أداء المعلمين، ويتم تمويل الدورات من قبل الوزارة علماً أنه يتم تقييم المعلمين أثناء العمل.

وأجاب المشرف الثاني قائلا:

غالبا ما تكون البرامج التدريبية لعلاج ضعف المعلمين نتيجة تقرير أداء المعلم نهاية العام الدراسي، ويكون لكل معلم يحصل على مستوى أداء متوسط أو ضعيف، وكذلك ملاحظة المشرف أثناء زياراته الدورية للمدارس، حيث يتم معالجة فجوة الأداء بناء على تقرير الاحتياجات التدريبية.

ويتم تمويل الدورات التدريبية التي يتم عقدها في مركز التدريب التابع للمديرية من قبل الوزارة، ويتم متابعة المعلمين لتحديد الاستفادة من البرامج أثناء العمل.

وأجاب المشرف الثالث قائلا:

هناك برامج تدريبية متعددة لكن أهمها التي تنفذها المديرية بناء على زيارات المشرفين لتقييم أداء المعلمين، وكذلك بناء على تقرير الأداء السنوي للمعلم ويتم تدريب كل من هو بحاجة إلى تدريب في مركز التدريب التابع للمديرية، وهو مجهز بأجهزة حواسيب، وأجهزة عرض حديثة.

وكذلك تقوم المديرية بإعطاء دورات تدريبية بهدف تطوير المعلمين من خلال تصميم الوحدات الدراسية ومناقشتها بحضور (25) معلما تقريبا في مركز التدريب.

ويتم تمويل الدورات من قبل الوزارة علماً أنه يتم تقييم المعلمين أثناء العمل.

نموذج مقابلة رقم (2)

مقابلة جماعية

يوم: الأربعاء، الموافق 10-5-2017

الوقت: من الساعة العاشرة حتى الساعة الحادية عشرة والنصف

أجاب المشرف الأول قائلا:

تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بإعداد برامج تدريب للمعلمين الجدد، مثل دورات تدريب على المنهاج الجديد، والمنهاج بشكل عام، حيث يقوم مشرفو اللغة الإنجليزية بتنفيذ التدريب، بعد أن يقوموا بإعدادها في مكاتب مديريات التربية والتعليم بناء على احتياجات المعلمين التي يقوم المشرفون برصدها اثناء الزيارات الصفية للمعلمين، أو من خلال تعبئة استمارات لتحديد الاحتياجات بموجب تقرير الأداء السنوي.

ويتم تمويل الدورات من قبل الوزارة علماً أنه يتم تقييم المعلمين أثناء العمل وبعد انتهاء التدريب

وأجاب المشرف الثاني قائلاً:

يقوم المجلس الثقافي البريطاني بالتعاون مع الوزارة بعقد دورات تدريبية لمشرفي اللغة الإنجليزية ليقوموا بدورهم بتدريب المعلمين، أو يتم اختيار مجموعة من المعلمين يتم تدريبهم من قبل خبراء أجانب لتغطية موضوعات متنوعة من خلال التركيز على أساليب التدريس، وآليات التعلم الحديثة، وفي بعض الأحيان يكون التركيز على المحتوى التعليمي للمنهاج الفلسطيني.

وأجاب المشرف الثالث قائلاً:

يعتبر مركز التدريب التابع للمديرية متواضعاً إلى حد كبير وذلك لصغر مساحته، وعدم وجود قاعات كبيرة، وخلو هذه القاعات من الأجهزة والوسائل الحديثة، وبناء على ذلك تكون العملية التدريبية محدودة لمحدودية المكان، في حين يقوم مشرفو اللغة الإنجليزية بتحديد احتياجات المعلمين الذين لديهم من خلال الزيارات الصفية لتقييم أدائهم، ومن ثم توجيهات للمعلمين الذين لديهم فجوة في الأداء لتحسين أدائهم. ويتم تمويل الدورات من قبل الوزارة علماً أنه يتم تقييم المعلمين أثناء العمل.

نموذج مقابلة رقم (3)

مقابلة فردية

اليوم: الأربعاء، الموافق 2017/5/10

الوقت: من الساعة الثانية عشرة حتى الساعة الواحدة والنصف.

1. الوزارة هي المسؤولة عن التدريب، وإما أن يكون في المراكز التابعة لها، أو في المراكز التابعة لمديريات التربية.
2. هناك دورات تدريبية للمشرفين، وللمعلمين، والمشرفون هم من يقوم بتدريب المعلمين من خلال برامج تدريب بعنوان "تدريب المتدرب".
3. دورات تدريب تهيئة للمعلم الجديد وتكون في الفصل الأول.
4. دورات تدريب للمعلمين متدني الأداء: الإشراف الإكلينيكي.
5. الدورات تكون في مجالات شتى: أساليب تدريس حديثة، التعليم بالغناء واللعب والترفيه، وتصميم وسائل تعليمية، ورقمنه التعليم وحوسبته من أجل استخدام الأجهزة الذكية في المدارس.
6. تدريب المعلم الحالي الذي ينتقل إلى الإشراف، أو إلى وظيفة إدارية جديدة.
7. تدريب معلمي اللغة الإنجليزية كثيرا ما يكون بالشراكة مع المجلس الثقافي البريطاني والأمدإيست.
8. التدريب الذي يكون على مستوى الوزارة يشمل المناطق التعليمية المتجاورة مثل "بيت لحم، والخليل، ويطا، وشمال الخليل، وجنوب الخليل، وأحيانا أريحا.
9. قد تكون برامج التدريب مركزية في رام الله لجميع المشرفين بالإضافة إلى عدد من المعلمين، مثل التدريب على المناهج الجديدة.
10. غالبا ما تكون البرامج التدريبية المركزية في أحد فنادق رام الله، وأحيانا في بيت لحم.

11. كثيرا ما يكون المدربون من أمريكا أو بريطانيا، وتكون المادة التدريبية معدة من قبلهم سلفا.

12. أحيانا يكون المتدرب مشاركا في الأداء أو في فقرة ما، ولكن غالبا ما يكون مستمعا أو مكتفيا.

13. غالبا ما تكون المواد التدريبية مكررة.

توصيات صاحب هذه المقابلة

- عمل اجتماعات دورية لمعلمي اللغة الإنجليزية تشمل جميع المراحل المدرسية.
- مشاركة المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي إعداد المواد التدريبية.
- وضع حلول لتدني أداء المعلم.
- مشاركة المشرفين في إعداد المواد التدريبية للمعلمين.
- يجب أن يكون التعليم متمركزا حول الطالب وليس حول المعلم.

تصميم برامج تعليمية باللغة الإنجليزية لكل من المعلم والطالب.

نموذج مقابلة رقم (4)

مقابلة فردية

اليوم : الخميس، الموافق 2017/5/11

الوقت : من الساعة العاشرة حتى الساعة الحادية عشرة والنصف .

تنفذ وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بموجب خطتها الإستراتيجية برامج تدريبية متنوعة، وتكون أساسية وإلزامية في كثير من الأحيان ، وهي على النحو التالي :

1. برنامج تدريب المعلم الجديد، بهدف إعداده وتهيئته لممارسة عمله الجديد، وينفذ هذا البرنامج في الفصل الدراسي الأول من كل عام، ويكون مقر التدريب في مركز التدريب التابع للمديرية، وقد

يتغيب بعض المعلمين عن التدريب لأسباب ما ، بحيث يفقد المعلم الفرصة في تدريبه، ويتم تغطية ميزانية التدريب من الوزارة بشكل محدود .

2. برنامج تدريب للمعلم الذي يحصل على تقدير متوسط أو ضعيف لأدائه نتيجة تقييمه آخر العام الدراسي، ويشارك في تقييمه كل من المشرف التربوي، ومدير المدرسة، ويتم تصميم مادة تدريبية لعلاج ضعفه، ويتابع فيما بعد أثناء العمل في العام الذي يليه عملية التدريب، ويتم تغطية ميزانية التدريب من الوزارة بشكل محدود.

3. برنامج تدريب للمعلم المستجد الذي يحصل على ترقية من مرحلة دنيا إلى مرحلة عليا، وذلك بهدف إعداده وتهيئتة للمرحلة التي تمت ترقيته إليها، ومن الممكن نقل المعلم إلى مرحلة أخرى بناء على توصيات المشرفين، ودون الحاجة إلى تدريب.

4. برامج تدريب مقدمة من الدول المانحة

وتكون هذه البرامج من خلال الوزارة وغالبا ما تكون من المجلس الثقافي البريطاني (British Council)، أو الأمدإيست (Amid–East)، وهذه البرامج تكون في الغالب لمشرفي اللغة الإنجليزية في الوطن بهدف إعدادهم لتدريب المعلمين (تدريب المدرب)، وتعقد إما في رام الله، أو في بيت لحم، وتكون المادة التدريبية جاهزة وهي عبارة عن دليل للمدرب، ودليل للمتدرب ، ويكون المدرب أجنبيا، ويتم تغطية الميزانية كاملة من الدولة المانحة ضمن شروطها وتصوراتها، ويتم تقييم البرنامج من خلال تعبئة استبانة خاصة بذلك، ويحصل المتدرب على شهادة في نهاية الدورة، والمحتوى التدريبي لجميع الدورات المقدمة من الدول المانحة مكرر، ويخلو من التحديث، ولا يشارك المتدربون في إعداد المادة التدريبية، ولا يتم تصميمها بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين, والمحتوى مصمم لنا على أنه لدينا ضعف، لكن المانحين يفاجأون من قدراتنا العالية.

أوصي بتطوير البرامج التدريبية من خلال مشاركتنا في تحديد الاحتياجات وتصميم المحتوى، وأن تكون خطة التدريب واضحة ضمن نموذج تدريبي معروف، وكذلك تطوير آلية التقييم ضمن منهج علمي واضح.

نموذج مقابلة رقم (5)

مقابلة فردية

اليوم : الخميس، الموافق 2017/5/11

الوقت : من الساعة الثانية عشرة والنصف وحتى الساعة الثانية.

تختلف البرامج التدريبية باختلاف المراحل الدراسية، علما أن البرامج التدريبية لمعلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية خاصة معلمي الصف الثاني عشر (التوجيهي) محدودة، وذلك لأن معظم معلمي هذه المرحلة ذوو كفاءة عالية وليسوا بحاجة إلى تدريب، وكذلك لأنهم منشغلون في تغطية المنهاج الدراسي، ولا يوجد الوقت الكافي لتدريبهم، وهناك برامج تدريبية لهم في حال كون المعلم جديدا، أو في حال تغيير المنهاج الدراسي.

ويشارك المعلم في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقرير تقييم الأداء الخاص بمدير المدرسة، وكذلك من خلال ملاحظة المشرف في الحصص الصفية. ويقوم المشرف بتصميم المادة التدريبية، وتطويرها، وتنفيذها، في حال كانت الدورة التدريبية بمبادرة منه وليست من الوزارة، ويتم التقييم من خلال المتابعة.

ويخصص يوم الثلاثاء من كل أسبوع (يوم تفريغ معلمي مبحث اللغة الإنجليزية، لتنفيذ دورات تدريبية وورش عمل).

ويشارك مشرفو اللغة الإنجليزية في حضور دورات تدريبة مركزية بهدف إعدادهم لتدريب المعلمين.

وتتم تغطية تكاليف جميع البرامج التدريبية من الوزارة والدول المانحة.

نموذج مقابلة رقم (6):

اليوم: الإثنين، الموافق 2017/5/15

الوقت: من الساعة الحادية عشرة حتى الساعة الثانية عشرة

1. برامج التدريب الممولة من قبل British Council تحدد المحتوى والفئة المستهدفة بناء على أهداف التطوير. عند متابعة بعض المشاريع يفاجأ مسؤولو البرامج من قدرة المعلم على تطبيق اللغة بوسائل واستراتيجيات حديثة. لذلك من التوصيات التي قدمت لمثل هذه البرامج أن يكون مشرفو وزارة التربية والتعليم من ضمن فريق إعداد هذه البرامج لتحديد المحتوى المناسب لتدريب المعلم

الاستراتيجيات المتبعة أثناء التدريب:

- تحديد نقاط الضعف المراد معالجتها أثناء الزيارات الإشرفية الميدانية للمعلم وتحديد الفئة المستهدفة.
- بناء على الاحتياجات يتم تحديد المحتوى وإعداد المسودة التدريبية التي تتكون من أنشطة وفعاليات تعرض من خلال جهاز العرض LCD على شكل تعليمات ويقوم المتدرب بتطبيقها سواء بشكل فردي أو جماعي.
- في بداية التدريب، يتم تنفيذ (warmer) كإعداد بطاقات مبعثرة تحتوي على اسم الإستراتيجية المراد التدريب عليها، ويقوم المتدربون بتشكيل مجموعات (groups) بترتيبها واستكشاف المصطلح، وبعد ذلك يطلب المتدرب التحدث عن هذه ال (warmer) وعن إمكانية تطبيقاتها لدى طلبتها والصعوبات الممكن مواجهتها وما هي المهارات الممكن تطبيقها والأنشطة من خلالها.
- يتم عرض الفعاليات المعدة مسبقاً من خلال جهاز العرض حيث يتم تقسيم المتدربين في بداية اللقاء إلى أربع مجموعات متساوية تقوم بتنفيذ الفعالية. بعد التنفيذ: يقوم كل مسؤول مجموعة بمناقشة

الإجابات مع باقي المجموعات ثم تعرض الإجابات على جهاز العرض للتأكد من قدرة المعلمين على ربط المعلومات.

- تقوم كل مجموعة بتنفيذ كل مهارة وإعداد مادة تعليمية لعرضها أمام المجموعات الأخرى (Micro Teaching)، ثم تكون مرحلة التقييم والمناقشة.
- في نهاية اللقاء توزع بطاقات صغيرة (تقييمية) على جميع المعلمين لتقييم المتدربين، وتحديد نقاط الضعف إن وجدت.
- يتم متابعة آلية تنفيذ الاستراتيجيات من خلال متابعة المعلمين داخل الغرفة الصفية لتحديد مدى استفادة المعلم من التدريب وما هو الأثر الإيجابي الذي تم.

نموذج مقابلة رقم (7): :

اليوم: الثلاثاء، الموافق 2017/5/16

الوقت: من الساعة التاسعة حتى الساعة العاشرة

الموضوع: مراكز التدريب وأثرها على البرامج التدريبية في مديريات التربية

تحتوي مراكز التدريب عادة على غرفتين وقد تتكون من ثلاث غرف. تكون مساحة تلك الغرف معيقة في عملية التدريب حيث انها لا تتسع لأكثر من (15) شخصا. وفيما يتعلق بالبرامج التدريبية المتعلقة باللغة الإنجليزية فإننا نواجه والمعلمين صعوبة في الحركة داخل تلك الغرف وفي تشكيل النشاطات الحركية من ألعاب ومجموعات.

أما فيما يتعلق بموضوع الضيافة للمعلمين وميزانية الدورات فهي حكاية شائكة ومعقدة ونحن كمشرفين لا علاقة لنا فيها ولا نتدخل في حيثياتها. ففي العادة تكون الضيافة متواضعة جدا ولا ترقى إلى مستوى الدورة وعدد ساعاتها.

وبالطبع كل تلك الأمور تتنافى مع معايير التدريب السليمة والتي تنص على وجود مكان واسع ذي تهوية وإضاءة جيدتين ومرافق صحية نظيفة ومرتبة وضيافة ملائمة للساعات التي يقضيها المعلم في التدريب.

فإن أردنا أن يكون هناك أثر إيجابي للدورات والبرامج التدريبية علينا أن نوفر كل ما هو مطلوب ومناسب لعقد هذه الدورات. وهنا نتمنى على مديريات التربية والتعليم وبالاتفاق المسبق مع وزارة التربية والتعليم تخصيص ميزانية مناسبة لمراكز التدريب لنرتقي بالمعلمين والدورات

نموذج مقابلة رقم (8): أثر التدريب

اليوم: الأربعاء، الموافق 2017/5/17

الوقت: من الساعة العاشرة حتى الساعة الحادية عشرة

البرامج التدريبية: هناك نوعان من البرامج التدريبية:

1. برامج تدريبية جاهزة من إعداد المجلس الثقافي البريطاني أو الوزارة ونقوم بتنفيذها ضمن آليات وبرامج معدة من قبلهم.
2. برامج نقوم بإعدادها كمشرفين أو لجنة مبحث ضمن احتياجات المعلمين في المديرية أو تجمع المدارس العنقودية.

مكان التدريب

1. على مستوى الوزارة: يكون التدريب عادة في فندق مجهز بالأدوات اللازمة من قاعة وأجهزة حاسوب و LCD والضيافة وكذلك وجبة غداء. أما إذا كان التدريب لأكثر من يوم فإنه يتم توفير المبيت للمشاركين.
2. على مستوى المديرية.: يوجد لدينا مركز تدريب مجهز ويحتوي على ثلاث غرف ومركز حاسوب به حوالي (25) جهاز حاسوب مرتبطا بالإنترنت ولكن سرعة النت بطيئة تجعل من الصعب تنفيذ دورات تتعلق بتوظيف التكنولوجيا في التدريس. الضيافة

تكون عادة بسيطة ولا تتناسب مع المدة التي يقضيها المعلم في التدريب مقارنة بتلك المقدمة على مستوى الوزارة.

تحديد الاحتياجات التدريبية

نقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بعدة آليات:

1. الملاحظة المباشرة خلال متابعة المعلمين الميدانية
2. من خلال تحليل تقارير الأداء السنوي للمعلمين.
3. عبر استبانة يتم توزيعها في بداية العام حيث يقوم المعلمون بتعبئتها ومن ثمّ إعادتها لقسم الاشراف لتتم معالجتها.
4. المناقشة التي تتم مع مدير المدرسة والمعلم بعد الزيارة الصفية (جلسة التغذية الراجعة)

نموذج مقابلة رقم (9):

اليوم: الخميس الموافق 2017/5/18

الوقت: الساعة الحادية عشرة والنصف وحتى الساعة الثانية عشرة والنصف

البرامج التدريبية للمرحلة الثانوية قليلة وتتركز عادة عند تغيير المناهج لتصبح جديدة على المعلم والطالب لذلك يحتاج المعلمون إلى بعض التدريب من أجل إتقان وتعديل واكتساب طرق تدريس جديدة تتناسب مع المنهاج الجديد ومحتواه ويكون التدريب عادة إما على وزارة التربية والتعليم وإما على مستوى مديريات التربية والتعليم.

التدريب على مستوى الوزارة:

يكون التدريب على مستوى الوزارة، بتمويل من المجلس البريطاني أو شركة ماكملان ويكون في إحدى فنادق رام الله أو إحدى المدارس الرئيسة أحياناً ويكون التدريب لأكثر من يوم وقد يصل إلى أسبوع إذا كانت المناهج جديدة، توفر الدول المانحة فيها المبيت والضيافة والقرطاسية للمشتركين وكدلك المواصلات. ويقوم مدربون من المجلس البريطاني وماكملان بإعداد المادة التدريبية وتجهيزها دون أي تدخل منا كمشرفين

وتكون مفروضة علينا ويجب أن ندرب معلمينا باستخدام نفس المادة التدريبية، وهنا يكون دور المشرف الذي يعمل على تكييف وتهيئة المادة التدريبية بما يتلاءم مع ثقافة معلميه واحتياجاتهم ولذلك يقوم المشرف باختيار أجزاء من المادة التدريبية أو تعديلها أو إعداد مادة بديلة تناسب معلميه.

التدريب على مستوى المديرية:

يكون التدريب على مستوى المديرية في مركز التدريب التابع لها أو في إحدى العناقيد إذا كان التدريب على مستوى المدارس العنقودية.

يتكفل مركز التدريب بتوفير كل مستلزمات التدريب واحتياجاته من ميزانيته الخاصة، كما ويعمل على توفير نوع بسيط من الضيافة المعتمدة على إحدى المشروبات الساخنة إضافة إلى نوع من البسكويت.

تحديد الاحتياجات:

يعتمد تدريب المعلمين على مستوى المديرية على تحديد احتياجات المعلمين وذلك بإرسال نموذج إلى المدرسة ويقوم المعلمون بتعبئته وإعادته إلى المشرفين الذين يحددون احتياجات المعلمين كل حسب تخصصه كما يمكن للمشرف أن يحدد احتياجات معلميه من خلال ملاحظته أداء المعلمين الصفية ومن ثم تحديد فئة المشتركين التي تحتاج إلى التدريب في موضوع أو مهارة معينة.

كما يمكن لمدير المدرسة أن يساعد في تحديد احتياجات معلميه من خلال ملاحظته لأدائهم أثناء زياراته التقييمية لهم، وبمساعدة المشرفين يحددون الفئة ويقومون بتدريبها، وقد يحتاج المشرف للعمل وحده مع بعض المعلمين المستجدين الذين لا يتمكنون من التأقلم مع المرحلة الجديدة ويدربونهم ويرشدونهم إلى أساليب وطرق تدريس على توصيل معلوماتهم لطلابهم بشكل واضح وسريع.

برامج الوزارة:

بالنسبة للغة الإنجليزية تعتمد الوزارة برامج المجلس البريطاني وشركة ماكملان التي تشرف على المناهج الجديدة وتدريبها للمشرفين يعتمد على إعطاء أساليب تدريس حديثة ولكن أحياناً لا يكون وقت التدريب مناسباً خاصة إذا كان بعد بداية السنة الدراسية أو في الفصل الثاني، هناك برامج تدريب عامة قد يشترك فيها مشرفو جميع المباحث وتكون إما في الوزارة أو في معهد التدريب الوطني.

مقترحات:

1. ياحبذا لو كانت الدورات التدريبية للمعلمين الجدد في بدايه الفصل الأول أو قبل بدايته بفترة.
2. تحفيز المشرفين والمعلمين المتميزين والمشاركين في التدريب، لأن التدريب غالباً ما يكون عبئاً ثقيلاً ويحتاج إلى إعداد وتحضير،
3. توفير دورات تدريبية للمعلمين والمشرفين تركز على المواقف التعليمية، وأن لا تقتصر فقط على أساليب التدريس.

أسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الجامعة
د.سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
د.محمد الجعبري	جامعة الخليل
د. أسامة شهوان	جامعة الخليل
د. كمال مخامرة	جامعة الخليل
د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
د. ياسر أبو تحفة	جامعة القدس المفتوحة
د. محمد عوض	جامعة القدس /أبو ديس

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

أخي المعلم/ أختي المعلمة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة مسحية حول: "**برامج تدريب معلمي اللغة الإنجليزية وسبل تطويرها: دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل**"، وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير، لذا نرجو منك التعاون بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها- ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

ملاحظة

هذه الاستبانة خاصة بالمعلمين الذين حصلوا على برامج تدريبية.

لذا يرجى من معلمي اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية الذين حصلوا على برامج تدريبية تعبئتها.

إعداد الباحث: ماجد الجبريني **إشراف: د. نبيل الجندي**

القسم الأول: معلومات عامة

أسم المديرية:.....

الجنس: أ. ذ ذكر ☐ ب. أنثى ☐

المؤهل العلمي:-

دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

عدد سنوات الخبرة:-

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 سنوات إلى 9 سنوات 0 ☐ من 10سنوات إلى 14 سنة ☐ من 15-19 سنة ☐ 20سنة فأكثر

عدد البرامج التدريبية التي شاركت بها: .....

من قام بتنفيذ البرنامج التدريبي:الوزارة ☐ المديرية ☐ المدرسة ☐

جهات أخرى، اذكرها:.....

القسم الثاني: ويشمل (5) محاور، وهي:-

1-مجال تحليل الاحتياجات التدريبية.

2-مجال تصميم المحتوى التدريبي.

3-مجال تطوير المحتوى التدريبي.

4-مجال تنفيذ المحتوى التدريبي.

5-مجال تقييم البرنامج التدريبي.

يرجى من الأخوة معلمي اللغة الإنجليزية للصفين الحادي عشر، والثاني عشر تعبئة الاستبانة بما ترونه مناسبا، شاكرين لكم تعاونكم.

المحور الأول: مجال تحليل الاحتياجات التدريبية

الرقم	من وجهة نظرك: العوامل والأسس التي يتم بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للبرنامج التدريبي	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق	محايد	غير موافق	معارض بدرجة قليلة جدا
.1	يحتاج المعلمون إلى تدريب دائم ومستمر لتطوير معلوماتهم، وإكسابهم مهارات جديدة، ورفع كفاياتهم.					
.2	يمتلك المعلمون المعلومات، والمهارات، والكفايات اللازمة للقيام بعملهم.					
.3	يكون تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين الجدد فقط.					
.4	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على تحليل أداء المعلمين.					
.5	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على تقييم الأداء السنوي للمعلمين.					
.6	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على إجراء اختبار للمعلمين.					
.7	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على وجود فجوة في أداء المعلمين من حيث الواقع والمتوقع.					
.8	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المستويات المختلفة للمعلمين.					
.9	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ضمن خطة واضحة المعالم.					
.10	يشارك المعلمون في تحديد الاحتياجات التدريبية.					

برأيك كيف يمكن تطوير برامج التدريب بحيث تراعي احتياجات المعلمين؟

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني: مجال تصميم المحتوى التدريبي

الرقم	من وجهة نظرك: العوامل والأسس التي يتم بموجبها تصميم المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق	محايد	غير موافق	معارض بدرجة قليلة جدا
.1	يتم تصميم المحتوى التدريبي لعلاج النقص الموجود لدى المعلمين					
.2	يتم تصميم المحتوى التدريبي لتطوير المعلمين، وإكسابهم مهارات جديدة، ورفع كفاياتهم.					
.3	يتم تصميم المحتوى التدريبي لتحقيق الأهداف المتوقعة.					
.4	يتم تصميم المحتوى التدريبي ليتناسب مع الأهداف المحددة مسبقا					
.5	يتم تصميم المحتوى التدريبي وفقا لجدول زمني محدد.					
.6	يتم تقدير الميزانية المتوقعة لتغطية تكاليف البرنامج التدريبي.					
.7	يتم تصميم المحتوى التدريبي بناء على دراسة للاحتياجات التدريبية					
.8	يتم تصميم الوسائل والوسائط المناسبة لعرض المحتوى التدريبي.					
.9	يشمل تصميم المحتوى التدريبي التمارين، والاختبارات، والتطبيقات العملية.					
.10	يتم تصميم المحتوى التدريبي بلغة سليمة وسلسة الفهم.					

برأيك ما هي جوانب قصور تصميم المحتوى التدريبي إن وجدت؟

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث: مجال تطوير المحتوى التدريبي.

الرقم	من وجهة نظرك: العوامل والأسس التي يتم بموجبها تطوير المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق	محايد	غير موافق	معارض بدرجة قليلة جدا
.1	يتم تجميع وترتيب المحتوى التدريبي بشكل ملائم ومتسلسل.					
.2	يتم تجميع وترتيب المحتوى التدريبي ليتلاءم مع طريقة عرضه.					
.3	يتم اختيار طريقة العرض المناسبة لعرض المحتوى التدريبي.					
.4	يتم اختيار الوسائل، والأدوات، والأساليب المساعدة في عرض المحتوى التدريبي					
.5	يساهم تطوير المحتوى التدريبي في جذب انتباه المعلمين					
.6	يتم تطوير المحتوى التدريبي ليشمل القيام بأنشطة وتدريبات عملية					
.7	يتم تطوير المحتوى التدريبي بشكل يسمح للمعلمين النقاش والمشاركة					
.8	يتطلب تطوير المحتوى التدريبي استخدام وسائل تعليمية، وتكنولوجية					
.9	يتم تطوير المحتوى التدريبي بشكل يتوافق مع مستويات المعلمين					
.10	يساهم تطوير المحتوى التدريبي في زيادة معلومات المعلمين، وإكسابهم مهارات جديدة، ورفع كفاياتهم.					

برأيك ما هي الجوانب التي يحتاجها المحتوى التدريبي في مجال تطويره؟

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الرابع: مجال تنفيذ المحتوى التدريبي

الرقم	من وجهة نظرك: العوامل والأسس التي يتم بموجبها تنفيذ المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق	محايد	غير موافق	معارض بدرجة قليلة جدا
.1	يقوم المدرب بتقييم المعلمين قبل البدء في تنفيذ الجلسات التدريبية.					
.2	ينفذ المدرب المحتوى التدريبي بكفاءة عالية، وبطريقة سهلة ومفهومة.					
.3	يوفر المدرب جوا من الثقة الإيجابية، بهدف تحفيز المعلمين على متابعة الجلسات التدريبية.					
.4	ينفذ المدرب الجلسات التدريبية وفق الجدول الزمني المحدد مسبقا.					
.5	تقوم جهة التدريب بمتابعة كل مرحلة من مراحل تنفيذ البرنامج التدريبي.					
.6	يشارك المعلمون بالمناقشة، وطرح الأسئلة، والتطبيقات العملية في تنفيذ الجلسات التدريبية.					
.7	يلتزم المعلمون بمواعيد الحضور والانصراف لجميع الجلسات التدريبية.					
.8	يعتبر مكان تنفيذ الجلسات التدريبية صحيا وملائما.					
.9	يحتوي مكان تنفيذ الجلسات التدريبية على الوسائط السمعية، والبصرية، والوسائل الإيضاحية، وأجهزة الحاسوب.					
.10	يتوفر في مكان التدريب الخدمات المساندة من ضيافة وغيرها.					

برأيك ما هي الوسائل التي يمكن أن يشملها تنفيذ المحتوى التدريبي؟

.....

.....

.....

المحور الخامس: مجال تقييم البرنامج التدريبي

الرقم	من وجهة نظرك: العوامل والأسس التي يتم بموجبها تقييم البرنامج التدريبي	موافق بدرجة كبيرة جدا	موافق	محايد	غير موافق	معارض بدرجة قليلة جدا
.1	يقوم المعلمون بتقييم البرنامج التدريبي من خلال تعبئة نماذج التقييم بعد انتهائه.					
.2	ترتبط نماذج التقييم ارتباطا وثيقا بالمادة التدريبية.					
.3	تعتمد نماذج التقييم على تقييم أداء المدرب والمعلمين في آن واحد.					
.4	تقوم جهة التدريب بتقييم مدى استجابة المعلمين، لقياس فعالية البرنامج التدريبي.					
.5	تتابع جهة التدريب أداء المعلمين لقياس أدائهم قبل وبعد التدريب.					
.6	يوجد متابعة ميدانية للمعلمين للتأكد من جدوى التدريب.					
.7	يرفع الموجهون والمشرفون التربويون تقارير إلى جهة التدريب حول أداء المعلمين.					
.8	ترتبط عملية تقييم المعلمين بالخطة التطويرية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.					
.9	تقوم الإدارة المدرسية بالتأكد من جدوى التدريب من خلال قياس سلوك المعلمين وأدائهم في الحصص الصفية.					
.10	لا يوجد أثرلتقييم البرنامج التدريبي.					

برأيك ما هي الطرق التي يستطيع المعلمون من خلالها تقييم المحتوى التدريبي؟

.....

.....

.....

.....

شكرا على حسن تعاونكم

الوثائق و الكتب الرسمية

الرقم : Ref.

التاريخ : 2016/03/02 Date

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالب **ماجد خليل الجبريني** ورقمه الجامعي **(21429030)** هو احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهو في طور جمع المعلومات لبحثة بعنوان (**برامج تدريب معلمي اللغة الانجليزية وسبل تطويرها: دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل**).

يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : http // www.hebron.edu

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : Tel: 970 (0)2-222-0995
فاكس : Fax: 970 (0)2-222-9303

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General of Supervision
& Educational Qualifying

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي

التاريخ: 2016/ 8 /2 م
الموافق: 28 / شوال/1437هـ

03 -08- 2016

السادة مديري التربية والتعليم المحترمين،،،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: دورة تدريبية حول شهادة تعليم اللغة الإنجليزية للمرحلة الثانوية/ المرحلة الثانية

أهديكم أطيب تحية، وبخصوص الموضوع أعلاه، تعقد الوزارة بالتعاون مع المجلس الثقافي البريطاني دورة استكمالية للموضوع أعلاه للمشرفين والمعلمين الذين تم إعدادهم كمدربين في الفترة 2015/8/6-2، حيث سيتم التركيز في المرحلة الثانية على موضوعات لها علاقة بمهارات (الإتصال، التواصل، الاستماع، المحادثة، القراءة، الكتابة) وآليات التكامل والدمج لهذه المهارات وذلك في الفترة من 2016/8/18-14 من الساعة التاسعة وحتى الساعة الثالثة والنصف من بعد الظهر، علما أن التدريب سيكون في تجمعين:

التجمع الأول(رام الله والبيرة): ويضم المديريات (رام الله والبيرة ، جنين، قباطية، طوباس، قلقيلية، طولكرم ، نابلس، جنوب نابلس، سلفيت) وذلك في فندق السيزر.

التجمع الثاني(بيت لحم): ويضم المديريات(بيت لحم، القدس ، أريحا، ضواحي القدس، شمال الخليل، جنوب الخليل، بطا)، وذلك في فندق الجراند بارك .

لذا يرجى إبلاغ المعنيين بالتواجد في المكان والزمان المحددين أعلاه، كما أن المبيت مؤمن للراغبين على أن يتم إبلاغنا بذلك في موعد أقصاه يوم الأحد 2016/8/7 ليتسنى لنا ترتيب الموضوع مع الفنادق.

أما بخصوص الضيافة والمواصلات والقرطاسية فهي تدفع على حساب المجلس الثقافي البريطاني.

كما ويرجى إحضار نسخ من كتب اللغة الإنجليزية للصفوف من(7-10) للإفادة منها في التدريب.

مع الاحترام،،،

د.شهناز الفار

مدير عام الإشراف والتأهيل التربوي

نسخة/ معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم،،،
نسخة/ حضرة وكيل الوزارة المحترم،،،
نسخة/ السيد الوكيل المساعد الشؤون التخطيط والتطوير المحترم،،،
نسخة/ السادة المجلس الثقافي البريطاني المحترمين،،،

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Assistant Deputy Minister
For Planning & Development

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مكتب الوكيل المساعد
لشؤون التخطيط والتطوير

الرقم: وت / ٢٠٤٠ / ١١٦٢٥
التاريخ: 25/ 9 /2016م
الموافق: 25/ 12/ 1437هـ

السادة مديري التربية والتعليم المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: التدريب على برنامج شهادة تعليم اللغة الإنجليزية للمرحلة الثانوية/ المرحلة الثانية

أهديكم أطيب تحية، تعقد الوزارة بالتعاون مع المجلس الثقافي البريطاني دورات تدريبية على مستوى المديريات في الموضوع أعلاه لذا يُرجى:

1. استكمال التدريب للمعلمين الذين تلقوا التدريب على الموضوع أعلاه ضمن المرحلة الأولى خلال العام 2015.
2. تنفيذ التدريب بواقع (30) ساعة تدريبية أيام التفريغ (الثلاثاء) من الساعة الحادية عشرة والنصف ظهراً وحتى الثانية والنصف بعد الظهر على أن ينتهي التدريب مع نهاية الأسبوع الثاني من كانون أول.
3. إرسال نسخة من برنامج التدريب يشتمل على أسماء المدربين ومكان التدريب وتواريخ التدريب عبر البريدين (الالكتروني والعادي) في موعد أقصاه 2016/10/6.
4. إرسال من ترونه مناسباً لاستلام المادة التدريبية والقرطاسية بالسرعة الممكنة للإفادة منها في التدريب.
5. أما بخصوص بنود الصرف فهي على النحو:
   - المواصلات: تدفع حسب التسعيرة الرسمية.
   - الضيافة: صرف **55** شيقلاً لكل مشارك طوال أيام الدورة.
6. إرسال المعاملة المالية وفق الأصول المالية مرفقة بتقرير تفصيلي (كمي ونوعي) عن سير التدريب بعد نهاية التدريب مباشرة.
7. الإفادة من أيام السبت في التدريب.

مع الاحتـــرام

أ. عزام أبو بكر

الوكيل المساعد لشؤون التخطيط والتطوير التربوي

نسخة/معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم
نسخة/ عطوفة وكيل الوزارة المحترم
نسخة/ السادة المجلس الثقافي البريطاني المحترمين
م. ع / آ. ك

ماتف Tel. (+970-2-298-3272) فاكس Fax (+970-2-298-3272) رام الله ص.ب Ramallah P.O. Box (576)
www.moehe.gov.ps

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education/ Hebron

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم الخليل

تقرير تقييم الدورات التدريبية

التاريخ: 2016/11/07

المديرية	اسم الدورة	مكان التدريب	عدد ساعات التدريب	عدد أيام التدريب	عدد المشاركين في الدورة/المجموعة	عدد استمارات التقييم المعبأة
الخليل	التعلم النشط/لغة عربية	التدريب التربوي	20	5	25	25

الفئة المستهدفة	تاريخ بداية الدورة	تاريخ نهاية الدورة	رقم الدورة(كما هو مدخل في برنامج الدورات)
معلمون	2016/10/03	2016/11/07	

المدربون

ملاحظة: ١ ضعيف،٢ متوسط، ٣ جيد، ٤ جيد جدا ٥ ممتاز

الرقم	اسم المدرب	رقم الهوية	المؤهل العلمي/التخصص	الوظيفة	الكفاءة العلمية	أسلوب التدريب	إدارة الورشة
1							
2							
3							
4							
5							
توصيات حول أداء المدربين							

المادة التدريبية

ملاحظة: ١ ضعيف،٢ متوسط، ٣ جيد، ٤ جيد جدا ٥ ممتاز

ترابط المادة وتوازنها	4	توصيات حول المادة التدريبية
تغطيتها الأهداف التي وضعت من أجلها	3	
أخرى		

قاعة التدريب

ملاحظة: ١ ضعيف،٢ متوسط، ٣ جيد، ٤ جيد جدا ٥ ممتاز

القاعة التدريبية وملاءمتها	4	توصيات حول قاعة التدريب

توصيات مشرف التدريب

مشرف التدريب　　رئيس قسم الاشراف　　مدير التربية والتعليم

الاصدار الاول نيسان/٢٠٠٥

بسم الله الرحمن الرحيم

دولـــة فلســطين
وزارة التربية والتعليم العالي

مديرية التربية والتعليم: الخليل
مدرسة:
الرقم الوطني:

تقرير الأداء السنوي للمعلم/ة (خاص بالمشرف التربوي)

اسم المعلم/ة	رقم الهوية	المؤهل	التخصص	تاريخ التعيين	العام الدراسي

المجال	مؤشـــــرات الأداء	العلامة القصوى	المعدل
المنهاج والمحتوى	يوظف أسس المنهاج وخطوطه العريضة في العملية التعليمية.	5	
	يتمكن من ربط الأهداف العامة للمنهاج مع اهداف المرحلة والأهداف الخاصة.	7	
	يتمكن من المحتوى التعليمي ويعمل على اثرائه.	7	
	يتمكن من الربط العمودي والأفقي للمحتوى التعليمي وبشكل تكاملي.	7	
البيداغوجيا العامة وبيداغوجيا المحتوى	يستخدم استراتيجيات تدريس متنوعة تتلاءم مع الوقف التعليمي التعلمي.	6	
	يوفر بيئة تعليمية آمنة وداعمة حافزة لعملية التعليم والتعلم.	5	
	يعد الخطط ويطورها وفق أسس علمية.	5	
	يوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في العملية التعلمية التعليمية .	5	
	يوظف مناخا تعليميا يمتاز بالمرونة والابتكار والتحفيز المستمر.	5	
	يوظف تكنولوجيا التعليم في العملية التعلمية التعليمية.	5	
	يوظف القياس والتقويم التربوي بأنواعه.	5	
	يتمكن من ربط ميحثه والباحث الأخرى ضمن سياقات حياتية وتعليمية واجتماعية متنوعة.	8	
خصائص المتعلمين	يوظف طرق تعلم الطلبة بما يتلاءم وقدراتهم وخصائصهم النمائية.	3	
	يدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في العملية التعليمية التعلمية.	2	
	يتعامل مع ظروف الطلبة على اختلاف انواعها.	2	
الكفايات الذاتية	يتمكن من أساسيات اللغة العربية والعلوم والرياضيات.	4	
	يتمكن من طرق بناء المعرفة وتقييمها.	4	
	يتعامل مع التغذية الراجعة الواردة من العناصر ذات العلاقة بالعملية التعليمية.	3	
	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في العملية التعلمية التعليمية.	2	
أخلاقيات المهنة وقواعد السلوك	يلتزم بالأنظمة والقوانين واللوائح التربوية المعمول بها.	2	
	يحرص على النمو المهني.	2	
	يشارك في اللجان المختلفة والأنشطة التربوية.	2	
	يحرص على بناء علاقات إنسانية مع الأطراف ذات العلاقة.	2	
	يبني علاقات مهنية مع زملائه في العمل.	2	
	المجموع بالأرقام	100	

المجموع بالحروف	
ملحوظات المشرف وتوصياته	

التاريخ:

اسم المشرف: .....

التوقيع: .....

بسم الله الرحمن الرحيم

دولة فلسطين وزارة التربيـــــــة والتعليـــم		مديرية التربية والتعليم: المدرسة : الرقم الوطني :

تقرير الأداء السنوي للمعلم/ خاص بمدير المدرسة

اسم المعلم/ة	رقم الهوية	المؤهل	التخصص	تاريخ التعيين	العام الدراسي
				/ /	

خاص بالمعلم

الصفوف والمباحث التي أدرسها:معلم صف للصف الثاني الأساسي.							
أبرز النجاحات التي حققتها: قدرة الطالبات على توظيف المهارات الأساسية في اللغة العربية والرياضيات.							
أبرز إخفاقات الطلبة: عدم متابعتهن لدراستهن وتقصيرهن في أداء مهارات اللغة العربية.							
الآليات التي اتبعتها في تشخيص واقع الطلبة: أسئلة شفوية ، أوراق عمل ، تدريبات كتابية .							
أبرز الحاجات التدريبية: ١- ٢- ٣-							
أمور أرغب بإضافتها:							
درجة الرضا عن تحصيل الطلبة : عالية	عالية	متوسطة	متدنية				
درجة الرضا عن أدائي الوظيفي : ممتاز	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف		
ملاحظات:							

خاص بمدير المدرسة

المجال	مؤشرات الأداء	العلامة القصوى	العلامة المستحقة
المنهاج والمحتوى التعليمي	يوظف أسس المنهاج وخطوطه العريضة في العملية التعليمية التعلمية.	٥	٣
	يتمكن من ربط الأهداف العامة للمنهاج مع أهداف المرحلة والأهداف الخاصة .	٣	٢
	يتمكن من المحتوى التعليمي ويعمل على إثرائه .	٣	٢
	يتمكن من الربط العمودي والأفقي للمحتوى التعليمي ويشكل تكاملي	٣	٢
البيداغوجيا العامة وبيداغوجيا المحتوى	يستخدم استراتيجيات تدريس متنوعة تتلاءم مع الموقف التعليمي التعلمي .	٤	٣
	يوفر بيئة تعليمية آمنة وداعمة حافزة لعملية التعليم والتعلم .	٥	٤
	يعد الخطط ويطورها وفق أسس علمية .	٥	٤
	يوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في العملية التعلمية التعليمية .	٥	٣
	يوفر مناخا تعليميا يمتاز بالمرونة والابتكار والتحفيز المستمر .	٥	٣
	يوظف تكنولوجيا التعليم في العملية التعلمية التعليمية .	٥	٣
	يوظف القياس والتقويم التربوي بأنواعه .	٥	٤
	يتمكن من ربط مبحثه والمباحث الأخرى ضمن سياقات حياتية وتعليمية واجتماعية متنوعة .	٢	١,٥
خصائص المتعلمين	يوظف طرق تعلم الطلبة بما يتلاءم وقدراتهم وخصائصهم النمائية .	٥	٣,٥
	يدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في العملية التعليمية التعلمية .	٤	٣
	يتعامل مع ظروف الطلبة على اختلاف أنواعها .	٤	٣
الكفايات الذاتية	يتمكن من أساسيات اللغة العربية والعلوم والرياضيات .	٤	٤
	يتمكن من طرق بناء المعرفة وتقييمها .	٤	٤
	يتعامل مع التغذية الراجعة الواردة من العناصر ذات العلاقة بالعملية التعليمية .	٥	٤
	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في العملية التعلمية التعليمية .	٤	٣
أخلاقيات المهنة وقواعد السلوك	يلتزم بالأنظمة والقوانين واللوائح التربوية المعمول بها .	٤	٣
	يحرص على [illegible]	٤	٣
	يشارك باللجان المختلفة والأنشطة التربوية .	٤	٢
	يحرص على بناء علاقات إنسانية مع الأطراف ذات العلاقة .	٤	٣
	يبني علاقات مهنية مع زملائه في العمل .	٤	٣
المجموع بالحروف	ثلاث وسبعون	المجموع بالأرقام	١٠٠	٧٣
ملحوظات مديرة المدرسة وتوصياته	المعلمة جيدة بعملها ، وبإمكانها أن تكون أفضل ، المناوبة يجب أن تكون أفضل مما عليه و عليها تفعيل التكنولوجيا أيضا بشتى الظروف .			

التاريخ : ٢٠١٥/٥/٢٥ م

اسم المدير وتوقيعه :