

# إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

## استراتيجية مقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: باسمة محمد عبدالرحمن موسى

Signature:

التوقيع: باسمة موسى

Date:

التاريخ: 2014/9/29



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - الإدارة التربوية

## استراتيجية مقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين

إعداد الطالبة  
باسمته محمد عبدالرحمن موسى

إشراف  
د. إياد علي الدجني

قُدِّمَت هَذِهِ الدَّرَاسَةُ اسْتِكْمَالًا لِمَتَطَلِّبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ فِي أُصُولِ التَّرْبِيَةِ / الإِدَارَةِ  
التَّرْبَوِيَّةِ مِنْ كَلِيَّةِ التَّرْبِيَةِ بِالْجَامِعَةِ الإِسْلَامِيَّةِ - غَزَّةِ

1435 هـ / 2014 م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ باسمه محمد عبدالرحمن موسى لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

### استراتيجية مقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 27 ذو القعدة 1435هـ، الموافق 2014/09/22م الساعة التاسعة والنصف صباحاً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

..... .....	مشرفاً ورئيساً	د. إياد علي الدجني
..... .....	مناقشاً داخلياً	د. محمد عثمان الأغا
..... .....	مناقشاً خارجياً	د. لينا زياد صبيح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

.....  
.....  
أ.د. فؤاد علي العاجز





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ )

قَائِمًا بِالْقِسْطِ ۗ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ )

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمِ

"آل عمران : 18"

# قَالُوا...

ما كتب أحدٌ في يومٍ كتاباً إلا قال في غيره

والله لو أني فعلت كذا لكان كذا

ولو غير كذا لكان يستحسن

ولو أضيف هذا لكان أجمل

ولو ترك هذا لكان أفضل

وهذا من أعظم العبر

وهذا دليلٌ استيلاءِ النقصِ على سائر البشر

الأصفهاني

# إهداء

إلى معلم البشرية، ومنبع العلم سيدنا محمد صلى الله عليه وآله وسلم-  
إلى من آثروني على أنفسهم، وعلموني علم الحياة، إلى والدي اللذين رباني صغيراً، أمي وأبي  
الحبيبين، أطال الله عمرهما، وجزاهما الله عني خير الجزاء.  
إلى الذي أمسك بيدي، وكان القلب الدافع المعطاء.. زوجي العزيز.  
وإلى الشموع التي جعلت طريقي نوراً وضياءً، الذين صبروا علي كثيراً إلى ابني وبنتي  
(ديما ومؤمن) العزيزين.

إلى الذين لم يألوا جهداً في دعمي... إخواني وأخواتي.  
إلى المخلصين الساهرين على خدمة دينهم ووطنهم...  
إلى الذين ضحوا بأرواحهم من أجل عزة الإسلام والمسلمين.. الشهداء.  
إلى الأسود الرابضة خلف القضبان.. أسرانا البواسل.  
إلى كل الباحثين عن المعرفة...

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع، سائلاً المولى عز وجل أن  
يوفقنا جميعاً لما فيه خير الأمة.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول المحبة المبعوث رحمة للعالمين .انطلاقاً من قول المصطفى - صلى الله عليه وسلم " : - من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ، فإنه من دواعي سروري أن أخط هذه الكلمات ؛ لأتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل لكل من كان عوناً لي وسنداً في إخراج هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر الدكتور(إياد الدجني) ؛ لرعايته لي في دراستي وبحثي، ولمساعدته في التغلب على العقبات من خلال التواصل الفعال ،ولتوجيهاته القيمة التي أدت إلى إخراج هذا العمل في صورته الحالية. ومن باب الاعتراف بالفضل لأصحاب الفضل أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتتان إلى الصرح العلمي الشامخ - الجامعة الإسلامية - بغزة / متمثلة بعمادة الدراسات العليا ، التي أتاحت لي فرصة الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا، ملتقى الأئمة والعلماء، ومقدمة العون لخدمة طلبة الدراسات العليا. كما أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير العميق إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية ، وأخص بالذكر قسم أصول التربية ؛ لما قدموه من جهد كبير وعلم نافع خلال سنتي الدراسة ، كما أتقدم بالشكر العميق إلى جميع الأساتذة المحكمين للاستبانة، وأتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتتان لعضوي لجنة المناقشة كل من:

الدكتور الفاضل/ محمد الأغا مناقشاً داخلياً

والدكتورة الفاضلة/ لينا صبيح مناقشاً خارجياً

الذين شرفاني بقبول مناقشة الدراسة، ولدورهم الكبير في إثراء الدراسة من علمهم و خبرتهم.

وأخيراً أدعو الله العظيم ، رب العرش الكريم أن أكون قد وفقت في تحقيق الهدف المنشود من هذه الدراسة، فهذا جهد بشري يعتريه ما يعتري أي جهد آخر ، فإن أصبت فمن الله تعالى ، وإن قصرت فمن نفسي ومن الشيطان ، وتلك سمة البشر ، فحسبي القول أني اجتهدت ، وصدق رسول الله - صلى الله عليه و سلم - فيما قال " : من اجتهد فأخطأ فله أجر ، ومن اجتهد فأصاب فله أجران". وأختتم بقول من قال " : أبي الله أن يتم إلا كتابه"

والله ولي التوفيق

الباحثة



## ملخص الدراسة

### استراتيجية مُقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين.

المشرف الدكتور :اياد الدجني

الباحثة: باسمه محمد موسى

هدفت الدراسة التوصل إلى استراتيجية مقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين وذلك من خلال التعرف إلى درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم ،ودراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين تبعاً للمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي -سنوات الخدمة ) .

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة للتعرف على درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين، واحتوت على (48) فقرة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (400) معلم ومعلمة ،وقد تم استرداد (390) استبانة ، ولمعالجة البيانات الإحصائية تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية ( spss )، ولوضع الاستراتيجية المقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين قامت الباحثة باستخدام المنهج البنائي من خلال المجموعة البؤرية التي تكونت من عدد من الخبراء.

وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً ،توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (3.285) ووزن نسبي (65.692)، وهي بدرجة (متوسطة).
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة (البكالوريوس فأكثر).

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها خلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات من أهمها:

1. وضع آليات محددة ومنهجية تضمن مشاركة المعلمين عند صياغة رؤية ورسالة البرامج التدريبية، لما له من أثر ايجابي في جوانب العمل المختلفة ، وذلك من خلال إشراك المعلمين وممثلين عن شرائح مجتمعية ذات علاقة في عمليتي التخطيط والتطوير .
2. مراجعة رؤية مركز التطوير التربوي وأهدافه ، لمعرفة الاهداف التي تم تحقيقها والأهداف التي لم تُحقق والأسباب التي حالت دون تحقيقها .
3. اعتماد البرامج التدريبية القائمة على أساس الكفايات في تدريب المعلمين لما أثبتته من تحسن في أداء المعلمين وبشكل واضح، إذا ما تم مقارنة أدائهم قبل تنفيذ تلك البرنامج.

## **Study Abstract**

### **A proposed strategy to elevate the role of Centre for Educational Development in improving the performance of teachers**

**Researcher: Basma Mohammed Musa**

**Supervisor: Dr.Eyad Dajani**

This study aimed to reach a proposed strategy to upgrade the role of the Center for Educational Development in improving the performance of teachers through the identification of the exercise degree of the role of Center for Educational Development of UNRWA in Gaza Governorates in improving the performance of teachers from their point of view, and study the significance of differences in the averages of their estimates of the degree of the role of the Educational Development Centre of UNRWA in Gaza Governorates in improving the performance of teachers, according to the variables (sex - Qualification - and years of service).

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and has designed a questionnaire to identify the exercise degree of the role of Center for Educational Development of UNRWA in Gaza Governorates in improving the performance of teachers, which composed of 48 items, the questionnaire was distributed to the study sample consisting of 400 teachers, (390) questionnaires has been recovered, and processing of data the researcher used: software statistical packages for science (spss), and for a proposed strategy has been proposed to upgrade the role of the Center for Educational Development in improving the performance of teachers at UNRWA school, the researcher the constructive method, through the focus group, which consisted of a number of experts.

#### **After analyzing the data statistically, the study found the following results:**

- 1-The degree of exercise of the role of Center for Educational Development of UNRWA in Gaza Governorates in improving the performance of teachers from their point of view came with a mean (3.285) and relative weight (%65.692), at a medium degree.
- 2-Lack of statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of exercise Center for Educational Development Relief Agency in Gaza

Governorates in improving the performance of teachers from their point of view due to the variable sex.

3-The lack of statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of exercise Center for Educational Development Relief Agency in Gaza Governorates in improving the performance of teachers from their point of view due to the variable Qualification.

4-Lack of statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of exercise Center for Educational Development Relief Agency in Gaza Governorates in improving the performance of teachers from their point of view due to the variable number of years of service.

**Based on the previous findings, the researcher has drawn up the following recommendation, the most important of which are:**

- 1- Developing Specific mechanisms and methodology to ensure the participation of teachers in the formulation of the vision and mission of training programs, because of its impact on various aspects of the work, and through the involvement of teachers and representatives of community-related segments in the processes of planning and development.
- 2- Review of Educational Development Center's vision and goals, to see the goals that have been achieved and the goals have not been achieved and the reasons that have prevented the realization.
- 3- Adoption of existing training programs on the basis of competencies in training teachers to demonstrated improvement in Performance parameters and clearly, if what has been its performance compared to prior to the implementation of that program.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الآية
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية
ط	Abstract
ك	قائمة المحتويات
ن	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
1	<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة
5	أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	ثانياً: فرضيات الدراسة
6	ثالثاً: أهداف الدراسة
6	رابعاً: أهمية الدراسة
6	خامساً: حدود الدراسة
7	سادساً: مصطلحات الدراسة
9	<b>الفصل الثاني: الاطار النظري</b>
10	مقدمة
11	مفهوم التدريب
12	أهمية التدريب
14	أهداف التدريب
16	أهداف التدريب في المؤسسة التعليمية
17	أنواع التدريب
18	مبادئ التدريب
19	مكونات عملية التدريب

20	مراحل عملية التدريب
24	تصميم التدريب
25	تنفيذ التدريب
27	تقييم التدريب
28	معايير جودة التدريب ومؤشراته
31	أسس اعداد البرامج التدريبية
32	الاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين
34	واقع التدريب في المؤسسات التربوية الفلسطينية
<b>48</b>	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
49	أولاً: الدراسات العربية
59	ثانياً: الدراسات الأجنبية
66	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>71</b>	<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة الطريقة والاجراءات</b>
72	تمهيد
72	منهج الدراسة
72	مجتمع الدراسة
73	عينة الدراسة
74	أداتا الدراسة
75	صدق الاستبانة
78	ثبات الاستبانة
79	المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>81</b>	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
82	الاجابة على السؤال الأول
90	الاجابة على السؤال الثاني
95	الاجابة على السؤال الثالث
102	نتائج الدراسة
104	توصيات الدراسة ومقترحاتها
104	أولاً: التوصيات

105	ثانياً: مقترحات الدراسة
106	قائمة المصادر والمراجع
107	أولاً: المصادر والمراجع العربية
113	ثانياً: المراجع الاجنبية
116	ملاحق الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	توزيع مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والمنطقة التعليمية	1
74	خصائص عينة الدراسة	2
75	عدد الفقرات في كل مجال من مجالات الاستبانة	3
75	معاملات الارتباط لمجالات الاستبانة	4
75	معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول	5
76	معاملات الارتباط لفقرات المجال الثاني	6
77	معاملات الارتباط لفقرات المجال الثالث	7
78	معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة ككل	8
78	معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية	9
82	يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجالات والاستبانة ككل	10
83	يوضح مقياس خماسي التدرج	11
84	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المجال الأول المجال المعرفي	12
87	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المجال الثاني المجال المهني الأدائي	13
89	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المجال الثالث المجال الإنساني الوجداني	14
91	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة، تعزى لمتغير الجنس	15
92	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي	16
94	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	17
96	النظام التدريبي وفق منحى النظم في مركز التطوير	18



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	أهمية التدريب	1
15	أهداف التدريب	2
20	مكونات عملية التدريب	3
36	علاقة المعهد بمركز التطوير التربوي	4
73	شكل بياني يوضح توزيع مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والمنطقة التعليمية	5



## الفصل الأول

### (الاطار العام للدراسة)

1. المقدمة Introduction.

2. مشكلة الدراسة.

3. فرضيات الدراسة

4. أسئلة الدراسة.

5. أهداف الدراسة

6. أهمية الدراسة.

7. حدود الدراسة.

8. مصطلحات الدراسة.



## 1- المقدمة Introduction :

يعيش العالم المعاصر ثورة علمية وتكنولوجية وسياسية هائلة، نتيجة الانفجار والتضخم المعرفي الكبير وتكدس المعلومات، حيث شهد العالم تطورات وتغيرات متلاحقة ومتسارعة في جميع جوانب الحياة العصرية، ونشط البحث العلمي والتطبيقي؛ وذلك لحل المشكلات التي تواجه البشرية المعاصرة.

فالمنظومة التربوية في سعيها المتواصل لمسايرة التطورات الراهنة في جميع المجالات إنما تنتشد العمل على تطوير العنصر البشري وإعداده لمواجهة متغيرات العالم من حوله وتأهيله للمستقبل، ولأن عملية التطوير والتحسين لا تقف عند مرحلة تعليمية دون سواها، ولا عند فئة دون غيرها، بل هي عملية شمولية تهدف إلى الارتقاء بمستوى العملية التعليمية التعلمية على اختلاف عناصرها (الغتم، 2007: 3).

وتعتمد عملية تطوير العملية التعليمية علي مدي تحسين وتطوير مدخلاتها الأساسية، ويبقى المعلم هو العنصر الأساس والمهم في هذه المدخلات بالإضافة للمدخلات الأخرى كالتالي والمنهاج وغيرها وينعكس تطوير وتحسين أداء المعلم التعليمي بصورة مباشرة علي تحسين هذه العملية وتطويرها وزيادة فعاليتها ، ولقد ظهرت العديد من النظريات العلمية والسلوكية والنفسية علي المستوي العالمي والعربي والتي ركزت علي تحسين أداء المعلم وسلوكه باعتباره أهم مدخلات العملية التعليمية (العاجز ونشوان، 2005: 4).

إن السعي لتحقيق التنمية للمجتمع والارتقاء بكفاءة الأفراد إنما يتوقف على كفاءة الإدارة ومدى أخذها بالأساليب العلمية المتطورة في حل المشكلات وتخطيط وتنظيم الأداء. ونتيجة لتعدد الوسائل والأساليب المستخدمة في العملية التعليمية كان لابد من المتابعة والتطوير والإشراف التربوي المستمر عليها والتي من شأنها أن تنهض بهذه العملية وبشكل مستمر .

و لابد أن يكون المعلم هو محور اهتمام منظومة الإشراف التربوي لأنه الأساس في عمليتي التعليم والتربية، والمسئولون مطالبون بمضاعفة هذه الجهود إذا كان المعلم جديدة.

فالمعلمون كأهم عناصر العملية التعليمية بحاجة دائمة لتطوير أدائهم المهني نحو الأفضل ولذا كان للتدريب دور مهم في التطوير ومواكبة كل ما هو جديد ، ومن فوائد التدريب أنه يعدل الأداء، فيحدث التعلم بسرعة وكفاية ، ويؤدي إلى تثبيت المهارات التي يتم اكتسابها من خلاله، وللتدريب مستويات عدة منها ما هو قبل العمل الميداني وهو الإعداد المبكر للمهنة ، ومنها ما هو أثناء الخدمة (أبو النصر، 2012: 78).

لذلك تعد مهمة رعاية ومساعدة المعلم المبتدئ على تطوير كفاياته التعليمية بصورتها الشاملة والمتكاملة من بين المهمات الرئيسية لمدير المدرسة والمشرف التربوي ويجب أن تشكل هذه المهمة هدفاً إشرافياً أساسياً في خطة عمل كل واحد منهما، ومعلوم أنه لا تكاد تخلو مدرسة من معلم مبتدئ أو أكثر في كل عام وهؤلاء جميعاً على اختلاف تخصصاتهم ومؤهلاتهم الأكاديمية والتربوية بحاجة إلى الرعاية الإشرافية المهنية. (قسم التعليم المدرسي، الأونروا: 1999، 1).

ويرى أبو الروس ( 2001: 85 ) أن المعلم يحتاج للتدريب أثناء الخدمة أكثر بكثير مما يحتاجه من إعداد قبلها وذلك لأن الإعداد ما قبل الخدمة، ما هو إلا مقدمة لسلسلة من الفعاليات والأنشطة النمائية التي لا بد منها ان تستمر مع المعلم ما دام في الخدمة وما دام هناك معارف وعلوم تقنيات جديدة .

ويعتبر التدريب أثناء الخدمة من أهم أنواع التدريب وأكثرها إيجابية ، حيث إنه ينصب على حل المشكلات التي تقع جراء عملية التطبيق ، ويكون المتدرب على إطلاع على مجال عمله ، وهو يعزز قدرته على الإفادة ، ويحقق أعلى مردود يرجى من التدريب .

ومن أبرز مميزات التدريب أثناء الخدمة :تأهيل متسارع في مهارات العمل ، واستخدام وسائل وأساليب حديثة وتكنولوجيا المعلومات ، لتنشيط مهارات العاملين ، والتربية المستديمة ، وتزويد مهارات تسهم في حل المشكلات ، وتحسين جو العمل في المؤسسات عن طريق رفع الروح المعنوية للعاملين بخلق جو تنافسي ، وتقديم برامج تنشيطية للعاملين القدامى، وخلق شعور بالتجديد ومواكبة المتغيرات(جبر، 2002: 92) .

وحتى ينجح أي برنامج تدريبي لا بد للمعلم من الإيمان بأهميته وفائدته بالنسبة له، إذ مهما استخدمت أساليب وتقنيات جديدة، ومهما تحددت فلسفات وترجمت الى مناهج و طرق وأساليب وبرامج إعداد وتدريب ، فإن هذا كله لا يؤدي الى تحقيق الأهداف المتوقعة إذا لم يوجد المعلم المؤمن بهذه الفلسفات وهذه البرامج التدريبية والذي يشعر بحاجته الملحة والضرورية للتدريب ( حجازي، 2002: 133). وإذا ما توفر ذلك فإن برامج التدريب تؤدي الى رفع كفاءة المعلم وممارسته للمهارات التي يمتلكها بفعالية ومسؤولية.

وعندما اتسعت الفجوة بين التوسع الكمي والمستوى النوعي في المدارس التي تشرف عليها وكالة الغوث في فلسطين ، أدى ذلك إلى تفكير المسؤولين في اليونسكو بإنشاء مركز التطوير التربوي خاصة بعد ما كشفت دراسة أجريت في عام ( 1963 م) أن نسبة المعلمين المؤهلين أكاديمياً وتربوياً في وكالة الغوث لم تكن تتجاوز آنذاك ( 10 % ) من مجموع المعلمين (طرخان، 1999: 4) .

ويمثل مركز التطور التربوي الآلية الفنية لتحقيق غايات دائرة التربية والتعليم في الرئاسة العامة التابعة لوكالة الغوث الدولية في المجالات الرئيسية التالية منها: توفير فرص التدريب أثناء الخدمة للهيئات التربوية من خلال الإشراف على تنفيذ دورات معهد التربية بشكل رئيس ، وتنظيم الدورات التدريبية القصيرة والموجهة نحو تلبية حاجات مهنية ترتبط بالواقع التربوي لكل ميدان، والمستجدات التي تطرأ على المناهج التربوية و أساليب تدريسها و تقويمها ( طرخان 1999: 8) .

ولقد تنوعت الدورات التي يقدمها مركز التطوير التربوي منها ما هو مقدم للقيادة التربوية (المديرون و المشرفون ) ومنها ما هو مقدم للمعلمين متخصصة في تخصصهم أو دورات عامة كدورة الصحة السنوية والارشاد التربوي وغيرها (جبر ، 2002: 54) .

ولقد قام مركز التطوير التربوي بعقد دورات تلبى حاجات المتدربين والمتدربات الذين تم تعيينهم حديثاً؛الذين يعملوا في المرحلتين الإعدادية و الابتدائية سواء أكانوا من حملة الشهادات الجامعية أم الدبلوم ، وهم غير مؤهلين تأهيلاً تربوياً ، وتطبق على الملحقين والملتحقات أنظمة وتعليمات النجاح في التربية العملية (خضر وآخرون، 2006: 12) .

وقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث المختلفة حول مركز التطوير التربوي منها دراسة صالحة (2010) والتي هدفت للكشف عن دور المركز التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وتوصلت الدراسة إلى أن مركز التطوير التربوي يقوم بممارسة دوره بدرجة كبيرة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس، ودراسة الزميلي(2005) التي كشفت أن الدورات التدريبية تؤثر بدرجة كبيرة في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم، ثم ظهرت بعض الدراسات التي قامت بدراسة معوقات التدريب منها: دراسة (أبو عطوان، 2008) والذي توصل إلى أن (69.9%) من مجتمع عينة الدراسة يوافقون بوجود معوقات لتدريب المعلمين أثناء الخدمة في محافظات غزة.

و دراسة (ديراني، 1995) التي توصلت إلى أن درجة فعالية البرنامج في تحسين ممارسات المعلم التعليمية عالية في أربعة مجالات هي أداء المعلم الصفي وتحسين إدارة الصف وحفظ النظام وتحسين العلاقة بين الطلبة والزملاء وامتدنية في مجال واحد هو فهم المعلمين للنظام التربوي في الأردن .

ومن خلال إطلاع الباحثة على نتائج الدراسات السابقة ، وعملها كمعلمة بوكالة الغوث الدولية فقد شعرت بأن عملية تطوير النمو المهني التي يقوم بها مركز التطوير التربوي عملية نمطية تقتصر

على مجموعة الدورات التي يقدمها المركز لدعم قدرات المعلمين وهذا يتأتى مع ما جاء في نتائج دراسة صالحه (2010) .

## 2- مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في اقتصار دور مركز التطوير التربوي على جانب واحد من جوانب التطوير المهني لدى المعلمين .ومن هنا تبرز المشكلة في السؤال الرئيس التالي :

ما الاستراتيجية المقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تحسين أداء المعلمين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة ؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1) ما درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث لدوره في تحسين أداء المعلمين في

المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة تبعاً لـ:-(المجال المعرفي- المجال المهني

الأدائي - المجال الوجداني الانساني ) من وجهة نظرهم؟

2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز

التطوير التربوي بوكالة الغوث لدوره بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة

نظرهم تعزى للمتغيرات (الجنس ،المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة)؟

3) ما الاستراتيجية المقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث لدوره في تحسين

أداء المعلمين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة ؟

## 3- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة السابقة، تم صياغة الفروض التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز

التطوير التربوي بوكالة الغوث لدوره بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة

نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز

التطوير التربوي بوكالة الغوث لدوره بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة

نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز

التطوير التربوي بوكالة الغوث لدوره بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة

نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من

10 سنوات).

## 4- أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى:

- 1) تحديد درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تحسين أداء المعلمين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة.
- 2) الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
- 3) اقتراح استراتيجية للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تحسين أداء المعلمين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة.

## 5- أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة أمور وهي :

- 1- طبيعة الموضوع الذي تتناوله والمتمثل في دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث ، حيث يلعب هذا المركز دوراً مهماً في تدريب العديد من ( المشرفين - مديري مدارس - المعلمين).
- 2- يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة كل من :
  - 1) العاملين في مركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث الدولية .
  - 2) العاملين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية .
  - 3) المعلمين وغيرهم.

## 6- حدود الدراسة :

تحدد مجال الدراسة بالحدود التالية:

## -الحد الموضوعي :

اقتصرت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تحسين أداء المعلمين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة في المجالات التالية (المجال المعرفي- المجال المهني الأدائي - المجال الوجداني الانساني )، واقتراح استراتيجية للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تحسين أداء المعلمين من خلال تحديد (الرؤية الاستراتيجية -مكونات الاستراتيجية - الأولويات الاستراتيجية ) .

## -الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.

## - الحد المؤسسي :

تم تطبيق هذه الدراسة على مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية.

**- الحد المكاني:**

تم تطبيق الشق الميداني للدراسة في محافظات غزة على المعلمين العاملين بمدارس وكالة الغوث .

**- الحد الزمني:**

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2013م-2014م.

**7- مصطلحات الدراسة**

تحتوي الدراسة على العديد من المصطلحات، وترتئي الباحثة تعريف كل منها:

**1-الاستراتيجية :**

يعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية Strato وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب. الاستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عال المستوى، فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، تعني الطريق أو الاستراتيجية، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات ( علاوي ،2013 :41).

وتعرف الباحثة الاستراتيجية المقترحة :مجموعة من الخطوات والمراحل والعمليات التي سيتم اقتراحها للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية للاجئين في تحسين اداء المعلمين (في المجال المعرفي ،والمهني الأدائي ،والإنساني الوجداني).

**- مركز التطوير التربوي :**

هو مركز يقوم بتقديم خدمات تعليمية و تدريبية لجميع العاملين في سلك التربية والتعليم في وكالة الغوث بغزة ، وقد تم تأسيس هذا المركز في شهر ديسمبر من عام 1963 م كمشروع مشترك بين اليونسكو والأونروا بتمويل من الحكومة السويسرية ؛ لتلبية حاجات ملحة للنظام المدرسي والارتقاء بنوعية التعليم الذي يتلقاه أبناء اللاجئين الفلسطينيين في مدارس الوكالة (طرخان،1999: 4) .

**وكالة الغوث الدولية :**

هي مؤسسة دولية تمولها هيئة الأمم المتحدة بقرار من مجلس الأمن الدولي، وتم تأسيسها بناءً على قرار الجمعية العمومية (302 /4) في شهر كانون الأول (1949م)، وبدأت أعمالها في شهر أيار (1950 م) ، وقد تم التوصل لاتفاقية بخصوص عمل الأونروا في قطاع غزة في (12 أيلول 1950 م) مع مصر التي كانت تدير قطاع غزة قبل حزيران ( 1967 م) ، وتشمل الأنشطة الرئيسية لوكالة الغوث : " توفير خدمات التعليم، والصحة، والإغاثة، والرعاية الاجتماعية للاجئين المسجلين والمستحقين للخدمات والذين شردوا من ديارهم بعد اغتصاب فلسطين عام1948م( درياس ، 1994 :25).



## أداء المعلمين:

تعرف الباحثة أداء المعلمين اجرائياً بأنه: "كافة الجهود والممارسات التي يبذلها المعلمون بوكالة الغوث الدولية ، والتي تتضح بصورة ملموسة في المجال المعرفي -المجال المهني الأدائي - والمجال الانساني الوجداني ( بحيث يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام والمسؤوليات بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة، والمتفق عليها، وفي الوقت المناسب، وبالنوعية والكفاءة والفعالية المناسبة ، وفق معايير مؤشرات وقواعد تقدير متفق عليها مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك".

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

1. تمهيد
2. مفهوم التدريب
3. أهمية التدريب
4. أهداف التدريب
5. أنواع التدريب
6. مبادئ التدريب
7. مكونات عملية التدريب
8. مراحل عملية التدريب
9. معايير جودة التدريب ومؤشراته
10. أسس إعداد البرامج التدريبية
11. الاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين
12. واقع التدريب في المؤسسات التربوية الفلسطينية

## الإطار النظري

### 1- تمهيد

إن عملية التدريب عملية مستمرة ومتكاملة حيث يتوقف النجاح في أي مرحلة من مراحلها على الأداء الصحيح للمراحل السابقة لها ، ولغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة للأفراد العاملين بالمستوى المطلوب ووفقاً لما اتخذته المنظمة من أهداف لابد من تهيئة كافة المستلزمات المطلوبة الأساسية لزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين لإنجاز مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح .

ولهذا فالتدريب يحتل أهمية قصوى كعنصر رئيسي في عملية التنمية الادارية ، ومن ثم يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الأهداف المحددة ، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بأسلوب فعال ذات سلوك واتجاهات إيجابية .ونظراً للتطورات التكنولوجية والاقتصادية العالمية الجارية واتجاه المؤسسات نحو الانفتاح والتوسع تزايدت وتجددت الحاجة إلى كادر وظيفي مؤهل ومدرّب ليواكب هذا التطور (السكرانه ، 2011: 15) .

وقد أولت وكالة الغوث الدولية قطاع التعليم اهتماماً بالغاً وخصصت له الميزانيات الضخمة ، وحثت المسؤولين عنه بالاهتمام بتدريب المعلمين للرقى بمستوياتهم إلى أفضل ما يمكن ، لضمان الحصول على نوعية متميزة من المتعلمين ، ومن أجل تنفيذ البرامج التدريبية في الميادين قامت دائرة التربية والتعليم بإنشاء مراكز التطوير التربوي في الميادين، حيث تم إنشاء مركز في الأردن و آخر في غزة في عام (1974م ) ، ثم أقيمت ثلاثة مراكز أخرى في كل من سوريا ولبنان و الضفة الغربية في عام (1980 م)، وكان الهدف الرئيس لإنشائها تحقيق التحسين النوعي للنظام التعليمي في كل ميدان من خلال قيامها بتطبيق الاتجاهات المعاصرة والحديثة والعمل على توظيف مصادر التعلم إلى أقصى حد ممكن بغية تحسين نوعية التعلم لأبناء اللاجئين الفلسطينيين .

ويمثل مركز التطور التربوي الآلية الفنية لتحقيق غايات دائرة التربية والتعليم في الرئاسة العامة لتوفير فرص التدريب أثناء الخدمة للهيئات التربوية من خلال الإشراف على تنفيذ دورات معهد التربية بشكل رئيس ، وتنظيم الدورات التدريبية القصيرة والموجهة نحو تلبية حاجات مهنية ترتبط بالواقع التربوي لكل ميدان ، والمستجدات التي تطرأ على المناهج التربوية و أساليب تدريسها . وستتطرق الباحثة في هذا الجزء إلى تحديد مفهوم التدريب التربوي ، وأهميته، وأهم مواصفات البرامج التدريبية الجيدة ، وأهم الاتجاهات الحديثة في التدريب .

## 2- مفهوم التدريب:

حظي التدريب بعناية و اهتمام كبيرين مع التطور الحاصل في العلوم التربوية ، نظراً لدوره الكبير وأهميته القصوى في تحقيق أهداف التربية و النهوض بمستويات العملية التعليمية التعلمية ، خاصة ونحن نعيش في عصر يشهد قفزات علمية هائلة ليست بالعقود أو السنين بل صارت بالأشهر و الأسابيع .

فقد عرفه (الخطيب،2006: 301) بأنه:" عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف الى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته مما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية."

وعرفه ( رضا،2013 : 21 ) بأنه : "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها."

بينما ركز (العزاوي، 2006: 13) على كونه "الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة من خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم".

وعرف (الديب،2007: 26) التدريب على أنه: "منح الفرد القيم والميول والاتجاهات الصحيحة والمعارف والمهارات والخبرات ،والتي تمثل المواد الأساسية لتنمية الفرد وإعداده وتأهيله وتحقيق الكفاءة والكفاية اللازمة للعمل والإنجاز ."

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن عملية التدريب هي:

1- عملية مستمرة خلال فترة حياة الفرد تبدأ من ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد ، واحتياجاته كعضو في المجتمع .

2- وسيلة وليس غاية في حد ذاته ، فهو استثمار لرأس المال الانساني بهدف إعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لتأدية العمل المطلوب منهم بكفاءة عالية .

3- يهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة المعلومات وتحسين سلوكه واتجاهاته .

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه :عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات ومعارف الفرد وسلوكياته ،من أجل تمكينه من إنجاز وظيفته بكفاءة وفعالية .

وقد انبثق عن عملية التدريب برامج ومفاهيم عدة منها برامج تدريب المعلمين التي عرفها (الخطيب، 2004: 41) بأنها البرنامج الذي يزود المعلمين بخبرات تعليمية تساعدهم على القيام بأدوار تعليمية متفق عليها من خلال أداء كفايات تعليمية محددة.

### 3- أهمية التدريب:

اتفق معظم التربويين على أهمية التدريب للمعلمين ،الذي يتم فيه الإعداد الجيد للمعلمين وتطوير مهاراتهم في التعامل مع البيئة المدرسية ومن هنا تتجلى أهمية التدريب فيما أورده (الديب، 2007: 27) بأنه الوسيلة الأكثر فعالية والأقوى تأثيراً في صقل وتنمية العاملين بالمدرسة ، وإمداد وإكساب الفرد القيم والمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لأداء أعماله بنجاح ومنح الفرد فرصة الحصول على رصيد مجاني تراكمي وافر من الخبرات السابقة والتي تمثل الرصيد التراكمي الانساني المتحقق في مجال العمل المدرسي .

أما (العزاوي، 2006: 81) فقد لخصها بأنه يعمل على تمكين المعلمين من القيام بمهامهم المتجددة والمتطورة بكفاءة أفضل ، وتساعدهم على مواكبة المستجدات العالمية حتى يستطيع مواجهة حاجات الأفراد الذين يتعلمون على يديه، وعلى توظيف واستثمار كفاءتهم استثماراً تعاونياً ، لتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ، ويساعد المعلمين في تحقيق ذواتهم ، ويشعرهم بأنهم أصبحوا على درجة عالية من الكفاءة ، وهذا الشعور يولد لديهم الإحساس بالتميز والتفوق والاستقرار والأمن الوظيفي .كما أن وسيلة مناسبة لتغيير الاتجاهات السالبة نحو التجديد في المهنة وتطويرها وبناء اتجاهات موجبة ورفع سقف الطموحات .

وقد بين (الخطيب، 2006: 303) أهمية التدريب للفرد والمؤسسة حيث تبرز أهميته للفرد في :

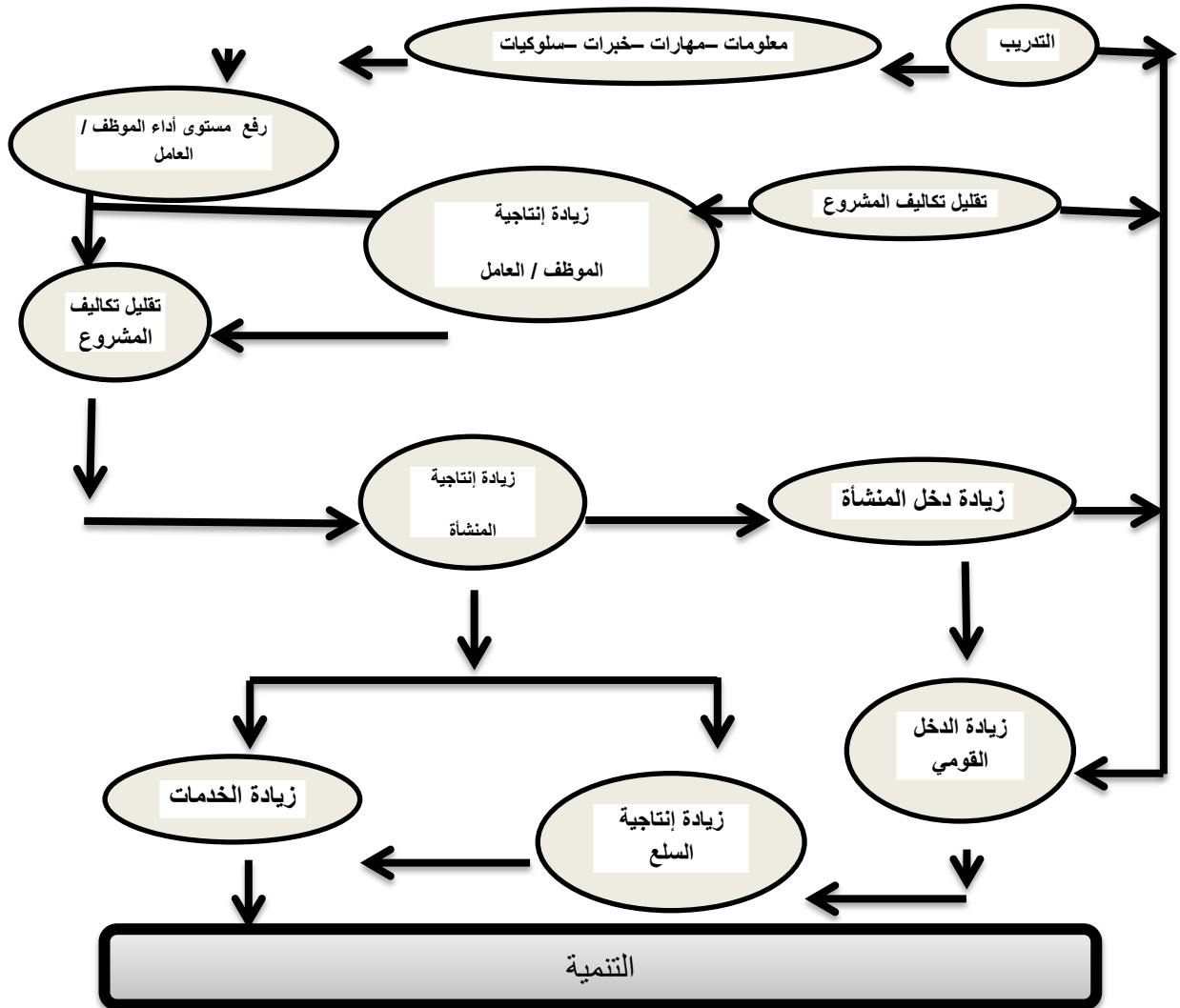
1. اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
  2. اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية .
  3. زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة ،مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية .
- أما أهمية التدريب للمؤسسة:

1. تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم .
2. إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.
3. مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي .

أما (الطعاني، 2010: 21) فقد رأى أن التدريبَ مصدرٌ مهم من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتهم وتطور أداء العمل ، وزيادة الإنتاج والإنتاجية ، فهو إنفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي ، ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي ، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث ، حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع وهناك عدة أسباب تحظى بها برامج التدريب أثناء الخدمة بأهمية بالغة :

1. إن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلاً لممارسة المهنة وليست اعداداً نهائياً لها .
2. إزاء التغير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات ، والتي يؤثر حتماً في المهنة بما فيها الإدارة ، فإن الإعداد والنمو المستمرين يصبحان أمراً لازماً .
3. التغيرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي نفسه تتطلب من هيكله وإدارته ووسائله وأساليبه التغير والتطور ، لتكون منسجمة ومتفاعلة ، ووصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة. (أبو النصر، 2012: 18)

ولا شك أن هذه الأهمية المتزايدة للتدريب إذا كانت تمثل ضرورة ملحة لكافة الدول بصفة عامة إلا أنها أكثر إلحاحاً بالنسبة للدول النامية نظراً للعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب والمتمثل في اللحاق بالدول والمعارف وتطبيقاتها .والشكل التالي يوضح أهمية التدريب للمؤسسات بشكل عام



شكل رقم (1)

أهمية التدريب

(أبو النصر، 2012: 18)

وترى الباحثة أن المعلم بحاجة ماسة لمن يأخذ بيده ويشجعه لتكوين خبرات إيجابية، هذا ودأبت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على الاهتمام بهذه الشريحة من المعلمين وتم تخصيص دورات تدريبية للمعلمين الجدد مثل دورة " تهيئة المعلم الجديد " وتم تكثيف الدورات التدريبية في السنوات الأخيرة لتدريب المعلمين علي المناهج الفلسطينية الجديدة وهذا ما تأكده دراسة (صالحة، 2010).

#### 4- أهداف التدريب

تتعدد أهداف عملية التدريب تبعاً لمجال عمل المؤسسة وللمخرجات التي تقدمها لذلك حيث بين (العزاوي، 2006: 16) أهداف التدريب كما يلي :

1. اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
2. تطوير أساليب الأداء لضمان أداء لضمان أداء العمل بفعالية.
3. رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
4. تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
5. المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
6. توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
7. الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
8. مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.

وأضاف (رضا، 2013: 29) أهداف أخرى للتدريب ومنها :

1. الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة .
  2. تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية .
  3. إيجاد صف ثانٍ مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء.
  4. تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له .
  5. تنمية وعي المتدربين بالمستجدات التربوية وتفهم التوجهات الحديثة .
- وقد صنف (الطعاني، 2010: 32) أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات :

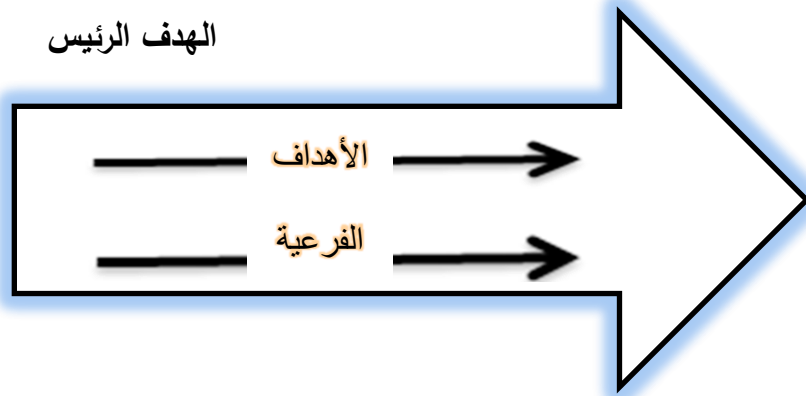
1. أهداف تقليدية :وتتضمن أهدافاً معرفية مثل تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياستها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة .

2. أهداف حل المشكلات: تنتج هذه الأهداف نحو إيجاد حلول محددة تعاني منها المنظمة ، عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات .

3. أهداف إبداعية: وتمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية وترمي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة تتمتع بحسن أخلاقي رفيع وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها . بحيث ترتقي البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابداع .

أما (أبو النصر، 2012: 22) فقد حدد هدفين للتدريب: هدفاً رئيسياً من التدريب بأنه وسيلة فعالة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية والتي تشمل :

1. المساعدة على تحفيز العاملين لضمان استمراريتهم في عمليات التعلم ،وتدريبهم على كيفية التعلم .
2. حماية العاملين والمؤسسة من الوقوع في الأخطاء .
3. إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله .
4. اكساب المتدرب بالمهارات التي يحتاجها في عمله .
5. مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها .
6. مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع .



شكل رقم (2)

أهداف التدريب

(أبو النصر، 2012: 23)



## أهداف التدريب في المؤسسة التعليمية:

التدريب بمفهومه العلمي يستهدف أساساً لتحقيق النمو الذاتي المستمر للقائمين بعملية التعليم في كافة المستويات، وخاصة أداء المعلم والمدير والموظف المتدرب، والارتقاء به إلى المستوى العملي والمهني والثقافي، بما يحقق أهدافهم وطموحاتهم واستقرارهم النفسي، وإخلاصهم في أداء رسالتهم. كما أن التدريب يقوم بسد الفجوة القائمة بين عمليات الإعداد في معاهد وكليات التربية من ناحية ومتطلبات الممارسة الميدانية من ناحية أخرى. (ديسيرلر ، 2005: 120)

ويتناول التدريب في أثناء الخدمة أهم عنصر في العملية التربوية وهو المعلم، وهو العامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح التربية في بلوغ غاياتها وتحقيق أهدافها، ودورها في التقدم الاجتماعي والاقتصادي، لذلك نحتاج إلى معلم يواكب تطورات العصر، ويستفيد من كل جديد سواء كان ذلك عن طريق النمو الذاتي للمعلم، أو عن طريق التدريب في أثناء الخدمة، ومن أهداف التدريب في أثناء الخدمة التعليمية كما أورد (موسى ، 1997: 33) ما يلي:

1. الإلمام بالطرق التربوية الحديثة، وتعزيز خبرات المعلمين في مجال التخصص، وتبصيرهم بالمشكلات التعليمية ووسائل حلها.
2. تغيير اتجاهات المعلمين وسلوكهم إلى الأفضل، وتعريفهم بدورهم ومسئولياتهم في العملية التربوية.
3. زيادة الكفاءة والقدرة التربوية للمعلم، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل، وبجهد أقل، وفي وقت أقصر.
4. اكتشاف كفاءات من المعلمين يمكن الاستفادة منهم في مجالات أخرى، ورفع الروح المعنوية للعلم عند مشاركته برأيه في الدورة وعند إتقانه لعمله.
5. علاج جوانب القصور بالنسبة الذين لم يتلقوا إعداداً جيداً في انخراطهم في المهنة، وتدريبهم على البحث العملي والنمو الذاتي.
6. إتاحة الفرصة للمعلمين، على تعرف الاتجاهات، والأساليب الحديثة المتطورة في التربية، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل.
7. مساعدة المعلمين حديثي التخرج على الاطلاع على النظم والقوانين التي تجعلهم يواجهون المواقف الجديدة في ميدان العمل.
8. تحسين نوعية التعليم بحيث يؤثر التدريس الجيد في سلوك التلاميذ ونموهم.

## ويضيف (ديسيرلر ، 2005: 128).

- 1- تأهيل العاملين في مهنة التعليم وتدريبهم بموجب معايير وقواعد مخطط لها.
- 2- تنمية مفهوم التربية المستمرة، والإسهام في الحلقات الدراسية، والدراسات الميدانية وغيرها.

3- تبصير المعلمين والمدراء بمشكلات النظام التعليمي القائم، ومشكلات المدرسة، وفصولها الدراسية. وتعرفهم بدورهم ومسؤولياتهم في حلها.

4- إعداد المعلمين والمدراء للمساهمة في البرامج التدريبية، وخلق جو من التعاون بين المؤسسات التي يعملون فيها. (ديسيرلر ، 2005: 128).

وترى الباحثة أن التدريب يعمل على رفع مستوى العملية التعليمية ورفع مستوى تحصيل الطلبة الذي شهد تراجعاً في السنوات الأخيرة وخاصة عند تطبيق المنهاج الفلسطيني الجديد، وتحديد رفع مستوى أداء المعلم وخاصة في المرحلة الأساسية والقيام بأدوار جديدة لم يتم تأهيلهم لها في الجامعات ، فالتعليم في تطور مستمر والمعرفة تزداد باستمرار.

### 5- أنواع التدريب

1- تتعدد أنواع التدريب وتصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تم عملية التصنيف بالاستناد إليه (العزاوي ، 2006: 99 ) فيما يلي:

أولاً: التدريب بحسب الأفراد المتدربين المشتركين وينقسم إلى نوعين هما :

أ- التدريب الفردي (Individual Training) وذلك بتركيز العملية التدريبية على أفراد معينين ، بحيث يتم تناول كل فرد على حده وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة .

ب-التدريب الجماعي (Group Training) ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معاً في إنجاز مهام محددة .

ثانياً: التدريب بحسب المكان :

أ- التدريب في مواقع العمل (On –The–Job– training)

يتم التدريب في إدارة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة أو المنظمة.

ب- التدريب خارج مواقع التدريب (Off –The–Job– training) ويتم في مراكز متخصصة سواء ضمن سياق نظري أو عملي.

ثالثاً: التدريب بحسب وقت تنفيذه وينقسم إلى ثلاثة أنواع (الخطيب ، 2006 : 313 ) :

أ-التدريب قبل الخدمة أو التعيين Training before Service:والغرض من هذا التدريب هو إعداد وتجهيز الفرد وتهيئته لتقبل ظروف العمل وتقوم المعاهد والكليات بهذا الدور.

ب-التدريب بعد الخدمة مباشرة Training after Service وهو نوعين :

1-التدريب لتوجيه الموظفين الجدد Orientation Program: يتم فيه إعطاء الموظفين الجدد معلومات عن نظام المؤسسة ، وواجبات وحقوق الموظف ، والسلوك الوظيفي.

2-التدريب الأساسي Basic Training:وفيه يعطى الموظف معارف ضرورية تتصل بطبيعة العمل الذي يشغله ، ويتم ذلك قبل الانخراط بالعملية التدريبية .

3-التدريب المهني Vestibule Training:وهو الذي يتم في ورش تدريبية خاصة أو في مدرسة المصنع أو غير ذلك من الأماكن .

ج- التدريب أثناء الخدمة في العمل In Service Training:ويشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الأفراد بعد تثبتهم في الخدمة ،وحتى انتهاء خدماتهم لأي سبب من الأسباب ،ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف وبما يتفق مع خطة مسار التوظيف لهم ولقد ظهر في الآونة الأخيرة التدريب عن طريق الانترنت مثل برنامج Red Hat.

وأضاف (العزاوي، 2006: 99) تصنيفات أخرى للتدريب منها :

- التدريب وفقاً للهدف، وينقسم إلى أهداف عادية تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المطلوبة، وأهداف حل المشكلات التي تكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة وتحللها وتصمم برامج تدريبية بغرض حلها ومعالجتها، إضافة إلى أهداف ابتكارية تؤدي إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع مستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها.

وترى الباحثة أن هناك العديد من أنواع تدريب المعلمين، واستخدام كل أسلوب يعتمد على الأهداف المطلوب تحقيقها وعلي قدرات المدربين والمتدربين وكذلك عدد الأفراد الذين سينخرطون في البرنامج ومستوى الأعمال المكلفين بها ومع الوقت المتاح للتدريب والنفقات التي يحتاج إليها كل نوع .

#### 6-مبادئ التدريب :

يبين (الخطيب، 2006: 305) أن العملية التدريبية عامة تخضع لمبادئ ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية :

- (1) الشرعية : يتم التدريب وفق القوانين المعمول بها داخل المنظمة.
- (2) المنطقية : يتم التدريب بناءً على فهم منطقي وواقعي للاحتياجات التدريسية.
- (3) الهادفة : يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق.
- (4) الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات .
- (5) التدرجية : يجب أن يبدأ بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم التدرج بصورة مخططة ومنطقية إلى الأكثر تعقيداً.
- (6) الاستمرارية : فالتدريب عملية مستمرة .

7) المرونة : يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته ،وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة ،وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية .

أما (رضا ،2013: 22) فقد بين مبادئ التدريب الفعال فيما يلي :

1. التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كمالياً .
2. التدريب نظام متكامل ومترايط في العمل التدريبي وليس نشاطاً عشوائياً .
3. التدريب نشاط إداري وفني ،فلا بد من وضوح الأهداف والسياسات ،وتوافر الرقابة المستمرة .
4. التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية ،كوجود خطة للعمل لتحديد الأهداف .

#### 7-مكونات عملية التدريب :

ويذكر(العزاوي ،2006: 61) أن التدريب يمر بثلاثة مكونات رئيسة هي :

- 1) مدخلات التدريب :وتتكون مدخلات نظام التدريب من المتدربين والمدربين والأجهزة والأهداف والسياسات ،والأوليات والاحتياجات والمهام والتمويل وقسمها (العزاوي :2006) إلى مدخلات إنسانية ،ومدخلات مادية ومالية ،والمعلومات والأفكار .
  - 2) عمليات التدريب : تتكون عمليات التدريب من الطرق والوسائل المستخدمة في تنفيذ العملية التدريبية واللوائح والأنظمة التي تحكم هذه العملية ، بالإضافة الى المعارف ،والاتجاهات والتجهيزات التي يستخدمها التدريب وقسمها العزاوي الى (المرحلة التحضيرية -المرحلة التنفيذية - مرحلة المتابعة) .
  - 3) مخرجات التدريب :تتكون مخرجات التدريب من خريجين قادرين على تطوير الأداء ممن اكتسبوا المعارف والمهارات ،حيث أدى ذلك إلى تغيير وزيادة الانتاجية .
- ويضيف (العزاوي،2006: 63-64) عوامل أخرى لابد منها في العملية التدريبية لأنها تؤثر فيها وتتأثر منها وهي :
- البيئة: مجموعة الظروف التي تحيط بالمنظمة بصورة عامة ،وبالعملية التدريبية بصورة خاصة ،تتأثر بها وتتأثر فيها ،ويمكن تقسيمها الى قسمين :داخلية وخارجية .
- البيئة الداخلية وتتمثل فيما يلي :
- أ- الجانب الانساني :مثل مخططي برامج التدريب والمتدربين .
  - ب- الجانب التكنولوجي :الأدوات والتجهيزات المستخدمة في التدريب .
  - ت- الأنظمة واللوائح التي تقرها إدارة العملية التدريبية لتسيير البرامج التدريبية .
  - ث- العلاقات بين أعضاء العملية التدريبية .
  - ج- القيم السائدة في المنظومة كالعامل الجاد.



وترى الباحثة أن الاحتياجات التدريبية هي الفرق بين ما يجب تنفيذه من قبل المعلم بدرجة عالية من الكفاءة والمهنية وبين ما يقوم به على أرض الواقع، حيث إن بعض المعلمين لديهم قدرات كامنة وإبداعات غير مكتشفة، فيأتي التدريب ليطلق هذه القدرات ويكشف عن هذه الإبداعات.

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ثلاثة مستويات أساسية (الخطيب: 2006، 322) هي:

◆◆ مستوى المنظمة organization level .

◆◆ مستوى الوظيفة occupation level .

◆◆ مستوى الفرد Individual level .

أ- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة :

يرى (السالم والصالح، 2006: 136) أنه لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، كان لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة في تحقيق تلك الأهداف وإمكان الإدارة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، ودوران العمل، والحوادث، والمناخ التنظيمي ومعنوية العاملين.....إلخ.

حيث تلقي هذه المؤشرات الضوء على احتياجات التدريب كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التدريب .  
ومن بين الأسئلة التي تدخل في صلب مضمون ومحتوى البرنامج التدريبي على صعيد المؤسسة، كما بينها (بلوط، 2002: 257) بالأسئلة التالية :

1. هل يتناسب البرنامج التدريبي أعداداً ومواكبةً مع استراتيجية المؤسسة؟
2. هل يتناسب البرنامج أعداداً و مواكبةً مع أهداف وخطط المؤسسة حاضراً ومستقبلاً؟
3. هل يتناسب البرنامج أعداداً ومواكبةً مع ثقافة المؤسسة وكيف؟
4. ماهي الوحدات والأقسام التي تحتاج إلى البرنامج ومن منها أولاً، ومن منها ينجح أداءً أثناء تطبيقه واعتماده؟
5. هل باستطاعة المؤسسة تحمل تكلفة البرنامج؟
6. هل يؤثر البرنامج سلباً على الوحدات والأقسام التي لم يطالهم التدريب؟
7. هل يدعم رؤساء وزملاء المتدربين البرنامج ويعملون على إنجاحه؟

ب- تحليل الاحتياجات على مستوى الوظائف أو العمليات :

يرى (السالم و الصالح، 2006: 136) أن تحليل العمل يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة ، و كذلك تحديد الحد الأدنى للصفات و المهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد و بناءً على ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وماهي تفاصيل ذلك التحسين ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل . وتقوم الإدارة بتحديد التدريب المطلوب بناءً على هذه المعلومات .

وينبه (بلوط، 2002: 258 ) أن من بين الأسئلة التي يمكن أن تدخل في صلب مضمون أو محتوى البرنامج على صعيد تحليل الوظائف ما يلي :

1. ما صعوبة الوظيفة أو الوظائف المطلوب إنجازها ؟
2. هل يمكن للفرد تعلمها خلال العمل أو خارجه ؟
3. هل من أهمية للإعداد الفوري الذي يمكن المتدرب من إنجاز الوظيفة في اليوم الأول أي فور استلامه لها؟
4. ما النتائج التي يمكن أن تحصل جراء إنجاز الوظيفة بأداء غير سليم؟
5. ما المهارات والمعلومات والمستلزمات و الأدوات المطلوب توافرها للقيام بالوظيفة المحددة وما الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز هذه الوظيفة؟

ت- تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد :

ويوضح (السالم والصالح، 2006: 137) أن عملية التحليل تنصب هنا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها و استيعابها و تطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

ويرى (الكفافي، 2007: 170) أن عملية تحليل الفرد تعتبر من أهم الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية إذ أنه المدخل الاستراتيجي الذي لا بد من الاعتناء به لما له من أهمية قصوى في النمو الاقتصادي للمنشأة و أن هذا التحليل يجب ان يعتمد ويستند إلى أسس موضوعية وبالتالي يجب النظر بعين الاعتبار إلى العناصر التالية للفرد : المستوى التعليمي ،المستوى التدريبي ، مدة الخبرة ، المستوى الوظيفي ، نوعية الأعمال و الأنشطة التي مارسها طوال حياته الوظيفية ، سلوكه الوظيفي ، دوافعه و ميوله، تطلعاته آماله و رغباته.

وإن كل هذه العناصر والعوامل تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد ومن ثم فإن محصلة الاحتياجات التدريبية على مستوى جميع أفراد قوة العمل بالمنشأة تعني الوصول

إلى خطة متكاملة للتدريب، ثم إعدادها في ظل رؤية واضحة المعالم وذلك في ضوء الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى الفرد، وإن ظهور الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد يعطي دلالات قاطعة على أن هناك قصوراً ونقصاً معيناً في الأفراد محل البحث، الأمر الذي يستلزم معه إعداداً و تدريباً مناسباً يتناسب مع نوعية الأنشطة والأعمال التي يمارسونها داخل وحداتهم الانتاجية.

ومن أبرز الأسئلة التي تساعد على تحقيق مضمون البرنامج التدريبي المراد إعداده على صعيد تنمية قدرات وسلوكيات الأفراد ما يلي كما يذكرها (السالم والصالح، 2006: 137)

1. ماهي المهارات التعليمية التي يجب تزويد الأفراد بها، كل بحسب الحاجة إليها، بهدف تحسين مستوى الأداء المطلوب؟

2. ماهي أنواع السلوكيات و التصرفات التي تساعد الأفراد على الأداء المطلوب؟

3. ماهي المرحل التعليمية الإعدادية منها والتدريبية التي تخلق سلوكيات وأدبيات جيدة عند الأفراد، وخاصة أثناء قيام هؤلاء بالأعمال والنشاطات الموكلة إليهم؟

وترى الباحثة أن المعلم الخبير والمؤهل أكاديمياً هو من أقدر الأشخاص على تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة، فالمعلم هو المتواجد في الميدان وهو المصدر الرئيس للتعرف على هذه الاحتياجات ويمكن أن يتم ذلك من خلال استطلاع الآراء، أو الاستبانة، أو الملاحظة أو المقابلة، كذلك للمشرفين التربويين دور هام للغاية في تحديد هذه الاحتياجات.

#### المشكلات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية:

حيث يبينها (الطعاني، 2007: 186، 189) فيما يلي:

أولاً: لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ويكون ذلك لعدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتعجل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية الاهتمام بالكم وليس بالكيف و أعداد المدرسين ليس بمهارتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه، وإسناد التدريب إلى غير مدرسين وغير مهتمين.

ثانياً: عدم مقابلة التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية فعند التقويم نجد أن التدريب لم يف بالاحتياجات وذلك لأن الاحتياجات التي تم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تدريبية محددة بزمان وكم، وتصميم برنامج محدد ومدرسين وتنفيذ وتمويل وتقويم ناجح.

ثالثاً: تكرار البرامج التدريبية نفسها بأكثر من الخطط التدريبية فتكرار الاحتياجات التدريبية بنفس الخطط يناقض أساس التنوع والتغير في الظروف وطرق الأعمال وإدخال تعديلات تنظيمية وفنية وقدم أشخاص جدد وترفع آخرين وتزايد أعداد ذوي المؤهلات العالية.



رابعاً: هنالك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات ويكون ذلك القصور في نظم المعلومات لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب.

خامساً: حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية وأن الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع، ويكون ذلك من عدم القدرة على فصل بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى، فالمشكلات التدريبية تحل بالتدريب، وهناك مشاكل تحل بغير التدريب وهنا قد يضرها التدريب أكثر مما ينفعها. فماذا يجدي التدريب في موظف لا تتناسب مؤهلاته وتخصصه وطموحه ودوافعه؟ وقد يكون السبب ضعف نظام الحوافز.

سادساً: ضعف انتقال الأثر بحيث يكون إضافة معلومات و ليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف، وعلى ذلك نظراً بأن التدريب له مدخلات وعمليات ومخرجات، وأن التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك الفرد وذهنيته واتجاهاته لمقابلة الاحتياجات فهنا يكون السبب عائداً لإحدى المدخلات من مدرسين أو الأسلوب أو محتوى البرنامج وغيرها .

سابعاً: عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية رغم أن هدفها هو صقل وتنمية قدرات الموظفين وإثراء معلوماتهم، ويكون ذلك ربما لعدم مشاركة المتدربين في تحديد الأهداف والاتفاق عليها ، ولم يتناقشوا في تحديد احتياجاتهم التدريبية ولم يسمع لمقترحاتهم و آرائهم عن المهارات والمعلومات والطرق التي تساعد على الأداء الأفضل في وظائفهم .

وترى الباحثة ان من المشكلات الهامة التي تغفل عنها المؤسسة التعليمية نتائج تقييم أداء

المعلمين وتحليل هذه النتائج للتوصل إلى نقاط الضعف والتركيز عليها بطريقة فردية وجماعية .

2. تصميم التدريب: من خلال وضع خطوط التدريب العامة والمحتوى من المعارف والمهارات

والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الأهداف والأداء المستهدف، فلا بد وأن يكون المحتوى التدريبي ذو صلة

وثيقة بعمل المتدرب وأن يرى المتدرب هذه الصلة، ويعرف ويستشعر الفائدة العملية التي ستعود عليه

وعلى المنظمة من تلقى هذه المادة وعلي هذا فإن أول سؤال يثار بشأن موضوع التدريب هو ما هو

الأداء المطلوب في الوظيفة ؟ أو ما هي الاستجابات المحددة مقابل محركات محددة ؟ حتى يمكن

تعيين الموضوع والمواد التدريبية التي يحسن إعطاؤها للمتدرب. وبعد أن يحدد المحتوى التدريبي،

يجب أن يحدد تتابع هذه الموضوعات بحيث يكون هناك تسلسل منطقي يجعل المتدرب ينتقل من

موضوع إلى آخر ويلمس الربط بين الموضوعات ويتمكن من المقارنة والتحليل ويتصور الجزء والكل

ويمكن للمدرب أن يعدل المادة حتى يوصلها لأذهان المتدربين ولا يتقيد بترتيب أو نمط جامد وحتى

تبرز العلاقة التدريبية المباشرة بين المادة وعمل التدريب ويوضح المحتوى الذي يمكن أن يعكس هذا

في عمله ومستويات الأداء المطلوبة فيها. (حسنين، 2001: 5)

وكما أنه من الضروري ربط المادة التدريبية بمشكلات محددة من عمل المتدرب، وإلا فقدت المادة التدريبية أهميتها فهو قد يفهمها نظرياً ولكنه لا يستطيع أن يطبقها ويربطها بعمله. وتزداد فاعلية التدريب كلما كان هناك تشجيع للمتدربين من قبل رؤسائهم، كما أنه تزداد فرص النجاح كلما أعطيت الفرصة للمتدربين من تطبيق ما تم تدريبهم عليه. (Bittel Lester 1997, p. 115)

ومن هنا تؤكد الباحثة أن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة بالضرورة فالمشكلات قائمة دائماً كلما سعت المنظمة إلى التقدم والتطوير والاحتياجات الفردية والتنظيمية تتغير باستمرار وتتأثر بانعكاسات التقدم والتطور، لذلك يكون من الضروري الاستمرار في حصر واختيار الاحتياجات التدريبية وتحليلها ومراجعتها لربط أهداف التدريب وأنشطته بالمشكلات الحقيقية والاحتياجات الفعلية.

3. تنفيذ التدريب: من خلال تقديم برامج التدريب من خلال الأساليب التدريبية المناسبة ومتابعة تنفيذ برامج التدريب للتأكد من فاعليتها وتحقيقها للأهداف التدريبية .

ويعتمد اختيار أساليب التدريب على عدة عوامل تتعلق بنمط تعلم المشاركين فالبعض يتعلم بشكل أفضل من خلال وسائل معينة (مرئية أو سمعية ) في حين أن البعض الآخر يحقق ذلك عن طريق المناقشة والتحليل للوسائل الشفهية أو أن البعض يراها من خلال النشاطات العملية أو التمارين التي تتضمن أعمالاً تطبيقية، كما أن توفر الموارد وطبيعة المادة التعليمية واحتياجات كل متدرب بمفرده أو المجموعة ككل يؤثر في اختيار الأسلوب الأفضل. ( الطعاني، 2010: 67)

وقد ذكر (الخليفات، 2010: 97) أن أكثر أساليب التدريب انتشاراً التالي :

1. أسلوب المحاضرة: حيث يعتمد نجاح هذا الأسلوب على المحاضر نفسه ومقدرته على إثارة اهتمام السامعين له، وعلى توسيع مساحة المناقشة مع استخدام التقنيات المختلفة، ويمكن استخدامها في البرامج التوجيهية للعاملين .
2. أسلوب التطبيق العملي: حيث لا بد ان يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام المجموعة مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربين في أداء العمل، لكي يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار .
3. دراسة الحالة: حيث يتم من خلال هذا الأسلوب تقديم موقف واقعي في الإدارة للمتدربين وتزودهم بمعلومات جديدة بالاهتمام حول هذا الموقف، وترتب على كل متدرب أن يقدم تقريراً يصف المشكلة ويقدم لها الحل شاملاً السلبيات والإيجابيات .
4. تمثيل الأدوار: فهو عبارة عن محاولة لتقليد أو تمثيل موقف واقعي يعبر عن مشكلة واقعية أو افتراضية وتدريب الأفراد على حلها من خلال التعامل مع الآخرين، ويتيح هذا الأسلوب الفرصة للتفاعل مع المواقف المختلفة لأن المشكلة المعروضة تتضمن المتدرب نفسه فيندمج فيها نفسياً وينفعل معها، ويساهم في تنمية مهارات الافراد في المواقف التي تواجههم في العمل.

- أما (أبو النصر، 2012: 61) فقد ألقى الضوء على بعض الوسائل التدريبية الأخرى ومنها :
1. التعليم المبرمج: حيث يساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين، ويعتمد على التدريب والتعلم الذاتي للمتدرب، وهذا الأسلوب يراعي الفروق الفردية بين المتدربين، حيث يراعي التسلسل المنطقي ويقدم للمتدرب تغذية عكسية أو ارجاع أثر فوري، ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يخفض وقت التدريب بحوالي الثلث .
  2. المباريات الإدارية: وهو تدريب المتدربين على العمل الفريقي، وهذا يمثل الواقعية في التدريب من خلال الممارسة الفعلية للعمل والتمرس على اتخاذ القرارات عموماً والقرارات السريعة في المواقف الطارئة على وجه الخصوص .
  3. الزيارات الميدانية: يتم ربط الجوانب النظرية في التدريب بالواقع الميداني، فهو فرصة للاحتكاك المباشر بالناس والمنظمات والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في منظمات مشابهة لمنظمتهم .
  4. التدريب بالمراسلة: حيث لا يتطلب تفرغ المتدرب من عمله، ويتميز بقلة تكلفته بالمقارنة بالوسائل الأخرى، ويوفر الوقت للمتدرب لكي يتدرب لكنه يحرمه من الاستفادة من خبرات المدرب والاستفسار منه عن الأشياء غير المعروفة لديه .
- أما (محيرق، 2013: 105) عدد أساليب تدريبية منها:
1. أسلوب تدريب الحساسية: ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة حساسية المدير تجاه العلاقات الإنسانية ورد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، كما يهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على تأثير تصرفاته على الآخرين والتعرف على آرائهم فيه وبالتالي محاولة التخلص من العوائق المفتعلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية أو الوظيفية بينهم .
  2. أسلوب اللجان: تأتي اللجان في مقدمة الأعمال الجماعية التي يستخدمها المدربون، لأنها تساعد على نمو أعضائها، والتوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي تعاوني حيث تتكون اللجنة من (2-4) مشرفين للمناقشة في إطار موضوع محدد تتناوله مناقشات تمهيدية تعدها اللجنة تحت رئاسة المشرفين بالتناوب إلى ان يحصل الجميع على قناعة تامة، ومن ثم إعداد التقرير النهائي الذي يقدم للمناقشة من قبل لجان أخرى ولجنة إشراف خاصة من الخبراء المختصين .
  3. أسلوب السلة التدريبية: ويتم تنفيذ هذا الأسلوب بفصل المتدربين عن بعضهم بعضاً فيجلس كل متدرب في مكان منعزل، ويعطى عدداً من الأوراق التي تماثل البريد الذي يحتمل أن يصل في أي يوم من أيام العمل العادية، وتحتوي على موضوعات مختلفة، أما دوره فهو أن يطلع سريعاً على محتويات السلة بهدف التعرف عليها تمهيداً للتعامل معها وفرزها وما يتبع ذلك من تقويم لمحتويات السلة و ثم اتخاذ القرارات أو التوصيات الخاصة بكل موضوع .

أضاف (الطعاني، 2010: 77) مجموعة أخرى من الأساليب التدريبية وهي :

1. المؤتمر : تستخدم أساليب النقاش الجماعية للوصول إلى أهداف التدريب.
2. الأداء: وهي طريقة يطلب فيها المتدرب تحت ظروف محكمة أداء العمليات أو المهارات التي يتم تدريبه عليها ،والأداء عبارة عن علم بالممارسة، ومن ثم مزايا هذه الطريقة أنها تعطي فرصة للمتدرب لتطبيق المعارف التي يكتسبها في مواقف حقيقية، وتعتبر طريقة الأداء مشابهة لبيان العمل .
3. التدريب المخبري : أصبح التدريب المخبري مستعملاً على نطاق واسع كما أصبح ضرورة ملحة في تعليم المواد العلمية ،من أجل تحقيق الاهداف التربوية بصورة فعالة ، حيث أن استخدام المواد العلمية تفوق الطرق الأخرى في تطور واستيعاب وقبول تلك المواد .
4. الورشة التدريبية : نموذج منى المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم فيها العمل بشكل تعاوني وجاد إنجاز مشروع معين ووفق جدول عمل منظم لوضع إطار للعمل يسفر عن انتاج تعليمي كمعين ،فهي مجموعة عمل إنتاجي ،مما أدى إلى تسميتها بالورشة .

وترى الباحثة أن تحديد أسلوب وطريقة التدريب مسبقاً يساهم بشكل كبير في فاعلية التدريب وإقبال المتدربين وعدم هدر الوقت والجهد والمال في مالا طائل منه.

**4-تقييم التدريب:** يتم تقييم التدريب من خلال معرفة مستوى رضاء المتدرب عن البرنامج التدريبي ومعرفة درجة التحصيل والاستيعاب وعن تأثير التدريب على تحسين أداء المتدرب، والتقييم عملية ضرورية وأساسية في أي برنامج تدريبي ، وذلك أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات التدريبية والأهداف المتوخاة من ذلك البرنامج ، كما أنها ترتبط بجميع مراحل تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ،والتقييم عملية متعددة الأبعاد ، وتتشابك فيها كثير من القوى والمؤثرات والعناصر ، وهذا يجعلها عملية صعبة ، ومتعددة ويزيد من صعوبتها أيضاً أن المقيم مضطر لإصدار أحكام تتعلق بالمدرسين والمتدربين والأساليب التدريبية والوسائل المستخدمة والنتائج القريبة والبعيدة المترتبة على عملية التدريب.(عطوى، 2001: 225)

ويعرف ( عبد المنعم والأغا، 1989 ) تقييم التدريب بأنه " العملية التي يتم بها معرفة مدى ما تحقق من الأهداف وما لم يتحقق واقتراح ما يلزم تحقيقه " .

"ويعرفه (أبو ناهية، 1994: 171) بأنه "تلك العملية التي تؤدي إلي إصدار أحكام كلية أو نوعية حول عمل معين وفق معايير محددة ، وهي عملية تشير إلى قدرة المتدرب على الحكم على قيمة المادة التدريبية أو الشيء المعطى له".

## أهمية تقييم التدريب:

إن عملية التقييم ضرورية لمعرفة مدى تحقق الأهداف بطرق يمكن الوثوق منها ، والاعتماد على صحتها بقدر الإمكان وفق المدى الذي وصلت إليه الجهود المبذولة في تحقيق الأهداف الموضوعية ، هذا وتتطوي عملية التقييم لأي برنامج تربوي علي اتخاذ قرارات تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المتعلم نفسه ، كأن يكون القرار استراتيجيية برنامج تربوي معين أو إعادة النظر فيه أو استبداله كلياً بناء على مدى فاعلية البرنامج في تسهيل عملية التعلم ، إن عملية التقييم تستمد أهميتها من دورها في توجيه العملية التربوية وخطورة اتخاذ القرارات الخطأ على مستوى الفرد والمجتمع.(جبر ، 2002: 129 )

وتري الباحثة أن عملية التقييم للبرامج التدريبية مهمة للغاية ،حيث يتم التأكد من تحقيق الأهداف التدريبية المنشودة وتقديم التغذية الراجعة لمسئولي التدريب ،ويجب أن يتضمن التقييم المتابعة الميدانية لتطبيق أثر التدريب في الميدان ( المدارس ) وذلك حتى لا يكون التدريب هدراً للوقت والجهد والمال.

## أهداف تقييم البرامج التدريبية

تهدف عملية تقييم البرامج التدريبية إلى ما يلي:-

1. تعرف مدى ما تم تحقيقه من أهداف البرنامج التدريبي.
2. تعرف مدى ما لم يتم إنجازه من الخطة التدريبية وفي تلك الحالة التعرف على أسباب الفشل لتلافيها.
3. تعرف مدى ما حققه المعلمون من تقدم على كفاياتهم ومقدار الفائدة من التدريب.
4. تعرف مدى فاعلية البرامج التدريبية والأساليب المستخدمة في تنفيذها ومدى تحقيقها للاحتياجات التدريبية. (الخطيب ، 1988: 99)

## 8- مفهوم جودة التدريب ومعايير ومؤشراته :

يرى (هلال ، 2006: 35) بأن مفهوم جودة التدريب متمثل في تجويد وتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية بالمجتمعات ، بالإضافة إلى أن التحسين المستمر للأداء في التدريب بما يحقق الجودة في جميع نشاطاته ونتائجه ، كما أنه إعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة وربطه بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لتحسين العملية التدريبية، أما الجودة في المؤسسات التدريبية فتعني مدى مطابقة مخرجات التدريب للأهداف والمعايير الموضوعية .

وتوضح (رواس، 2007: 18) أن أهمية جودة التدريب أثناء الخدمة تكمن في تزويد القائمين على رسم السياسات التعليمية والمهتمين بقضايا العمل التربوي عامة، والتدريب خاصة بالأهداف والمخرجات، والوصول بالمتدرب أو نتائج التدريب أثناء الخدمة إلى مستوى متميز وتقليل احتمالية الخطأ (ضعف المستوى)، والتأكد من أن نظام التوثيق يمكن مراقبته والتحقق منه ، بحيث يُمكن المؤسسة من التطور ، من أجل تفعيل نظام العمل في المؤسسة بما يخدم تحسين خدمات منتجات المؤسسة (المخرجات التدريبية) ومن ثم المؤسسة التعليمية .

ومن عناصر خطة العمل الإجرائية لإدارة جودة التدريب أثناء الخدمة ما يلي: (مصطفى، 2011: 158):

1. تحديد المتطلبات بوضوح ودقة .
2. اختيار مدخل ملائم.
3. تهيئة المناخ المناسب والملائم .
4. تبني أنماط قيادية ملائمة .
5. التدريب والتعليم المستمر .
6. تلبية حاجات المواطن أو المستفيد .
7. تبني برنامج إعلامي نوعي متكامل . (مصطفى ، 2011: 158)

وترى الباحثة أن عملية التدريب أثناء الخدمة تسير كنظام متكامل ، وأن تجويد مدخلاتها وعملياتها يؤدي الي جودة المخرجات ، والارتقاء بنتائج التدريب أثناء الخدمة إلى مستوى متميز ، وتقليل احتمالية الخطأ.

وإنجاز التدريب الصحيح بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة ، يستوجب وجود معايير يسعى الجميع لتحقيقها مع ملاحظة أن المعيار المثالي ليس بالضرورة هو الأنسب ، والأهم أن نسعى لمناسبة المعيار للهدف ، ولضبط جودة التدريب في المؤسسات التدريبية ستة معايير أساسية وهي: (السلوم ، 2005: 54)

1. جودة الإدارة وإيجاد قيادات تدريبية قادرة وملتزمة بعملية التحسين المستمر للتدريب من خلال التركيز على السلوكيات .
2. تطوير الموارد البشرية من خلال ( وضع استراتيجية تتكامل فيها عمليات التدريب وترتبط بين الأهداف والفعاليات وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها ) .
3. التخلص من مشكلات ومعوقات التدريب الحالية ( الإدارية والفنية والمالية مثل المباني والتجهيزات ، التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات) .

4. برامج الإرشاد والتوجيه والعمل ما أمكن على ترشيد الإنفاق على التدريب في إطار تحقيق الأهداف المرسومة له.

5. البرامج التدريبية والمناهج .

6. الاختبارات والتقييم وتقدير الجهود المبذولة للارتقاء بمستوى التدريب.

**مؤشرات الجودة في التدريب:** يذكر (مصطفى، 2011: 160) مجموعة من المؤشرات موزعة على محاور عدة :

المحور الأول : مؤشرات مرتبطة بالمتدربين ، من حيث الاختيار وتحديد الاحتياجات المطلوبة ، ونسبة عدد المشاركين ، ومتوسط تكلفة المشارك ، والخدمات التي تقدم لهم ، ودافعية المشاركين واستعدادهم للمشاركة الفعالة في تجويد الأداء المطلوب .

المحور الثاني: مؤشرات مرتبطة بالمدرسين ، من حيث حجم الهيئة التدريبية ، ومدى ثقافتهم المهنية، واحترام وتقدير المدرسين المشاركين ، ومدى مساهمة المدرسين في خدمة المجتمع .

المحور الثالث : مؤشرات مرتبطة بالمحتوى التدريبي ، من حيث أصالة المحتوى التدريبي ، وجودة المستوى ، والطريقة ، والأسلوب ، ومدى ارتباطه بالواقع ، وإلى أي مدى يعكس المحتوى المعلومات والمهارات والاتجاهات ، والقومية أو التبعية الثقافية منها .

المحور الرابع: مؤشرات مرتبطة بالإدارة التدريبية ، من حيث القيادات بنظام الجودة ، وبالعلاقات الإنسانية ، واختيار الإداريين والاهتمام بتدريبهم ، وتفويض السلطات اللامركزية.

المحور الخامس : مؤشرات مرتبطة بالإمكانات المادية من حيث مرونة القاعات التدريبية وقدرتها على تحقيق الأهداف ، ومدى استفادة المشاركين من القاعات التدريبية والأجهزة ، والأدوات التي يمكن استخدامها أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي .

المحور السادس: مؤشرات مرتبطة بالعلاقة بين التدريب والمجتمع : من حيث مدى وفاء إدارة التدريب باحتياجات المجتمع المحيط ، ومدى مشاركته في حل مشكلاته ، وربطه بالتخصصات المرتبطة بطبيعة المجتمع وحاجته ، ومدى التفاعل بموارده البشرية مع المجتمع .

ويحدد (الزهراني، 2009: 92) عوامل نجاح التدريب أثناء الخدمة بما يلي:

- 1- تخطيط البرامج التدريبية بمشاركة الفئة المراد تدريبها بناء على الاحتياجات الفعلية لها.
- 2- الاستفادة من أساليب التعلم الذاتي و المستحدثات التربوية والشمولية في عملية التقويم، ومتابعة الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج في الفئة المستفيدة منه.
- 3- تدعيم أجهزة التدريب وتزويدها بالكوادر البشرية والتسهيلات المادية.
- 4- ألا يقتصر ترشيح المتدربين على فئة معينة فقط ، بل يتوجب إتاحة الفرصة لكافة الأفراد.
- 5- ترشيح الكوادر التدريبية وفق معايير وضوابط معينة ، ترتبط بمدى الكفاءة والأداء.
- 6 -توفير مبانٍ مهيأة ومخصصة للتدريب.

- 7- إطلاع المتدربين على خطط البرنامج التدريبي قبل انعقاده، ومحاولة إشراكهم في إعداد المادة العلمية للبرنامج وفق احتياجاتهم التدريبية.
- 8- اختيار التقنيات التدريبية المناسبة مع تصميم بيئة تدريبية تتناسب معها.
- 9- استخدام برنامج الحاسب الآلي في مجال التدريب.
- 10- اعتبار حضور برنامج التدريب أو الدورة التدريبية بعد كل ثلاث سنوات من الضروريات.
- وترى الباحثة أن التخطيط للتدريب وتقسيمه إلى مراحل مدروسة بطريقة علمية بعيدة عن المغالاة والتخبط ووفق الإمكانيات المتاحة، وتوفير فريق عمل متميز، فكل ذلك يؤدي إلى نجاح التدريب وتحقيق أهدافه المنشودة .

### 9-أسس إعداد البرامج التدريبية:

يقوم التدريب على أسس ومبادئ محددة تشمل جميع مراحل من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتطوير ويقوم التدريب على مجموعة من الأسس وهي:-

1- أن تكون عملية التدريب واضحة الأهداف:

فلا بد أن يكون للتدريب أهداف واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً وذلك لأن التحديد الدقيق للأهداف يعتبر الدليل الصحيح لمحتوى البرامج التدريبية والطرق والأساليب التدريبية المستخدمة، ويؤدي تحديد الهدف إلى وجود عمل منظم مرتب ، عمل يقوم النظام فيه على الإنجاز التدريجي لعملية من العمليات باستمرار واطراد وتدبر للغاية أو النهاية المحتملة وهذا يجعل البرامج التدريبية ذات كفاءة وفعالية (محمد وآخرون ، 1984 : 80).

### 2-أن يكون هناك تكامل برامج التدريب و التأهيل أثناء الخدمة:

لا بد للتدريب أن يتصف بالتكامل والترابط في العمل التدريبي ، لأننا إذا نظرنا إلى التدريب باعتباره نظاماً متكاملاً ، فهذا يعني أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف معينة ، محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام ككل ، والتدريب كنظام له مدخلاته وعملياته وأنشطته ومخرجاته التي لا بد وأن تتكامل فيها لتحقيق التجانس والتوافق مع باقي الأنشطة الأخرى. (السلمي ، 1985 : 355)

### 3-استمرارية التدريب:

التدريب المستمر طيلة الحياة الوظيفية يضمن التحسن المستمر في الأداء بحيث يشمل المجالات المختلفة في كافة المراحل التعليمية وبحيث يواكب عملية التطور في مختلف مناحي الحياة.(عطوى ، 2001 : 211)



## 4- أن يتصف التدريب بالمرونة:

لا بد أن تستطیع خطة التدريب مواجهة التغيرات والمستجدات في البيئة التربوية ، والإفادة من التغذية الراجعة الناجمة عن التنفيذ والتقييم.

## 5- لا مركزية التدريب:

والمقصود بذلك أن تقوم مديرية التربية والتعليم بإعداد الخطط التدريبية الخاصة بها للعاملين في المدارس التابعة لها وذلك وفق احتياجاتهم ومتطلباتهم الوظيفية وضمن السياسة العامة التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم العالي. أي أن يكون التدريب محلياً على مستوى العاملين في المدارس التابعة لكل مديرية تربية وتعليم على حدة وفقاً لمتطلباتهم. (عطوى، 2011: 211)

وترى الباحثة أن المشروع الذي أقامته وكالة الغوث الدولية (المدرسة وحدة تدريب ) دليل واضح على لامركزية التدريب.

## 10-الاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين :

إعداد وتدريب المعلم قديم في الثقافة العربية الإسلامية، وتركز الآن المؤسسات الحديثة التي وردت إلينا من العالم الغربي وأقمناها في العالم العربي على مسميات مختلفة فيما يتعلق بتدريب المعلمين، مثل "دار المعلمين"، و"معهد التربية للمعلمين"، و "كلية التربية"، وغيرها من المسميات، والملاحظ أنه في الوقت الذي تطورت فيه النظرية التربوية بدرجة كبيرة في العالم الغربي وشمل ذلك مفهوم إعداد المعلم، فإن معظم المؤسسات التربوية في العالم العربي ظلت تعمل بصورة تقليدية من خلال مفهومي المنهج والتخصص، وأصبح إعداد المعلم يعني إكمال برنامج محدد في دراسة المادة التخصصية، وطرق التدريس وبعض نظريات علم النفس، ثم الحصول على الشهادة أو الدرجة الجامعية التي تؤكد ذلك ليصبح الدارس بعدها معلماً مرخصاً له بممارسة المهنة ومعترفاً بقدراته الأساسية في هذا المجال. (Fullan، 1992: 33)

وتقوم نظرية إعداد المعلم في العالم العربي على نظرية الاتصال التي حدد إطارها "رومان جاكبسون" واختصرها في ثلاثة مسميات: المرسل- والرسالة- والمرسل إليه، فالمعلم هو المرسل، والرسالة هي مادة التعليم والمرسل إليه هو التلميذ الذي يتلقى رسالة المعلم. (الترتوري والقضاء، 2006: 33 ، وتعمل هذه النظرية في إطار ميكانيكي يتجاهل حقيقة أن المعلمين يتفاوتون في قدراتهم العلمية واستعداداتهم النفسانية، كما يتجاهل حقيقة مادة التعليم ذاتها والإطار الذي تتم فيه والتباين الواضح بين التلاميذ ودرجة استعداداتهم في التلقي، بل والتفاعل مع المادة العلمية التي يتلقونها، وأيضاً المؤسسة التي تتم فيها هذه العملية بأسرها (سالم، 2000، 23).

ويختلف هذا الاتجاه في مجمله عن التيارات التي بدأت تبرز حديثاً في العالم الغربي، والتي ترى أن إعداد المعلم لا ينتهي عند المؤسسة التي تعلن أنها تقوم بتدريبه، أو الدرجة العلمية التي

يحملها من أجل الاعتراف بمكانته، بل ولا تنتهي أيضاً عند ممارسة دوره بكفاءة كما هو الحال في المدرسة التقليدية. (Kaplan & Edelfelt, 1996:45)

وتذهب هذه الاتجاهات إلى عدم الاعتراف بالنظرية التي تقول بإمكان تدريب سائر المعلمين الذين يؤدون تخصصاً واحداً تدريباً متساوياً، ذلك أن المدارس التي يعمل فيها المعلمون تختلف اختلافاً كبيراً؛ فالمدرسة المدنية تختلف عن المدرسة الريفية، والمدرسة الريفية تختلف عن المدرسة البدوية، والمدرسة التي يؤمها أبناء الأغنياء تختلف عن المدرسة التي يؤمها أبناء الفقراء، والمدرسة التي يأخذ منتسبوها من كل تلك العناصر تختلف عن المدرسة التي يتساوى فيها التلاميذ في مستوياتهم البيئية والاجتماعية. (Jones, 1992:86)

ويبدو في ضوء ذلك أن التركيز على تدريب المعلم هو أكثر من التركيز على إعداده، ومفهوم التدريب يأخذ أسبقية على مفهوم التعليم لأنه لا فائدة في أن يكون المعلم ملماً بمادته وبالأطر النظرية في التربية ولكنه غير قادر على التأقلم مع البيئة المدرسية التي يعمل في إطارها. ويضع مفهوم التدريب تحدياً كبيراً أمام معاهد تدريب المعلمين وكليات التربية، وهو التحدي الذي جعل بعض العلماء يذهبون إلى القول بأن وجود المعلم في مدرسة مع مدير يفهم طبيعة عمله ويعرف كيفية إدارة مجموعة المعلمين في مدرسته، أجدى بكثير من السنوات التي يقضيها المعلم في فصول معهد المعلمين وكليات التربية، ولا يعني هذا الرأي عدم الحاجة إلى هذه المؤسسات، وإنما هو فقط ينبه إلى ضرورة أن تتطور المعاهد والكليات بإدخال مفاهيم جديدة للتعليم والتدريب تراعي التطورات التي بدأت تبرز حديثاً.

وتؤكد الدراسة التي نشرتها "روث هيلبرون وجونس (Heilbronn. & Jones) "ضمن فعاليات "" (New teachers in an urban comprehensive schools 1997) (دراسات المعلم الجديد في المدارس الشاملة) على أن التغيرات الحديثة في أسلوب تدريب المعلمين تستوجب إعادة النظر في محتوى وإدارة برامج تدريب المعلم على أن يكون التدريب في المدارس هو حجر الزاوية، مع التقليل من الاعتماد على المعاهد والجامعات في هذا المجال، ولا يعني ذلك إلغاء هذه المؤسسات وإنما يجب أن يكون التركيز على ما يتم في المدارس وليس مجرد المعرفة النظرية في كليات ومعاهد المعلمين، ولا يعني ذلك أيضاً أن يكون التركيز على برامج التربية العملية في المدارس بمفهومها التقليدي، وإنما ينبغي أن يكون التفريغ للعمل في المدارس جزءاً من برامج التدريب، وهو نفس الأسلوب الذي كانت تتبعه الإدارة البريطانية في السودان، حيث كان معهد "بخت الرضا" يرسل المتدربين للإقامة في المدارس لعدة أشهر من أجل اكتساب الخبرة في بيئتها العملية ولن يكون ذلك وحده كافياً لأن المهم في تدريب المعلم هو التأكد من صلاحية التجربة العملية من خلال التحاقه

بالنظام المدرسي ذاته على أن يكون مهياً لتقبل النتيجة إذا لم يكن صالحاً للعمل في مجال التدريس، وعلى ألا يكون التدريس مهنة من لا مهنة له ويتم ذلك تحت حماية القوانين التي تشرعها دواوين شئون الموظفين التي تحول دون الاستغناء عنهم في حالة عدم كفاءتهم في أداء الأعمال التي وظيفوا من أجلها. (Heilbron & Jones, 1997:33)

ويحتم ذلك ألا تكون الموارد المتاحة للمدارس تقتصر على الرواتب والمسائل الضرورية وإنما يجب أن تكون هناك اعتمادات كافية لأغراض المعلمين.

وتذهب الاتجاهات الحديثة في بريطانيا على نحو الخصوص إلى عدم جعل تدريب المعلمين مقتصرًا على مؤسسات التعليم العالي فقط وإنما إلى ضرورة أن تكون هناك شراكة بين المؤسسات التعليمية ذاتها ووزارة التعليم العالي.

والهدف في نهاية الأمر أن ينشأ جيل من المعلمين ليسوا فقط مسلحين بالمعرفة النظرية التي توفرها كليات التربية ومعاهد التربية ومعاهد المعلمين، وإنما مزودين أيضاً بالخبرات التي يأتي منها التلاميذ الذين ينتمون إلى بيئات ثقافية متنوعة بحيث يوظفون هذه الخبرات من أجل إنجاح الممارسة التعليمية في داخل مدارسهم.

### 11- واقع التدريب في المؤسسات التربوية الفلسطينية:

بعد نكبة (1948 م) وتشنت الشعب الفلسطيني، انعكس هذا الوضع المتردي على التعليم أيضاً وعلى النظام التعليمي، والإدارة المدرسية، التي هي جزء من النظام التعليمي. وبالتالي خضع تعليم الفلسطينيين مباشرة للأنظمة السائدة في البلدان التي نزلوا فيها وأخضعوهم بشكل غير مباشر لتلك الأنظمة عن طريق وكالة دولية أنشئت لإغاثتهم (الأونروا) التي تميزت بصفيتين في المجال التربوي، التوأمة المهنية مع اليونسكو، وإتباع المناهج الرسمية المقررة للتعليم في البلدان المضيفة، فكانت الوكالة مسؤولة عن النواحي الإدارية واليونسكو مسؤولة عن الفنية (بشور، 1990 : 85).

في عام 1950 شرعت وكالة الغوث الدولية بافتتاح مدارس ابتدائية وإعدادية لأبناء اللاجئين الفلسطينيين في مختلف مناطق تجمعهم. ونظراً لقلة عدد المؤهلين ولضالة الرواتب المقدمة لهم آنذاك. اضطرت وكالة الغوث إلى قبول عدد كبير من هؤلاء المعلمين الذين يفتقرون إلى المؤهلات المناسبة لمهنة التعليم. سواء أكانت تلك المؤهلات علمية أم تربوية (طرخان، 1999: 2).

واستمر اتساع الفجوة بين التوسع الكمي والمستوى النوعي في المدارس التي تشرف عليها وكالة الغوث، الأمر الذي شغل تفكير المسؤولين في اليونسكو خاصة بعد ما كشفت دراسة أجريت في عام 1963 أن نسبة المعلمين المؤهلين أكاديمياً وتربوياً في وكالة الغوث لم تكن تتجاوز آنذاك (10%) من مجموعة المعلمين. (نتيل، 2007 : 100)

وفي أعقاب ذلك أصدرت الهيئة العليا للوكالة وثيقة رسمية تضمنت، من بين أمور أخرى ، وإنشاء معهد متخصص لإعداد المعلمين، فكانت التوصيات التي تضمنتها تلك الوثيقة بمثابة حجر الأساس في إنشاء المعهد. وعلى الرغم من الضائقة المالية التي كانت تعاني منها ، إلا أنها اتخذت قراراً باعتماد مشروع تجريبي / وكالة الغوث في العام الدراسي (1964/63) لتدريب المعلمين في أثناء الخدمة ، وذلك بمساعدة فنية مقدمة من الحكومة السويسرية الفيدرالية وبالتعاون مع خبراء مختلفين من اليونسكو. (طرخان، 1999: 4)

### نشأة معهد التربية:

صدرت وثيقة رسمية من الهيئة العليا للوكالة تضمنت أموراً كثيرة فيما يتعلق بإعداد وتدريب المعلمين في أثناء الخدمة ، من أهمها ما يلي:

- إنشاء معهد متخصص مستقل تماماً عن إعداد المعلمين قبل الخدمة .
- إن مفهوم إعداد المعلمين في أثناء الخدمة يتطلب التوظيف الفعال إلى الوسائط المختلفة .
- إن عدم مركزية موظفي الميدان تتطلب اختيار ممثلين للمعهد وتدريبهم وتكليفهم للإشراف على عملية إعداد المعلمين في الميدان وما تقضيه الأمور من عقد الحلقات الدراسية الأسبوعية أو تنظيم الدورات الصيفية.
- استخدام الوسائط السمعية والبصرية ، يتطلب إعداد ممثلي المعهد وتدريبهم على إنتاج بعض الوسائل التعليمية والتعليمية البسيطة. (الدقاق، 1984 :7)

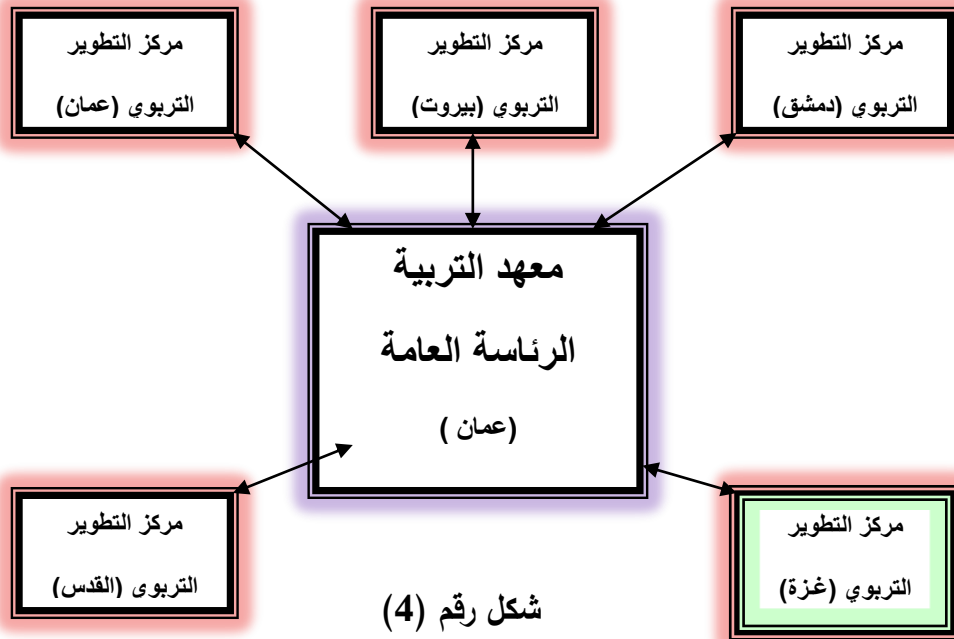
وفي شهر كانون أول (ديسمبر) من عام (1963 ) تم تأسيس معهد التربية كمشروع مشترك بين اليونسكو والأونروا بتمويل من الحكومة السويسرية ؛ لتلبية حاجات ملحة النظام المدرسي، والارتقاء بنوعية التعليم الذي يتلقاه أبناء اللاجئين الفلسطينيين في مدارس الوكالة ؛من أجل تنفيذ البرامج التدريبية في الميادين. قامت دائرة التربية والتعليم بإنشاء مراكز التطوير التربوي في الميادين حيث تم إنشاء مركز في الأردن وآخر في غزة .في عام (1974) ثم أقيمت ثلاثة مراكز أخرى في كل من سوريا ولبنان والصفة الغربية في عام (1980) ، وكان الهدف الرئيسي لإنشائها تحقيق التحسين النوعي للنظام التعليمي في كل ميدان من خلال قيامها بتطبيق الاتجاهات التربوية المعاصرة والحديثة، والعمل على توظيف مصادر التعلم إلى أقصى حد ممكن بغية تحسين نوعية التعليم لأبناء اللاجئين الفلسطينيين.

وتمثل مراكز التطوير التربوي الآلية الفنية لتحقيق غايات دائرة التربية والتعليم في الرئاسة العامة في المجالات الرئيسية التالية :

- ❖ توفير فرص التدريب في أثناء الخدمة للهيئات التربوية من خلال الإشراف على تنفيذ دورات معهد التربية بشكل رئيس ، وتنظيم الدورات التدريبية القصيرة والموجهة نحو تلبية حاجات

مهنية محددة ترتبط بالواقع التربوي لكل ميدان ، والمستجدات التي تطرأ على المناهج التربوية وأساليب تدريسها وتقييمها.

- ❖ إثراء المناهج الدراسية من خلال تحليلها وتحديد الجوانب والحاجات إلى إثراء وإعداد المواد والنشاطات الإثرائية والإشراف على تنفيذها وتقييم أثرها وتعديلها في ضوء التغذية الراجعة.
- ❖ توفير المواد والراجع والمصادر التربوية الملائمة التي يحتاج إليها الملتحقون بدورات التربية في أثناء الخدمة والعاملون التربويون في الميدان، خاصة وأن في كل مركز تطوير مكتبة مزودة بالمراجع والمصادر ذات الصلة بعمل جميع العاملين التربويين.
- ❖ إجراء البحوث (دراسات) ومشاريع تطويرية تساهم لدراسة الواقع التربوي بهدف تطويره وتحسينه والتصدي من مشكلاته التربوية بالدراسة والبحث العلميين .
- ❖ توجيه خدمات الإرشاد والتوجيه للملحقين بدورات التدريب في أثناء الخدمة بشكل خاص وجميع العاملين التربويين هدف تحسين ممارساتهم التربوية.
- ❖ الإشراف على تنفيذ نشاطات تحسينية المتضمنة بالخطة التحسينية الثنائية لدائرة التربية والتعليم لمتابعة تنفيذها وتقييمها ونتائجها .
- ❖ الإشراف على عمل لجان الموضوعات الإدارية من حيث عادات الخطة السنوية لكل لجنة وتحديد مجالات العمل والإشراف على تنفيذ نشاطات هذه اللجان وتقييم نتائجها ومتابعتها. (نتيل، 2007: 101) والشكل التالي يوضح علاقة معهد التربية وقسم التعليم المدرسي بمركز التطوير التربوي في جميع الأقطار المضيافة:



شكل رقم (4)

يبين علاقة المعهد بمركز التطوير التربوي

(طرخان، 1999: 8)

ويرتبط مركز التطوير التربوي إدارياً برئيس برنامج التعليم في كل قطر، بينما يرتبط المركز فنياً وإشرافياً بمعهد التربية وقسم التعليم المدرسي في دائرة التربية والتعليم في الرئاسة العامة.

وبذلك فإن خبراء دائرة التربية مسئولين عن تقديم الخدمات الفنية التطويرية لمراكز التطوير التربوي في جميع الأقطار. ويستعين مركز التطوير التربوي بجميع المشرفين التربويين العاملين في كل قطر، مثلما يستعين بخبراء معهد التربية وقسم التعليم المدرسي في تنفيذ مهماته ونشاطاته التدريبية والتربوية. (طرخان، 1999: 8)

#### ❖ وحدات المعهد وأقسامه:

يشكل معهد التربية قسماً من أقسام دائرة التربية ويتكون من:

أ- وحدة البرامج التدريبية : تقوم بتصميم البرامج التدريبية للدورات وإعدادها ، والإشراف على تنفيذها ، وتقويمها ومتابعتها.

ب- وحدة المواد التدريبية وتقسم على ثلاثة أقسام :

1. قسم المواد التدريبية المطبوعة: يقوم بتحرير المواد التعليمية الجديدة المتضمنة في برامج

الدورات المختلفة ، وإخراجها وطباعتها ، ومتابعة المواد المطبوعة القديمة والتوصية بمراجعتها وتحديثها وتطويرها بناءً على التغذية الراجعة من الميادين ، كما يتولى مسؤولية إصدار مجلة المعلم /الطالب التي أصبحت منذ بداية عام 1998 مجلة محكمة.

2. قسم الوسائل السمعية / البصرية : في هذا القسم جهاز متكامل لإنتاج الوسائل السمعية /

البصرية بشتى أنواعها ، ويوجد استديو لتسجيل الأفلام التربوية ذات الصلة بالحاجات التدريبية التي تشتمل عليها البرامج التدريبية ، بالإضافة إلى مراكز التطوير التربوي بهدف توظيفها في عمليات التدريب.

3. قسم الإنتاج: يشمل المعدات والآلات اللازمة لإنتاج المواد التعليمية المطبوعة ( تعيينات

وأوراق عمل ومجموعات تعليمية ... ) المدرجة في البرامج التدريبية وتوزيعها على مراكز التطوير التربوي. وينتج هذا القسم خمسين مادة جديدة سنوياً أو ما يزيد ، ويعيد إنتاج ما بين (1000-12000) مادة تعليمية مطلوبة سنوياً للدورات التدريبية. (نتيل، 2007: 107)

كما يقوم القسم بتوزيع مجلة المعلم /الطالب التي تعتبر وسيطاً تدريبياً.

ث- مكتبة متخصصة : تحتوي على أحدث الكتب والمراجع والدوريات في التربية وعلم النفس والقياس

والتقويم والبحث التربوي والمناهج وطرق التدريس والمراجع المتخصصة ، وقد بلغ محتوياتها ما يقارب (20) ألفاً من الكتب والمراجع والدوريات.

ج- قسم التسجيل والتقويم : يتولى مهمات الإشراف على تسجيل المتقدمين لامتحانات دورات المعهد

ومتابعة تحصيلهم وتزويد مراكز التطوير بتغذية راجعة حول مدى تقدمهم في التحصيل ، إلى أن يستكملوا جميع متطلبات النجاح في الدورة ، وبناءً على ذلك يتم منحهم شهادات النجاح في

الدورات . ويتم إعداد هذه الشهادات وتوقيعها في معهد التربية ، وترسل إلى مراكز التطوير في الميادين لتوزيعها على المتدربين الناجحين.

❖ ويعمل في معهد التربية مجموعة من الخبراء يتعاونون مع خبراء قسم التعليم المدرسي الذي يشكل قسماً من أقسام دائرة التربية والتعليم لإعداد البرامج والمواد التدريبية كل حسب تخصصه ، بحيث تناط بكل واحد من خبراء مسؤولية الإشراف على التدريب الميداني في مستوى الرئاسة ، أما الإشراف الميداني فهو مهمة منوطة بمراكز التطوير التربوي في الأقطار الخمسة.

❖ ويعد مركز التطوير التربوي مسؤولاً عن الإشراف على تنفيذ دورات التدريب التي ينظمها معهد التربية وذلك من خلال تعيين مشرف من المشرفين العاملين في مركز التطوير التربوي ليكون مسؤولاً عن الإشراف على تنفيذ الدورات التدريبية في الميدان ومتابعة سيرها. وتتحدد هذه المسؤولية في استقطاب المتدربين /المتدربات للدورة، وتسجيلهم ، ومتابعة دواهم، والتقارير عن سير فعاليات التدريب، وتنظيم برنامج الزيارات الميدانية، وإجراء الامتحانات، وتوجيه المتدربين/المتدربات وإرشادهم.(طرخان،1999: 17، 18 )

❖ **فلسفة المعهد والأسس الرئيسية لعمليات التدريب في أثناء الخدمة :**

إذا كانت فلسفة معهد التربية قد ارتكزت في جانب منها على تعزيز الهوية الوطنية والثقافية لأبناء اللاجئين الفلسطينيين، فإن الجانب الآخر من هذه الفلسفة ارتكز على العمل الدؤوب لبناء هيئة تعليمية وإدارية وفنية مؤهلة تربوياً للقيام بمهامها في تعليم أبناء اللاجئين ، وفق محددات أساسية تراعي وضوح الأهداف والارتباط الوثيق فيما بين التدريب والمهام واستمرار البحث والتطور والمتابعة وفق أحدث الاتجاهات التربوية وأكثرها ملائمة وإغناء لتجارب التربويين الفلسطينيين وخبراتهم وشخصياتهم. (طرخان، 1999: 9)

**من هنا فإن فلسفة معهد التربية تركز على الأسس التالية:**

1. تنظيم البرامج التدريبية لتدريب المعلمين والمعلمات على أداء المهام التعليمية/التعليمية التي ترتبط بوظائفهم ومهامهم التعليمية.
2. اشتقاق أهداف التدريب من الحاجات الحقيقية للفئات المستهدفة.
3. استجابة برامج التدريب للتغيرات التي تطرأ على المناهج التربوية والعلمية.
4. اتصاف برامج التدريب بالشمول والتكامل لتشمل جميع الجوانب والكفايات ذات الصلة بعمل المتدربين والمتدربات، كما تشمل التكامل بين برامج التدريب في أثناء الخدمة مع برامج التدريب قبل الخدمة في الوقت نفسه.

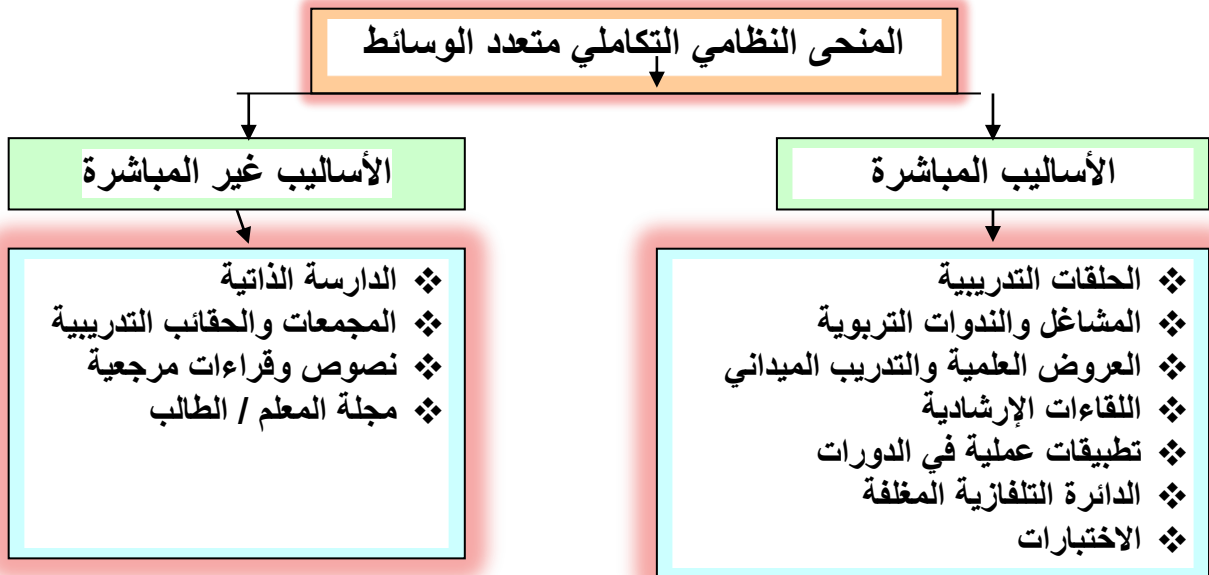
5. اتصاف التدريب بالاستمرار وهذا يعني أن تواكب عمليات التدريب التغيرات والمستجدات. (نتيل،

( 2007: 102 )

6. اتصاف محتوى البرامج التدريبية بالتنوع حتى تلبى البرامج الحاجات المتنوعة للمتدربين والمتدربات.
7. اتصاف برامج التدريب بالمرونة والانفتاح.
8. استخدام التقييم باعتباره عملية رئيسة وحيوية في عمليات التدريب.
9. إعداد موارد التدريب المقررة والمسموعة والمرئية في ضوء أهداف التدريب وطبيعة الفئات المستهدفة ووفق معايير إعداد مواد التعلم الذاتي والدراسة عن بعد.
10. تنوع الأساليب والإجراءات التدريبية بتنوع الأهداف وطبيعة محتواها وخصائص الفئات المستهدفة.
11. الربط والتكامل الحقيقي بين النظرية والتطبيق في أثناء عمليات التدريب. (طرخان، 1999: 9)
- ❖ طرائق المعهد في التدريب (المنحى النظامي التكاملية متعدد الوسائط):

### (System Integrate Multi-Media Approach) (SIMMA)

إن أهم سمة بارزة في عمل معهد التربية، ماضياً وحاضراً ، ما يسمى "بالمنحى النظامي التكاملية متعدد الوسائط" الذي يستخدمه المعهد في تدريب المعلمين في أثناء الخدمة من دون أن يعيقهم عن أداء واجباتهم المدرسية. ويدمج هذا المنحى بين أشكال التعليم المباشرة وجهاً لوجه: (كالحلقات الدراسية الأسبوعية والخطط التحسينية، والتربية العملية ، والإشراف التوجيهي ، والبحث الإجرائي الموجه للتحسين ، ودورات العطل المدرسية، وأشكال التعليم غير المباشرة: (كتعيينات الدراسة الذاتية، والمكتبات الميدانية والمجلة التربوية). والشكل التالي يوضح محتويات هذا المنحى:



شكل رقم (5)

يبين المنحى النظامي التكاملية متعدد الوسائط

(طرخان، 1999: 10)



وإذا أخذنا كلاً من هذه الوسائط على حدة فلا يمكن وصفها في ذاتها بأنها مستحدث تربوي. فبعض هذه الوسائط قيد الاستعمال منذ أمد بعيد، كالحلقات الدراسية، والدورات الصيفية، والتعليم بالمراسلة، بينما يستعمل بعضها إلا بدرجات متفاوتة في مشروعات مختلفة لتدريب المعلمين في أثناء الخدمة. غير أن عنصر الاستحداث في المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط الذي اعتمده وطوره معهد التربية يكمن في تكامل جميع هذه الوسائط في كل عضوي واحد، وذلك في إطار النسق الذي ينظم لدورة التدريب في أثناء الخدمة، مع إفساح المجال لمتابعة ملائمة طوال مدة الدورة. فهناك ترابط وتوافق بين كل وسيلة وأخرى، فتعيينات الدراسة الذاتية مثلاً ترتبط ارتباطاً عضوياً بالحلقات الدراسية الأسبوعية التي تعقد لمعالجة الموضوعات المطروحة فيها. وتحتوي المواد الدراسية المطبوعة على اقتراحات لبعض النشاطات السابقة للحلقة الدراسية واللاحقة لها ونشاطات مقترحة للحلقات الدراسية ذاتها هذه العلاقة نفسها نجدها أيضاً بين الحلقات الدراسية والتطبيقات العملية في غرف الصفوف. (خضر وآخرون، 2006: 10)

#### ❖ عناصر أساسية في المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط:

يستخدم المعهد ضمن هذا المنحى الأسلوب المباشر (القائم على المواجهة) والأسلوب غير المباشر الذي يعتمد على التعلم الذاتي، بعيداً عن اللقاء بين المدرب والمتدربين. وفيما يلي إيجاز بالعناصر التي يتضمنها الأسلوبان:

#### ▪ أساليب ووسائط التدريب المباشر هي:

#### أ. الحلقات والندوات والمشاعل التربوية التي تنظم بواقع لقاء واحد كل أسبوع:

ويتم تنظيم هذه الحلقات والندوات والمشاعل التربوية في مراكز التطوير التربوي التي تم تأسيسها عام 1974م حيث تشكل هذه المراكز المتواجدة في كل قطر من الأقطار المضيفة الذراع والآلية الفنية والإدارية للإشراف على تنفيذ دورات التدريب في أثناء الخدمة، وذلك من خلال مدير المركز والمشرفين التربويين العاملين فيه، حيث تتوافر في كل مركز القاعات الخاصة بالتدريب، بالإضافة إلى وجود مكتبة وقسم خاص بالوسائل السمعية والبصرية وجميع التسهيلات اللازمة للتدريب. وتناط مسؤولية إدارة كل دورة من دورات التدريب بمشرف ميداني لإدارة جميع الفعاليات المتعلقة بالدورة من دورات التدريب بمشرف ميداني لإدارة جميع عمليات التدريب المتنوعة. (طرخان، 1999: 11)

#### ب. التدريب العملي والتطبيقات التربوية:

تحتل التدريبات والتطبيقات العملية مكانة هامة في عمليات التدريب التي يقوم بها معهد التربية، إذ إن التدريب الموجه نحو تحسين الأداء للمتدربين هو من بين أهم أهداف وغايات معهد التربية، وبذلك فإن التوجه نحو توفير فرص التدريب العملي للمتدربين والمتدربات يتطلب وجود برنامج واضح ومحدد لهذه الغاية يقوم بالإشراف على تنفيذه خبراء معهد التربية بالتعاون مع المشرفين

الميدانيين العاملين في مراكز التطوير التربوي والمناطق التعليمية وذلك من خلال تنظيم زيارات صفية للمعلمين، وزيارات مدرسية للمدرسين والمشرفين، واستخدام أساليب العروض العملية مثل عرض الدروس التوضيحية، ولعب الأدوار ، والتعليم المصغر.... إلخ. (نتيل، 2007 :102).

#### ج. المشروعات التطويرية والبحوث العلمية الإجرائية:

يطلب إلى المتدرب/ة، من بين أمور أخرى إعداد "مشروع تطويري" أو القيام ببحث إجرائي، وذلك من أجل تشجيع الملحقين بالدورات على تطبيق المفاهيم والمبادئ التربوية والعلمية تطبيقاً عملياً ميدانياً، وتنمية مهارات التفكير العلمي وتطبيق خطوات البحث الإجرائي على دراسة مشكلة تربوية تواجه الملحق/ة بالدورة بغية الوصول إلى حل لها. (نتيل، 2007: 103)

#### د. اللقاءات التوجيهية والإرشادية:

تتاح الفرصة في أثناء التدريب أمام المتدربين للاجتماع مع الخبراء والمشرفين التربويين لمناقشة مشكلاتهم وحاجاتهم التدريبية وتأخذ هذه الاجتماعات أشكالاً متعددة فهناك الاجتماعات الفردية والرمزية والعامة.

#### هـ. تطبيقات عملية في الدورات الصيفية:

تحقيقاً لأكثر عدد من التدريب العملي، ينظم معهد التربية دورات تدريبية في العطل المدرسية حيث يمكن الالتقاء مع المتدربين لفترة زمنية طويلة نسبياً، وتمثل العطلة الصيفية فرصة مناسبة لتنظيم هذه الدورات التطبيقية المكثفة. وتنظم هذه الدورات بهدف استكمال السنة التدريبية بنشاطات تدريبية يغلب عليها الطابع العملي التطبيقي حيث يتدرب الملحقون من خلال المشاغل التربوية والرحلات الميدانية والدروس التوضيحية وجلسات النقاش على اكتساب مهارات عملية تتصل بوظائفهم. (خضر وآخرون، 2006: 11)

#### ❖ تقويم العمل:

#### 1) الاختبارات الفترية (تقويم تكويني):

يطلب إلى المتدربين تقديم اختبارات فترية محددة سلفاً في البرنامج التدريبي ويتطلب تقديم هذه الاختبارات استعداداً وقراءة ذاتية لوحدات وموضوعات تدريبية اشتمل عليها البرنامج. ويتم إعداد أسئلة هذه الاختبارات من قبل خبراء معهد التربية أو المشرفين الميدانيين وذلك حسب نوع الدورة، فالدورات التدريبية الأساسية يتم وضع أسئلة اختباراتها وتصحيح إجاباتها من قبل خبراء معهد التربية بينما يتم تفويض الميدان بالنسبة للدورات الأخرى. وفي كلا الحالتين لابد من تزويد المتدربين بتغذية راجعة تطويرية تساهم في تحسين أدائهم. وينظر إلى الاختبارات الفترية على أنها وسيط تدريبي أكثر من كونها أداة تقييمية. (نتيل، 2007 : 103)

## 2- الاختبارات النهائية وعناصر أخرى (تقويم ختامي):

يجري التقويم النهائي لأداء المتدربين والمتدربات بناءً على ما يلي:

- 1) النتائج التي يحصلون عليها في الامتحان النهائي. ويعقد هذا الامتحان في نهاية السنة التدريبية ، ويشمل المواد التي أعطيت في مساقات الدراسة الخاصة وفي مساقات الدراسة الخاصة وفي الحلقات التدريبية ، والدورة التي تعقد خلال العطلة الصيفية.
  - 2) نتائج العمل المستمر خلال الدورة: ويشمل ذلك المساهمة والمشاركة ونوعية النتائج في الحلقات التدريبية والدورة الصيفية ومدى الاستفادة منها.
  - 3) نتائج الاختبارات الفترية. (نتيل، 2007: 104)
  - 4) نتائج البحوث الإجرائية أو المشروعات التطويرية
- فإذا كان عمل المتدرب/ة مرضياً في المتطلبات المذكورة أعلاه يمنح شهادة أهلية لتعليم من معهد التربية.(طرخان، 1999: 13)

## ❖ أساليب ووسائل التدريب غير المباشرة (عن بعد):

يوظف معهد التربية من خلال المنحى النظامي التكاملي معظم أساليب ووسائل التدريب المباشرة، ومن هذه الأساليب والوسائل التدريبية ما يلي:

1. مواد التعلم الذاتي من تعيينات دراسية وأوراق عمل وحقائب ومجمعات تدريبية وهي جميعها مصممة ومعدة وفق معايير ومواصفات مواد التعلم الذاتي، حيث يتم إعداد هذه المادة في ضوء الأهداف التدريبية، ويتم إرسالها إلى المتدربين والمتدربات بوساطة مراكز التطوير التربوي ، وتوزع على المتدربين لقراءتها ذاتياً وحل التدريبات المتضمنة فيها، وتتم مناقشتها في أثناء اللقاءات الأسبوعية حيث يقوم بتنفيذ النشاطات التدريبية ذات العلاقة بهذه المواد قادة النشاطات التدريبية الذين يتم اختيارهم من بين خبراء معهد التربية وقسم التعليم المدرسي والمشرفين التربويين كل حسب اختصاصه.
2. القراءات المرجعية التي تأخذ شكل المصادر والمراجع العلمية والمجلات والبحوث والدراسات التربوية التي تتوافر في مكتبات مراكز التطوير التربوي ومراكز المصادر. (نتيل، 2007: 105)
3. مجلة المعلم/ الطالب: وهي مجلة دورية نصف سنوية يصدرها معهد التربية ويساهم في إعداد دراسات وبحوثها ومقالاتها التربوية نخبة من خبراء المعهد وأساتذة في دائرة التربية والتعليم، وأكاديميون متخصصون في التربية وأساليب التدريس وغير ذلك. وقد خصصت المجلة على مدى السنوات السابقة محاور علمية وتربوية متكاملة لموضوعات مختارة في التربية والإدارة التربوية وغيرها. وكانت وما تزال معيناً لا ينضب للباحثين عن المعرفة التربوية والثقافية. ومن هنا استخدمت هذه المجلة كأسلوب مباشر من قبل المدربين بمناقشة محاور ومقالات منشورة فيها، أو كأسلوب غير مباشر إذ يوصى المدرب بقراءة مواد ومقالات مختارة منها قراءة ذاتية. ومنذ شهر

حزيران من عام 1998 حدث تطور نوعي في محتويات المجلة إذ أصبحت دورية محكمة تولى اهتماماً خاصاً للبحوث العلمية والتربوية التي يقوم بها أساتذة كليات العلوم التربوية والخبراء وآخرون مهتمون بمناهج البحث والعلمية التربوية. (خضر وآخرون، 2006 : 11)

#### ❖ ميزات المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط:

يمتاز المنحى النظامي التكاملي متعدد الوسائط في الوسائط في تدريب المعلمين بأمر منها:

1. تحديد الأهداف المعلنة للمتدربين.
1. الدور الفاعل للدارسين والدارسات في العملية التعليمية.
2. انطلاق الفكر النظري من الواقع الميداني ، وتطلعه لتحسين هذا الواقع.
3. التكامل بين طرائق التعليم المباشر وطرائق التعليم غير المباشر، لتحقيق الأهداف بصورة تدريجية
4. التقويم النامي للأهداف المرحلية المقررة. (نتيل، 2007 : 106)

#### البرامج التدريبية لدورات التربية في أثناء الخدمة

فيما يلي وصف الخطوات إعداد البرامج التدريبية وأنواعها:

#### ❖ تصميم البرامج التدريبية لدورات التدريب في أثناء الخدمة:

يتبع تصميم البرامج التدريبية وإعدادها في معهد التربية نسقاً واضحاً يمثل حصيلة تجربة المعهد عبر سنوات عمله الطويلة، ويسير هذا النسق وفق الخطوات التالية:

1. تحديد الفئات المستهدفة للتدريب ومعرفة مستوياتهم الأكاديمية والتربوية وخصائصهم ومراكزهم الوظيفية (مشرفون تربويون ، مديرون ومديرات، معلمون ومعلمات في أية مرحلة وأي تخصص .....).

2. تحديد الحاجات التدريبية للمتدربين بالبرنامج باستخدام أدوات خاصة بتحديد الحاجات، بحيث يتم تحليلها وتصنيفها وترتيبها حسب درجة أولويتها.

3. تحديد الأهداف التدريبية المشتقة من الحاجات وصياغتها على شكل نتائج تدريبية محددة . (نتيل، 2007 : 108)

4. اختيار محتوى البرنامج التدريبي في ضوء الأهداف المنشودة وتنظيم هذا المحتوى على شكل نشاطات أو موضوعات تدريبية.

5. تحديد المواد التدريبية الملائمة. (المقروءة والمسموعة والمرئية )

6. تحديد طرائق التدريب المناسبة وإجراءاته: (حلقات، ندوات، مشاغل تربوية ، تجارب ، عروض عملية، رحلات ميدانية ، لعب أدوار ، عصف ذهني... إلخ).

7. تحديد أساليب وأدوات التقويم الملائمة لكل موضوع تدريبي ولكل مجموعة من الموضوعات التي تمثل وحدة تدريبية واحدة ( الاختبارات الفترية).

8. مراجعة البرنامج من قبل لجنة مختصة (لجنة البرامج التدريبية) قبل إنتاجه بصورته الأولى.
9. إرسال البرنامج لتجربته في الميادين وتزويد معهد التربية بتغذية راجعة تطويرية.
10. إعداد خطة لتنفيذ البرنامج تشمل على الموضوعات وأيام التدريب وقادة النشاطات والتقارير المستمر عن تنفيذ موضوعاته باستخدام نماذج خاصة بتقويم نشاطات التدريب. (خضر وآخرون، 2006: 12)

### ❖ أنواع البرامج التدريبية :

تتنوع البرامج التدريبية التي يقدمها معهد التربية بتنوع حاجات الفئة المستهدفة وبما يتماشى مع السياسات التربوية المقررة من قبل الوكالة وحتى العام التدريبي (2000/1999) استقرت أنواع البرامج وتسمياتها على النحو التالي:

#### 1- دورات التأهيل التربوي (الدورات الأساسية):

أ. برامج التدريب الأساسية للمعلمين والمعلمات من حملة شهادة الدراسة الثانوية، ومدتها سنتان تدريبيتان ، وتشتمل كل سنة تدريبية على (30) لقاء تدريبياً بواقع يوم واحد كل أسبوع ومدة اللقاء الأسبوعي تتراوح بين (3-4) ساعة يومياً، ويلي كل سنة تدريبية دورة صيفية مدتها (12) يوماً بواقع (5) ساعات تدريبية كل يوم ، وتتصف هذه الدورة التي تتم في العطلة الصيفية بأنها دورة تطبيقية عملية يتدرب فيها المعلمون والمعلمات على تطبيق المعارف النظرية عملياً ، ويمنح المتدرب/المتدربة عند نجاحه في المتطلبات الرئيسية شهادة الدبلوم في التربية ، ويشتمل برنامج الدورة على ما يلي :

الموضوعات التربوية والنفسية ، استراتيجيات التعليم والإدارة الصفية ، موضوعات أكاديمية في فروع المعرفة التي تعلم في الصفوف الابتدائية وأساليب تدريسها وتقويمها . ويطلب إلي المتدربين والمتدربات تقديم (3) امتحانات فترية في كل عام تدريبي ، وامتحان شامل بعد انتهاء الدورة الصيفية في كل عام (يشمل الامتحان جميع الموضوعات التي وردت في برنامج الدورة بما في ذلك الدورة الصيفية) . ويزار كل متدرب /متدربة (3) زيارات توجيهية في كل عام تزوده بتغذية راجعة عن أدائه التعليمي ، حيث يتم تنفيذها من قبل المشرفين التربويين الميدانيين بالتعاون مع خبراء معهد التربية ، وفي نهاية الدورة تتم زيارة عملية من قبل لجنة مشتركة من معهد التربية والمشرفين التربويين لتقويم أدائه التعليمي كما يطلب إلي كل متدرب /متدربة القيام ببحث إجرائي أو مشروع تطويري كمتطلب للنجاح في الدورة. (طرخان، 1999: 19)

ب. برامج التدريب الأساسية للمعلمين والمعلمات من حملة الشهادة الجامعية الأولى والمعنيين للعمل في المرحلة الإعدادية من الصفوف (7-10) ، ومدتها عام تدريبي واحد ، وتشتمل على (30) لقاءً تدريبياً ، بواقع لقاء واحد كل أسبوع مدته (3-4) ساعات ، تلي ذلك دورة صيفية مدتها

(12) يوماً وبواقع (5) حصص يومياً . ويشتمل برنامج التدريب لهذه الفئة على موضوعات تربوية ونفسية ، واستراتيجيات التعليم والإدارة الصفية ، وتكنولوجيا التعليم ، والقياس والتقويم وأساليب التدريب الخاصة بالموضوعات التي يدرسها الملتحقون والملتحقات بالدورة التدريبية. ويقوم المتدربون/ المتدربات في الدورة الصفية بالتدريب المكثف على تطبيق المعارف النظرية تطبيقاً للمعارف النظرية تطبيقاً عملياً وبخاصة في مجالات تخصصهم ، ويطلب إلي المتدربين/ المتدربات أداء (3) امتحانات فترية في أثناء العام التدريبي وتقديم امتحان شامل بعد الانتهاء من الدورة الصفية ، وإعداد بحث أو مشروع تطويري ، كما يُزار المتدربون/ المتدربات (3) زيارات عملية توجيهية وزيارة تقييمية واحدة يتم تنفيذها من قبل لجنة مشتركة يشارك فيها خبراء معهد التربية والمشرّفون في الميادين. (نتيل، 2007، : 109)

## 2- دورات القيادة التربوية :

وهي دورات موجهة نحو تدريب مديري المدارس ومديراتها على الكفايات الإدارية والإشرافية اللازمة لهم لإدارة مدارسهم بدرجة من الكفاية والفاعلية ، وكذلك الحال بالنسبة لدورات المشرّفين التربويين فهي موجهة نحو تدريبهم ليكونوا قادرين على أداء مهماتهم الإشرافية بدرجة من الكفاية والفاعلية . ومدة هذه الدورات سنة تدريبية واحدة يتخللها (30) لقاءً تدريبياً بواقع (3-4) ساعات لكل لقاء أسبوعي ، تليها دورة صيفية مدتها (12) يوماً وبواقع (5) حصص يومياً. وقد صمم برنامج دورات المديرين والمشرّفين في ضوء تحليل عمل كل من مدير المدرسة والمشرّف التربوي وتحديد الكفايات الأساسية لكل منها، وبذلك فهو برنامج قائم على الكفايات الأساسية. ويزار المديرين/المديرات والمشرّفون/المشرفات زيارات توجيهية تدريبية بالإضافة إلي زيارات تقييمية ويطلب إليهم تقديم امتحانات فترية وشاملة. ويذكر في هذا المجال أن الامتحانات ينظر إليها في معهد التربية كوسيط تدريبي ، ويطلب إلي جميع الملتحقين/الملتحقات بهذه الدورات إجراء بحث أو مشروع تطويري كمتطلب لإتمام الدورة بنجاح وذلك وفق أنظمة وتعليمات النجاح الخاصة بهذا النوع من الدورات.

(خضر وآخرون، 2006: 12)

## 3- دورات الحاجات الخاصة:

وهي دورات يتم تنظيمها تلبية لحاجات خاصة لما تتطوي عليه من أهمية للمدارس والمعلمين/المعلمات والطلبة ، وتتمثل أبرز هذه الحاجات في التوجيه والإرشاد ، و التربية المهنية /التدريب اليدوي ، والتربية الصحية، وعلم المكتبات ... الخ. ومدة هذا النوع من الدورات سنة تدريبية واحدة يشرف عليها خبراء متخصصون. (نتيل، 2007، : 110)

وتطبق على الملتحقين والملتحقات أنظمة وتعليمات النجاح في هذه الدورات من اختبارات فترية وشاملة وإعداد مشروعات تطويرية والنجاح في التربية العملية. (طرخان، 1999: 21)

## 4- دورات التعليم النوعي (المواد المتخصصة) :

وهي دورات ينظمها معهد التربية للمعلمين والمعلمات على اختلاف تخصصاتهم وتهدف إلى تحسين كفاياتهم الأكاديمية والتربوية ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهماتهم التربوية ، ومدة هذه الدورات تصل في حدها الأقصى عاماً تدريبياً ودورة صيفية. وتنظم هذه الدورات لتلبية حاجات حقيقية يتم تحديدها بصورة مسبقة.

ومن أمثلة هذه الدورات تدريس الرياضيات المعاصرة ، ودورة خاصة بمعلمي الصفوف الابتدائية الأولى ، ودورات التربية المهنية ، واللغة العربية، والتربية الإسلامية ، العلوم ، والمواد الاجتماعية ، والتربية الرياضية ، والحاسوب... الخ ، وتطبق على الملتحقين والملتحقات أنظمة وتعليمات النجاح في هذه الدورات من اختبارات فترية وشاملة وإعداد مشروعات تطويرية والنجاح في التربية العملية.(خضر وآخرون، 2006: 12)

## 5- دورات المعلمين/ المعلمات الجدد :

استخدمت هذه الدورات لتلبي حاجات المتدربين والمتدربات الذين تم تعيينهم حديثاً ليعلموا المرحلتين الإعدادية والابتدائية، سواء أكانوا من حملة الشهادة الجامعية أو الدبلوم وغير مؤهلين تربوياً. وتطبق على الملتحقين والملتحقات أنظمة وتعليمات النجاح في هذه الدورات من اختبارات فترية وشاملة وإعداد مشروعات تطويرية والنجاح في التربية العملية.

## ❖ تقويم أداء المتدربين المتدربات:

في ضوء متطلبات النجاح في كل دورة وفي ضوء تعليمات النجاح والرسوب والإكمال المعمول بها في معهد التربية يتم تقويم أداء المتدربين /المتدربات على النحو التالي:

- يُعد معهد التربية أسئلة الاختبارات الفترية والنهائية للدورات الأساسية بينما يُعد المشرفون التربويون الاختبارات الفترية للدورات الأخرى. ويقوم خبراء الرئاسة بتصحيح إجابات متدربي/متدربات الدورات الأساسية، ويقوم المشرفون التربويون بتصحيح متدربي/متدربات الدورات الأخرى وترسل إلي معهد التربية لتزويدهم بتغذية راجعة عنها.

- تتشكل لجان تقويم أداء المتدربين والمتدربات في التعليم الصفي من خبراء الرئاسة وممثلين عن الميادين.

- تُصحح البحوث والمشاريع الدورات الأساسية خبراء الرئاسة كُله حسب تخصصه.

- يمنح معهد التربية الشهادات للخريجين والخريجات.

يلاحظ مما سبق أن التدريب أثناء الخدمة يلعب دوراً مهماً في تحسين كفايات المعلمين ، ويزيد من فاعلية المعلم ومشاركته، وذلك من خلال ما توفره مراكز التدريب، منها مركز التطوير التربوي الذي يمثل استعراض الواقع الحالي له والاتجاهات الحديثة في تدريب المعلمين فلا بد من التالي :

1. لامركزية تدريب المعلمين أثناء الخدمة .
2. تدعيم التدريب بالحوافز المادية والمعنوية .
3. تنوع البرامج التدريبية الإجبارية والاختيارية .
4. الاستفادة من خبرات الخبراء في الجامعات .
5. إشراك المعلمين في تحديد احتياجاتهم التدريبية .
6. التقييم المستمر لانتقال اثر التدريب في الميدان.





## الفصل الثالث

### (الدراسات السابقة)

❖ أولاً: الدراسات العربية.

❖ ثانياً: الدراسات الأجنبية

❖ التعقيب على الدراسات السابقة .



## الفصل الثالث (الدراسات السابقة):

يسود دول العالم اليوم مجموعة من التحديات التي لها انعكاساتها الواضحة على متخذي القرار في كثير من الميادين في هذه الدول، خاصة فيما يتعلق منها بميدان الإدارة التربوية، هذا الميدان الذي حظي باهتمام العديد من الباحثين، وأجريت بخصوصه الكثير من الدراسات لما له من أهمية في تحسين العملية التربوية من جميع جوانبها، والحديث عن دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة بتحسين أداء المعلمين يعني البحث عن ثقافة حديثة يمكن في ضوءها تطوير دور المركز ليكون أكثر فاعلية. وقد إطلعت الباحثة على عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، ستقوم الباحثة بعرض بعض الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية وذلك وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث فالأقدم ثم ستقوم بالتعقيب عليها وإبراز أوجه الاتفاق والاختلاف والتميز.

## أولاً: الدراسات العربية:

1) دراسة (الفرأ، 2013): بعنوان "تقويم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في التعليم الأساسي بمدارس وزارة التربية والتعليم ومدارس وكالة الغوث الدولية: دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى تعرف على مدى توافر معايير الجودة الشاملة في برنامج تدريب معلمي التربية الإسلامية بالمدارس الحكومية في محافظات غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بإعداد قائمة بمعايير الجودة الشاملة، التي تم من خلالها بناء أداة تحليل المحتوى، فقد اختارت الباحثة لعملية التحليل المادة التدريبية المقدمة لمعلمي التربية الإسلامية.

كما أنه تكونت عينة الدراسة من (20) معلماً ومعلمة من معلمي التربية الإسلامية بالمدارس الحكومية، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (34) معلماً ومعلمة، شاركوا في البرنامج التدريبي بمحافظة خان يونس للعام الدراسي (2009-2010) ثم قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة الثانية، والمتمثلة في بطاقة الملاحظة، والتي تكون (59) فقرة، تم تطبيقها على أفراد العينة خلال العام الدراسي (2012-2013)، واستخدم الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية واختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي الإحصائي، واختبار شيفية وتمت المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تحققت معايير الجودة الشاملة في جميع محاور البرنامج التدريبي، ما عدا محور واحد، وهو محور المركز التدريبي، حيث لم يصل إلى المستوى المطلوب الذي حددته الباحثة (80%).

وفي ضوء ما توصلت إليها الدراسة من نتائج، فقد أوصت الباحثة بالآتي:

- العمل على تطوير البرامج التدريبية في ضوء معايير الجودة الشاملة حتى تساهم في تطوير التدريب العالمية.
- متابعة تنفيذ الدورات التدريبية، والتأكد من انتقال أثر التدريب.

(2) دراسة رمو (2013): بعنوان "فاعلية برنامج تدريبي قائم على الكفايات في إتقان أداء معلمات رياض الأطفال لأدوارهن التربوية" الأردن.

هدفت هذه الدراسة التحقق من فعالية برنامج تدريبي قائم على الكفايات في إتقان أداء معلمات رياض الأطفال لأدوارهن التربوية، وقد سعت الباحثة إلى بناء برنامج تدريبي لمعلمات رياض الأطفال ووفق الكفايات استناداً إلى المدخلين السلوكي والمعرفي .

وقد استخدمت الباحثة المنهج التجريبي واستخدمت أدوات البحث الميداني (استبانة ،برنامج تدريبي، بطاقة ملاحظة ،اختبار تحصيلي)، حيث صممت استبانة لاستقصاء آراء المعلمات حول فاعلية البرنامج ،قد شملت عينة الدراسة على عينة عشوائية طبقية بنسبة (51.4% ) من المجتمع الأصلي في الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أثبتت الدراسة أن البرنامج التدريبي قد أسهم في إكساب المعلمات الكفايات المعرفية والمهارية والوجدانية .

وفي ضوء ما توصلت إليها الدراسة من نتائج، فقد أوصت الباحثة بالآتي:

- متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي القائم على الكفايات في إتقان أداء معلمات رياض الأطفال لأدوارهن التربوية .

(3) دراسة العبيدي (2013): بعنوان "أثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب ".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين ،وتكونت عينة الدراسة من ( 96 ) مديراً يعملون في شركة النفط بالكويت واعتمدت الباحثة على عدة مصادر في جمع المعلومات ،استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الاستدلالي .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الابداعي (أساليب البحث والتطوير ، توفير قاعدة بيانات ) وعناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الادارة العليا ،تنوع البرامج التدريبية ).

في ضوء ما توصلت إليها الدراسة من نتائج، فقد أوصت الباحثة بالآتي:

- ضرورة أن تركز أنشطة التدريب على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات .

4) دراسة (الزناتي، 2012) : بعنوان "تقويم برنامج تدريبي معلمي العلوم بالمدارس الحكومية في ضوء معايير الجودة الشاملة" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر معايير الجودة في برنامج معلمي العلوم بالمدارس الحكومية في محافظات غزة.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد قام الباحث بإعداد قائمة بمعايير الجودة الشاملة ، والتي تم من خلالها تحليل المحتوى ،تكونت عينة الدراسة من (20) معلماً ومعلمةً من معلمي العلوم بالمدارس الحكومية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة ،وقام الباحث بإعداد بطاقة ملاحظة كأداة ثانية من أدوات الدراسة.

توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها :

- أن هناك قصوراً واضحاً في جودة الأداء التدريسي لمعلمي العلوم .
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بما يلي:
- العمل على تطوير البرامج التدريبية في ضوء معايير الجودة الشاملة حتى تساير برامج التدريب العالمية.

5) دراسة (سكر، 2012): بعنوان "واقع التدريب المهني ومدى ملاءمته لسوق العمل الفلسطيني" . قامت هذه الدراسة بتوضيح واقع التدريب المهني المقدم من وزارة العمل ومدى ملاءمته لاحتياجات سوق العمل الفلسطيني ،وذلك بتخريج كم من المهنيين المتخصصين في مجالات مهنية مختلفة، واستخدم الباحث الأسلوب الكمي في التحليل.

توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها :

- تبين أن الإنفاق الحكومي على مراكز التدريب المهني بوزارة العمل يساهم مساهمة فاعلة في استيعاب الكثير من الخريجين من مراكز التدريب المهني ،وبالتالي اندماجهم في سوق العمل بسهولة .

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة العمل على تفعيل استراتيجية لتطوير التدريب المهني والتقني في فلسطين وبما يتناسب مع متطلبات سوق العمل .

6) دراسة (العجومي، 2011): بعنوان 'فعالية برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات المهنية لطلبة معلمي التعليم الأساسي بجامعة الأزهر - غزة في ضوء استراتيجية إعداد المعلمين (2008).

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات المهنية لدى الطلبة معلمي التعليم الأساسي في ضوء استراتيجية إعداد المعلمين (2008)، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشبه التجريبي.

و قام بإعداد اختبار تحصيلي، وبطاقة ملاحظة الأداء (وفق قائمة الكفايات المهنية من إعداد الباحث)، وبناء البرنامج التدريبي المطبق في فترة 24 أسبوع، وتكونت عينة الدراسة من (120) طالباً وطالبة، بواقع (60) طالب وطالبة مجموعة تجريبية - 60 طالب وطالبة مجموعة ضابطة)،

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات طلبة المجموعة التجريبية، وطلبة المجموعة الضابطة في القياس البعدي على الاختبار التحصيلي، وكانت لصالح المجموعة التجريبية.

- وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات طلبة المجموعة التجريبية، وطلبة المجموعة الضابطة في القياس البعدي على بطاقة الملاحظة، وكانت لصالح المجموعة التجريبية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة اعتماد البرنامج التدريبي لتطوير الكفايات المهنية للطلبة .

7) دراسة حماد، وآخرون (2011): بعنوان "اتجاهات معلمي الحكومة نحو الدورات التدريبية التي تلقوها أثناء الخدمة بمحافظة غزة" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المعلمين الحكوميين نحو الدورات التدريبية المقدمة لهم أثناء الخدمة من وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، وفقاً للمحاور التالية : (محتوى البرامج التدريبية - مدرسي البرامج - البيئة التدريبية - وقت تنفيذ البرامج التدريبية) ، ومعرفة أثر المتغيرات التالية (الجنس - المرحلة التعليمية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وكذلك قام الباحثان ببناء استبانة لهذا الغرض اشتملت على ( 46 ) فقرة موزعة على أربعة مجالات ، واستخدما الأساليب الإحصائية التالية : النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية واختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي الإحصائي: واختبار شيفية وتمت المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت اتجاهات المعلمين الحكوميين نحو الدورات التدريبية المقدمة لهم أثناء الخدمة من وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة اتجاهات إيجابية نحو محوري (محتوى البرامج التدريبية - و مدربي البرامج التدريبية)، واتجاهات محايدة نحو محوري ( البيئة التدريبية - ووقت تنفيذ البرامج التدريبية)، والمجموع الكلي للمحاور إيجابية.
- وبناء على نتائج الدراسة قدم الباحثان التوصيات التالية:
- تشخيص النظام الحالي لتدريب المعلمين أثناء الخدمة من خلال رصد نتائجه بأساليب تقييم أعدت لذلك لمعرفة مدى تحقيقه للحاجات المرجوة منه.

8) دراسة العاجز واللوح (2010): بعنوان " واقع تدريب معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تدريب معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة بمحافظة غزة ، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة ، وقد أعدوا لهذا الغرض استبانة مكونة من ( 46 ) فقرة موزعة على خمسة محاور، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة موزعين على المديریات الست ، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 580 ) معلماً ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- حاجة برامج تدريب المعلمين والمعلمات إلى وجود أهداف محددة سلفاً ، لأن وجود هذه الأهداف يساعد على نجاح هذه البرامج ، وبالتالي تطوير أداء المعلمين والمعلمات المشاركين فيها.
- حاجة برامج تدريب المعلمين والمعلمات إلى التخطيط لها ، ويكون منطلقاً من واقع العملية التعليمية ومن احتياجات المتدربين المختلفة .

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بما يلي:

- ضرورة مشاركة المعلمين في كافة عمليات البرنامج من تخطيط ومشاركة في التنفيذ ومشاركة في التقييم والمتابعة.

9) دراسة (شقفة، 2010): بعنوان "دور الدورات التدريبية في تطوير النمو المهني لمعلمي العلوم في مدارس الوكالة بغزة وسبل تفعيله".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الدورات التدريبية في تطوير النمو المهني لمعلمي العلوم في مدارس الوكالة بغزة وسبل تفعيله ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد وتطوير استبانة بلغ عدد فقراتها ( 81 ) فقرة موزعة على ( 6 ) مجالات رئيسية هي التخطيط والأنشطة التعليمية ، وطرق التدريس

محتوى المنهاج وتكنولوجيا التعليم، التقويم، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).  
وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

▪ أن نسبة 68.3% من أفراد العينة أن درجة الافادة من المشاركة في الدورات التدريبية كانت كبيرة أو كبيرة جداً.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بما يلي:

▪ تزويد الدورات التدريبية للمعلمين بأساليب وآليات للتعامل مع بعض المشكلات (الخلج - العدوانية -النسيان).

**10) دراسة (المصدر، 2010): بعنوان "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية، ويبلغ تعدادهم (247) إداري، صمم الباحث استبانة اعتماداً على نموذج كيركباتريك.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

▪ أنه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل، التعلم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك، النتائج التنظيمية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بما يلي:

▪ أن تقوم الهيئات المحلية بتقييم التدريب على مستوى السلوك وكذلك على مستوى النتائج التنظيمية.

**11) دراسة (صالحة، 2010): بعنوان "دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم و سبل تفعيله".**

هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الذي يقوم به مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة أنفسهم و سبل تفعيله، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة و البالغ عددها (221) مدرسة، وهم يمثلون عينة الدراسة أيضاً، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة مكونة من ( 50 ) فقرة موزعة على

خمس مجالات هي : (التخطيط ، التنظيم، الاتصال ، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، الرقابة و التقييم ) ، ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) .  
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يقوم مركز التطوير التربوي بممارسة دوره بدرجة كبيرة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - التخصص الأكاديمي).
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بما يلي:
- استمرار المركز في القيام بدوره مع تعزيز هذا الدور من خلال زيادة الدعم المادي، وتوفير التسهيلات للقيام بهذا الدور، وإعطاء المركز صلاحيات أكثر و أوسع مما هي عليه في الوقت الحالي .
  - زيادة اهتمام البرنامج بتعزيز مهارات الرقابة والتقييم لأداء المعلمين من خلال عقد الدورات التدريبية والورشات التربوية لمديري المدارس مديراتها ؛ لتنمية هذه المهارات والتطبيق العملي لأساليب التنبؤ المختلفة.

12) دراسة (أبو عطوان، 2008) : بعنوان "معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة" .

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الأساسية وهم معلمي الصفوف (7-10) بالمدارس الحكومية بمحافظة غزة ، والبالغ عددهم (2207) معلماً ومعلمة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بتصميم استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة علي (10) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة ، وهي معوقات تتعلق (بالاحتياجات التدريبية- تخطيط البرامج التدريبية - أهداف البرامج التدريبية- المحتوي- الأساليب والوسائل التعليمية- المركز التدريبي- التقييم- المدرسين- توقيت البرامج التدريبية- الحوافز المادية والمعنوية). تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بتطبيقها علي عينة استطلاعية مكونة من (50) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة ، ومن خارج عينة الدراسة ، وذلك قبل تطبيقها علي عينة الدراسة ، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (485) معلماً ومعلمة والتي



تشكل (20%) وقام الباحث باستخدام الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة.

ثم توصل الباحث للعديد من النتائج ومنها:

- أقر (69.9%) من مجتمع عينة الدراسة بوجود معوقات لتدريب المعلمين أثناء الخدمة في محافظات غزة.

- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالحوافز المادية والمعنوية: فقد أظهرت النتائج أن نسبة عالية من المستجيبين بلغت (86.8%) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال وكان أعلاها ندرة

تقديم الوزارة لحوافز مادية ومعنوية للمعلمين المتدربين

واقترح الباحث مجموعة من التوصيات ومن أهمها:

- اختيار الوقت المناسب للتدريب بحيث لا يتعارض مع توقيت العمل في المدرسة .
- استخدام أساليب حديثة في التدريب وعدم الاقتصار على المحاضرة وورش العمل وتوظيف الأجهزة التكنولوجية الحديثة مثل الحاسوب (LCD).

**13) دراسة (نتيل، 2007): بعنوان " دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة ، والتعرف على محتوى التدريب والاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي والتعرف أيضا على الطريقة المتبعة في عملية التقييم التي تسهم في رفع كفايات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية. ولتحقيق أهداف الدراسة قد تم إعداد استبانة لجمع المعلومات ،وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع ،والذي تكون من ( 194 ) ناظر وناظرة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. وقد تم جمع بيانات الدراسة من ( 189 ) من المجتمع الأصلي صالحة للتحقيق أي بنسبة (97.42%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- أن دور برنامج التدريب في برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث والخاص بتطوير كفايات مديري المدارس فقد حصل المجموع الكلي لفقرات استبانته على نسبة كبيرة مقدارها (78.98%).

ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة:

- العمل على استمرارية تقديم برامج التدريب بالوكالة لثبات فعاليتها الكبيرة في تحقيق الأهداف.
- العمل على التنوع في استخدام الأساليب التدريبية و تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة عملية التحليل " الفرد، العمليات، المنشأة " والمنشأة يقصد بها المدرسة.

14) دراسة (صبح ، 2006 ) بعنوان " التدريب أثناء الخدمة على المناهج الفلسطينية الحديثة لمعلمي المرحلة الأساسية بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة " .

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في ترشيد برامج التدريب أثناء الخدمة من خلال تقييم ما قدم لمعلمي المرحلة الأساسية من دورات في آخر ثلاث سنوات وإلى أي مدى نجحت هذه الدورات في تحقيق الأهداف المرجوة منها ؟ وما النجاحات التي حققتها ؟ وما الصعاب والعقبات التي حالت دون تحقيق بعض الأهداف ؟ أو نقاط الضعف في تنفيذ برامج التدريب. وتكونت عينة الدراسة من (506) معلمًا معلمة في مرحلة التعليم الأساسي وذلك للعام الدراسي (2005-2006) ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لهذا الغرض وتم تحليل إجابات أفراد العينة .

وتوصل الباحث من خلالها إلى النتائج التالية :

- خطة التدريب غير واضحة ولا يؤخذ في الغالب برأي المعلمين فيها ولا تبني بناء على حاجات المعلمين.
- أهداف الدورات التدريبية غالبًا غير واضحة وغير محددة.
- ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة:
- ضرورة مشاركة المعلمين في وضع أهداف العملية التدريبية بما يتلائم مع احتياجاتهم وأهدافهم .

15) دراسة (سمور، 2006): بعنوان "دور برنامج المدرسة وحدة تدريب في النمو المهني للمعلمين " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور برنامج المدرسة وحدة التدريب في النمو المهني للمعلمين، والتعرف إلى الاحتياجات التدريبية للمعلمين وتلبيتها والتعرف إلى نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وتلافيها في برنامج المدرسة وحدة تدريب، ووضع تصور لبرنامج المدرسة وحدة تدريب من أجل النمو المهني للمعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من (224) معلمًا ومعلمة موزعين على عدة مدارس في مديرية غزة، وقد تم اختيارها من قبل المديرية على مدار (ثلاث سنوات)، وعينة الدراسة (224) وهم نفس مجتمع الدراسة، وكانت أداة الدراسة استبانة تكونت من أربع مجالات، و(36) فقرة.

و توصل الباحث من خلال تحليل الاستبانة إلى النتائج التالية :-

- المعلم يشارك في اختيار الموضوعات التدريبية والمدرسين .
- وجود نقاط ضعف قليلة جدًا في البرنامج ويجب العمل على تقليلها وتلافيها .
- ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة:
- العمل على استخدام استراتيجيات وأساليب متنوعة في عملية التدريب في المدرسة .

16) دراسة (الزميلي، 2005): بعنوان "الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الدورات التدريبية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة من خلال المحاور الرئيسية الآتية: شؤون المعلمين، المنهاج الدراسي، الشؤون الإدارية والمالية، أولياء الأمور والمجتمع المحلي واتخاذ القرار. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المجالات السابقة من خلال تطبيق استبانته مكونة من (45) فقرة موزعة على الخمسة محاور السابقة. وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من مديري المدارس الحكومية الذين تلقوا الدورات التدريبية التي نفذتها الإدارة العامة للتدريب والتأهيل البالغ عددهم (140) مديراً و مديرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- نجحت الدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بدرجة كبيرة.
- حيث أظهرت نجاح الدورات التدريبية في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المجالات نسب النتائج.

ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة:

- حسن الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية للمهارات الإدارية والفنية.

17) دراسة (بركات، 2005): بعنوان "الدورات التدريبية أثناء الخدمة وعلاقة ذلك بفعالية المعلم واتجاهاته نحو مهنة التدريس" فلسطين

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الدورات التدريبية التأهيلية التي يلتحق بها المعلم أثناء الخدمة في امتلاكه وممارسته للكفايات اللازمة للتدريس واتجاهه نحو المهنة، ولتحقيق هذا الهدف اختار الباحث بطريقة العشوائية التطبيقية عينة مكونة من (347) معلماً ومعلمة، منهم (185) معلماً، و(162) معلمة من المدارس الحكومية في محافظة طولكرم. كما استخدم لهذا الغرض أداتين هما: قائمة الكفايات التدريسية، ومقياس الاتجاه نحو مهنة التدريس وهما من إعداد الباحث.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- عدم وجود تأثير جوهري لالتحاق المعلمين في الدورات التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم أثناء الخدمة في مدى امتلاكهم للكفايات التدريسية، بينما بينت النتائج وجود أثر جوهري لهذه الدورات في مدى ممارسة المعلمين لهذه الكفايات.

ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة:

- العمل على تكثيف الدورات التدريبية خاصة للمعلمين الجدد، وعقد ورش عمل لهم بشكلٍ دائم .

18) دراسة (العاجز ونشوان، 2005) بعنوان " تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز للتطوير بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة " .

هدفت الدراسة إلي تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز للتطوير، وتكونت عينة الدراسة من (223) معلماً ومعلمةً العاملين في البرنامج من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (800) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أداة الدراسة حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة .

**وتوصلت الدراسة إلي العديد النتائج أهمها :**

- يسهم البرنامج في تطوير أداء المعلمين في العديد من الممارسات أهمها: تحديد رسالة ورؤية المدرسة وأهدافها بشكل واضح، بناء علاقة ودية بين المعلمين والطلاب أثناء العملية التعليمية، تحديد نشاطات المعلمين والطلاب بشكل واضح، زيادة عمليات التواصل بين المعلمين أنفسهم ومع الطلاب وبين المعلمين ومديري المدارس، تحسين القيم لدي المعلمين لتصبح معياراً ومرجعية لتعديل الممارسات والسلوك، بينما لم يسهم البرنامج في تطوير أداء المعلمين في العديد من الممارسات كاستخدام وسائل تعليمية مرتبطة بتكنولوجيا التعلم الحديثة، مواءمة الإمكانيات المادية المتوفرة مع حاجات الطلاب والمنهاج والأهداف.

**ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة:**

- ضرورة استخدام وسائل تعليمية حديثة أثناء عملية التدريب للمعلمين.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

1) دراسة ماي فيليد (Mayfield, 2011): بعنوان "إنشاء برامج التدريب والتنمية باستخدام وسيلة

**ADDIE**

**The establishment of training and development programs using means "ADDIE**

يقصد بـ ADDIE : بأنه نموذج يعتمد على خمس مراحل هي: التحليل، التصميم، التطوير، التنفيذ ، والتقييم، و من الملاحظ أن الدراسات السابقة على النموذج في برنامج التدريب في المؤسسات تمثل دينامية ومرنة التوجه لبناء التدريب الفعال وأدوات دعم الأداء ، وهذا البحث يهدف إلى تقديم رؤيا لاستخدام المراحل الخمس لتصميم وتطوير برامج التدريب، وتطبيق ADDIE.

**وتوصلت الدراسة إلي العديد النتائج أهمها:**

- ADDIE مهمة في تقديم قاعدة منظمة في توفير التدريب وتطوير النظم القائمة في مراحل التطبيق وفي تبيان أن تكرار الأسلوب القائم على التغذية الراجعة يخلق بيئة مناسبة.

ومن التوصيات المهمة لهذه الدراسة :

- تقديم خطة منظمة لتطوير ADDIE وأنه يمكن للمنظمات والمؤسسات اعتماد أسلوب برامج التدريب الخاصة بها

(2) دراسة عزيز وأحمد (Aziz and Ahmad,2011): بعنوان "إثارة حوافز التدريب باستخدام خصائص التدريب الصحيحة"

### Exciting incentives training using the correct properties training

تهدف هذه الدراسة إلى تزويد المدربين بمعلومات عن خصائص البرامج التدريبية الصحيحة التي تحفز دوافع التدريب، وترتكز البحث على تصميم البرنامج والمنهجية والمنهاج، وهو بحث مستخلص من (40) دراسة من عام (1986م) .  
والنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن التدريب يعتمد على التطوير الوظيفي والحوافز المقدمة للتدريب على تصميم البرامج التدريبية، وإن خصائص برنامج التدريب لها تأثير على دوافع المتدرب.  
ومن التوصيات المهمة لهذه الدراسة:

- في نهاية البحث يوصي العاملون باختيار برامج التدريب المناسبة التي تؤثر على الحوافر والدوافع من خلال إعطاء تفسير شامل لآثار التدريب.

(3) دراسة جيمس وآخرون (James & Other ، 2009 ) بعنوان :تطوير مهارات معلمي الطفولة في ضوء الكفايات التربوية.

–James & Other(2009), Developing Teacher Skills In Light Of Educational Competency.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور حول كيفية إعداد معلم مرحلة ما قبل المدرسة وفق منحنى الكفايات في كندا، وبينت الدراسة أن مجالات إعداد معلم ما قبل المدرسة ينبغي أن تنطلق مما يفعله الأطفال في قاعة النشاط، علاوةً على المعايير الفنية الأخرى التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، وقد حدد المجلس الوطني لمعايير التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية الكفايات الرئيسية والفرعية لإعداد معلم ما قبل المدرسة من خلال مساقات عامة وتفصيلية وتطبيقات عملية يدرسها المعلمون خلال مرحلة إعدادهم .

وحدد المجلس المعايير التي تبين إعداد معلم الطفولة المبكرة وفق منحنى الكفايات الرئيسية والفرعية التالية:

1-التخطيط وتبني التعليم من أجل الفهم : وهذا يتطلب من المعلمين ما يلي :

- عرض ل :خصائص المرحلة العمرية للأطفال، وثقافتهم، وخصائصهم الاجتماعية .

- عرض ل: ربط المحتوى بحاجات الأطفال، القيم التي ينبغي مراعاتها، استخدام التقانة .
- العمل على تحقيق الترابط في التعليم.
- حسن التخطيط لإعداد بيئة تعلم مناسبة.

2-تنفيذ مشاغل تعليمية تراعي تنوع المتعلمين ، واختلاف الأداء فيما بينهم مع اختيار أسلوب تعليم المهام، واستخدام التقانة لتحسين ارتباطات الطفل بالتعلم، وتنفيذ الدرس في خطوات تسهل التعلم.

(4) دراسة باربرا (Barbara, 2009): بعنوان "أساليب تطوير كفايات المعلمات خلال السنوات الأولى من التدريس".

**Barbara (2009), Improving Teachers Competency Based Training Program For Beginning The year**

هدفت الدراسة إلى تدريب المعلمات على مهارات إدارة غرفة النشاط، وقد أجريت الدراسة وفق المنهج التجريبي على ست رياض في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت (120) معلمة من خلال ورشة تعليمية، قدمت فيها مجموعة من الأنشطة تشمل على عمليات إعداد النشاط، وإدارة غرفة النشاط، وتم تقسيم المعلمات إلى مجموعتين: ضابطة وتجريبية، من أجل التعرف على تأثير البرنامج على السلوك التدريسي للمعلمات وسلوك الأطفال.

وقد أشارت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعتين الضابطة والتجريبية سواء بالنسبة للمعلمين، أو الأطفال لصالح المجموعة التجريبية لتنفيذ هذه الكفاية.

(5) دراسة غراف وميرتساكر (Graf and Mertesacker, 2009) "بين التدريب والثقافة هناك ستة إجراءات لتحديد الاحتياجات التدريبية".

**Between training and culture, there are six steps to identify training needs".**

تهدف الدراسة إلى وضع توصيات لإتخاذ تدابير لتقييم الاحتياجات التدريبية في مجال التدريب لإدارة الموارد البشرية على أساس علمي عن طريق وضع ستة إجراءات لتقييم الكفاءة معتمدين على التقييمات السلوكية في التمارين التفاعلية لتقييم جودة القبول النفسي والعملية لبرنامج التدريب .

وقد لوحظ أن نتائج المشاركين و الطلاب من نفس العينة متقاربة وعلى ذلك يجب إجراء مزيد من الدراسات على العينات لتحديد الفروق الفردية الثقافية والخبرة ويجب على مدربي الموارد البشرية اكتساب المعرفة حول أي تدابير تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية لتحديد نقاط الضعف في كفاءة المتدربين وقدرتهم على استيعاب البرامج التدريبية والاستفادة منها

وهذه الدراسة في النهاية تقدم معلومات مهمة عن نفسية المتدرب والقدرة على الاستفادة من البرامج التدريبية و من التدابير السنته المصممة التي تركز على اكتساب المهارات وتحديد الاحتياجات التدريبية.

(6) دراسة نكيرنا، (Nkirna 2009): بعنوان "تحديات دمج التعليم الحر مع نظام التدريب- تنزانيا"

### The challenges of integrating the circular system with free training - Tanzania

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على التحديات التي تواجه دعم التعليم الحر مع برامج التدريب في تنزانيا.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و كانت أداة الدراسة مقابلة عادية ومقابلات جماعية لعينة الدراسة، والتي قسمها الباحث للمجموعات التالية (مدراء مراكز، مدربين، طلاب من مراكز مختلفة) ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة النتائج التالية:

- فترة التدريب في البرامج الحرة محدودة، ولا تكفي لتعلم المهارات الضرورية.
  - المتدربين في البرامج الحرة متفاوتون في القدرات الفردية بشكل كبير.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- زيادة التنسيق بين التدريب الحكومي كالمؤسسات الأخرى.
- الاهتمام بتطوير بيئة التدريب المهني ومعايير الالتحاق ببرامج التدريب المختلفة.

(25) دراسة كيسنر (Kiesner, 2008): بعنوان "إعادة هيكلة وتطوير برامج تدريب معلمين."

### -Kiesner (2008 ):Improving Training Program for Kindergarten Teacher

هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تطوير برامج إعداد المعلمات وزيادة كفاياتهم التعليمية في جامعة بنسلفانيا الأمريكية، في ضوء الاتجاهات المعاصرة في تربية الطفولة المبكرة، والتي بنيت وفق مجموعة من الأسس والمعايير، أهمها:

- تنمية تصور الطفل وتشجيع تخيله من خلال بيئة تعلم غنية.
- تشجيع تفاعلات الأطفال مع بعضهم وإقامة علاقات فيما بينهم وبين معلمهم وفق نظام معين.
- مراعاة حقوق الأطفال والآباء.
- إعطاء أولوية للعلاقات والتفاعلات ضمن المجموعات الصغيرة.
- تشجيع العمل التعاوني باعتباره العمود الفقري للنظام، واعتماد التعاون المنظم.
- الحرص على تهيئة البيئة والمحيط التربوي.
- تقدير دور الوقت وأهميته في حياة الطفل.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً متعاوناً، (14) مدرساً جامعياً، (4) أعضاء هيئة تدريسية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، مقسمة إلى عدة أبعاد أهمها: (تقويم الطلبة / المعلمين من قبل الجامعة وتقويم الطلبة لأنفسهم. التخطيط الصّفي .طرائق التدريس المستخدمة في الجامعة .التعاون والتشاور مع المشرفين الجامعيين والمعلمين المتعاونين .التغذية الراجعة من المعلمين المتعاونين والمشرفين التربويين.الملاحظة والمراقبة للطلبة /المعلمين).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم كفاية فترة التطبيق العملي لممارسة مهنة التدريس والتزود بالكفايات اللازمة للتدريس.
- ضرورة إيلاء عملية التقويم القبلي والبعدي، التخطيط، والتوجيه، زيادة المتابعة، والملاحظة للطلبة / المعلمين أثناء التطبيق.

(26) دراسة فرانكس (Franks, 2007): بعنوان "فاعلية نموذج تدريبي في برامج النمو المهني لمعلمي الدبلوم " Effectiveness of the training module in professional growth programs for teachers of diploma

هدفت الدراسة الى تحديد فاعلية نموذج تدريبي للمدرسين في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي العلوم بالمرحلة الابتدائية بولاية تكساس الأمريكية ،وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة ، وكان عدد المدارس التي طبق فيها هذا النموذج خمس مدارس ابتدائية يتبعون إدارة تعليمية واحدة . وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة

- الارتباط الوثيق بين ارتفاع المستوى المهني للمعلمين نتيجة ارتفاع المستوى المهني للمدرسين.

(27) دراسة ايدي وزبيدة (EadyK & Zepeda, 2007): بعنوان " أثر الإصلاح الإلزامي على التقييم والإشراف وتطوير المعلمين " .

**The impact of reform on compulsory evaluation, supervision and development of teachers.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإصلاح الإلزامي على التقييم والإشراف وتطوير العاملين ،حيث تم بحث تصورات ثلاثة مديرين مدارس متوسطة ريفية بينما كانوا يطبقون قانون الإصلاح التربوي لعام 2000، وقد استخدم منهج دراسة الحالة باستخدام تحليل كل من داخل الحالة وعبر الحالة ، وأجريت ثلاث مقابلات مع كل من المشاركين الثلاث بمجموع تسع مقابلات . وأظهرت البيانات خمس تصورات وهي :- يتم تقييم كفاءة المعلم فقط بواسطة نتائج الاختبارات القياسية - يتم الإشراف عن طريق زيارات فصلية - تؤثر الريفية على تطوير العاملين - التمويل



المحدود يحد من فعالية تقييم المعلمين - تطبيق القانون بصورة عكسية على جدول المدرسة المتوسطة التقليدي .

(28) دراسة سيجا (Sega،2006) بعنوان: "وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية في شركة الخطوط الجوية في ولاية ويسكنسون الأمريكية"

**Means of identification of training needs in the airline in the state of Wisconsin and the U.S" .**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق اساليب التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية في ولاية ويسكنسون الأمريكية وتم استخدام أسلوب الملاحظة لمدة خمس شهور .

**وتوصلت للنتائج التالية :**

1. عدم دعم الادارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية .
  2. عدم وجود برنامج تدريبي منتظم للعاملين بالشركة .
  3. افتقار الادارة وصانعي القرار بالشركة إلى الخبرات في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:**

- ضرورة اعتماد أي برنامج تدريبي على اساس تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، وتم اقتراح نموذج ADDIE لتحديد الاحتياجات التدريبية .

(29) دراسة رينو (Renaud،2004) بعنوان: "محددات المشاركة في التدريب غير الالزامي لدى احدى المؤسسات الكندية للخدمات المالية "

**Determinants of participation in training is mandatory at one of the institutions of the Canadian financial services"**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على محددات المشاركة في التدريب غير الالزامي لدى احدى المؤسسات الكندية للخدمات المالية ، وتمثل مجتمع الدراسة بموظفي المؤسسة البالغ عددهم (1918) موظفاً .

**وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي :**

- هناك مجموعة من المحددات تفسر المشاركة في التدريب الغير الزامي :المحدد الاجتماعي والتمثل (بالعمر ،الجنس ، التعليم ، المؤهل ) والثاني مرتبط بالوظيفة والتمثل (بتقافة المؤسسة، المستوى الوظيفي في الهرم ، والوضع الوظيفي).
- أن العمر يؤثر بشكل سلبي كمحدد للمشاركة في التدريب الغير الزامي .
- أن النساء يشاركن بشكل أكبر من الرجال في التدريب الغير الالزامي .
- أن المؤهل العلمي يؤثر سلباً كمحدد للمشاركة في التدريب غير الالزامي .

## وأوصت الدراسة بضرورة :

- قيام اتحاد العمال والسلطات الحكومية بتشجيع العاملين على تنمية مهاراتهم عبر التدريب الالزامي والتدريب الغير الزامي (الاختياري).
- الاهتمام برأس المال المتمثل بالبشر كعامل متنامي يجب النهوض به ودعمه .

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية يمكن رصد الكثير من جوانب التشابه وجوانب الاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، والتي كان لها بالغ الأثر في إعداد هذه الدراسة. ولرصد هذه النقاط نلقي نظرة تحليلية على كل نوع من هذه الدراسات، ثم نلقي الضوء على هذه الدراسة لنقارنها بالدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه، جوانب الاختلاف، وجوانب الاستفادة، وذلك في العناصر التالية (موضوع الدراسة وأهدافها، المنهج المستخدم في الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة) وكذلك أهم ما يميز هذه الدراسة.

#### 1-نظرة تحليلية على الدراسات السابقة العربية:

##### ا\_ من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

-اهتمت معظم الدراسات العربية بإبراز أهمية التدريب والدور الذي يلعبه في تطوير أداء المعلم ومن ثم تحسين أداء الطلبة، مثل دراسة (صبح، 2006)، والتي درست واقع التدريب أثناء الخدمة على المناهج الفلسطينية الحديثة لمعلمي المرحلة الأساسية بوزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة، وبينت الدراسة بعض العوائق والصعوبات التي تواجه عملية التدريب أثناء الخدمة وكيفية التغلب عليها الخدمة وأهم المعوقات من خلال آراء المعلمين.

-ركزت بعض الدراسات على فعالية البرامج التدريبية، مثل دراسة (الفرأ، 2013) والتي هدفت للكشف عن فعالية برنامج تدريب للمعلمين والتعرف على مدى توافر معايير الجودة الشاملة، ودراسة (رمو، 2013) لتحقق من فعالية برنامج تدريبي قائم على الكفايات في اتقان أداء المعلمات، ودراسة (العجومي، 2011) للتعرف على فعالية برنامج تدريبي لتطوير الكفايات المهنية لدى الطلبة معلمي التعليم الأساسي، كما قامت بعض الدراسات بتحديد الاحتياجات التدريبية مثل (دراسة سمور، 2006) والتي دارت حول دور برنامج المدرسة وحدة تدريب في النمو المهني للمعلمين وبينت الدراسة أهمية التعرف إلى الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتلبيتها ووضع تصور لبرنامج المدرسة وحدة تدريب وفق الاحتياجات التدريبية للمعلمين.

كذلك قامت بعض الدراسات بتقويم عملية التدريب مثل دراسة (الفرأ، 2013) ودراسة (رمو 2013) ودراسة (الزناتي، 2012)، ودراسة (العجومي، 2011) والتي كانت حول فعالية برنامج مقترح لتطوير الكفايات المهنية لطلبة معلمي التعليم الأساسي في ضوء استراتيجية اعداد المعلمين 2008. بعض الدراسات ركزت على دور الدورات التربوية في التطوير المهني للمعلم كدراسة (شقيقة، 2010)، ودراسة (المصدر، 2010)، ودراسة (نتيل، 2007)، ودراسة (بركات، 2005)، و(دراسة الزميلي، 2005).

ويوجد دراسات ركزت على دور مركز التطوير بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث مثل (دراسة صالحه، 2010).

أما بعض الدراسات ركزت على معوقات التدريب مثل دراسة (أبو عطوان، 2008)، وبعض الدراسات ركزت على اتجاه المعلمين نحو الدورات التدريبية (حماد وآخرون، 2011).

أ- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمعظم الدراسات السابقة ، وهو منهج يناسب طبيعة هذه الدراسة.

ج- من حيث أداة الدراسة:

-اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، واختلفت مع (دراسة العجومي ، 2011) التي استخدمت اختبار تحصيلي وبطاقة ملاحظة كأداة للدراسة.

د- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في اختيار معلمي مدارس وكالة الغوث المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة كمجتمع وعينة مثل (شقيقة، 2010)، و(صالحه، 2010) ، و(أبو عطوان، 2008)، و (نتيل، 2007) ، و(العاجز ونشوان، 2005)، واختلفت مع بعض الدراسات التي اختارت معلمي المدرس الحكومية مثل (دراسة الفراء، 2013)، و(الزناتي، 2012) ، ودراسة (صبح، 2006)، و(سمور، 2006)، و(العاجز واللوح، 2010)، و(الزميلي، 2005)، و(بركات، 2005)، واختلفت مع دراسة (رمو، 2013) اقتصرت عينتها على معلمي رياض الأطفال ودراسة (سكر، 2012) اقتصرت على المعلمين في مراكز التدريب المهني ،أما دراسة (العبيدي، 2013) فكانت عينتها العاملين في شركة النفط، واقتصرت(دراسة المصدر، 2010) عينتها علي المحافظات الجنوبية فقط ، ودراسة (سمور، 2006) في مديرية غزة.

## 2- نظرة تحليلية علي الدراسات الأجنبية:

ا- من حيث أغراض الدراسة :

اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات الأجنبية السابقة في تناولها لموضوع تدريب المعلمين أثناء الخدمة في حين اختلفت مع معظم مثل دراسة ايدي ورييدة (Eddie and Rbeidh، 2007) ، ودراسة أهلين ( Ahlin ، 2000) تلك الدراسات من حيث تركيزها علي معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

**ب - من حيث المنهج المستخدم:**

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة جيمس (James، 2009)، ودراسة كيسبر (Kesber، 2008)، ودراسة باربرا (Barbara، 2009).

**ج - من حيث أداة الدراسة:**

اشتركت الدراسة مع العديد من الدراسات الأجنبية السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة جيمس (James، 2009)، ودراسة كيسبر (Kesber، 2008)، ودراسة باربرا (Barbara، 2009).

**د - من حيث مجتمع الدراسة:**

اشتركت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات الأجنبية السابقة في اختيارها للمعلمين كمجتمع وعينة للدراسة مثل دراسة كيسبر (Kesber، 2008).

**3- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:****ا - من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:**

تشابه هذه الدراسة من حيث موضوعها وأهدافها في التعرف على دور مركز التطوير التربوي في تدريب المعلمين في أثناء الخدمة العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (صالحه، 2010)، والتي هدفت للكشف عن دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث، (وكذلك من الدراسات العربية) التي ركزت على تدريب المعلمين التي هدفت إلى الوقوف على أهم أهداف وأسس وأساليب إعداد المعلمين أثناء الخدمة، والتعرف على أهم المعوقات في برامج الإعداد والتدريب أثناء الخدمة مثل دراسة (الفرا، 2013)، ودراسة (رمو، 2013)، ودراسة (العجومي، 2011)، ومن الدراسات الأجنبية دراسة سيجا (Sega، 2006) والتي هدفت إلى التعرف على آلية تطبيق أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

**ب - من حيث مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة وعينتها في هذه الدراسة من جميع المعلمين في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من (شقيقة، 2010)، و(صالحه، 2010)، و(أبو عطوان، 2008)، و(نتيل، 2007)، و(العاجز ونشوان، 2005)، ودراسة (صبح، 2006)، ودراسة (سمور، 2006)، حيث تعاملت مع نفس المجتمع والعينة.

**ج - من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:**

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات العربية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من (صالحه، 2010)، و(أبو عطوان، 2008)، و(نتيل، 2007)، و(العاجز ونشوان، 2005).

## د- من حيث أداة الدراسة:

اتخذت هذه الدراسة من الاستبانة و المجموعة البؤرية لوضع الاستراتيجية المقترحة كأدوات لدراسة وهي بذلك تتفق مع العديد من الدراسات المحلية مثل دراسة (صبح،2006)، ( سمور،2006)، و (الفرأ،2013)، ودراسة غراف و ميرتساكر ( Graf and Mertesacker, 2009 )، و دراسة مايفيلد ( Mayfield,2011) .

## ج- من حيث متغيرات الدراسة :

استخدمت الدراسة ثلاثة متغيرات هي : الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخدمة .

## 4-أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

## أ- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

كان موضوع هذه الدراسة (استراتيجية مقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين)، الأمر الذي يجعل منه مختلفا مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة(صالحه،2010) والتي هدفت للكشف عن دور مركز التطوير مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث، ودراسة ( سمور،2006) والتي ركزت في موضوعها علي برنامج المدرسة وحدة تدريب ، ودراسة (العاجز واللوح،2010) التي هدفت الي دراسة واقع تدريب المعلمين أثناء الخدمة أما دراسة (شقيقة ،2010)التي هدفت إلى التعرف على دور الدورات التدريبية في تطوير النمو المهني للمعلمين .

## ب- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة ومجتمعها في معلمي العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، وهو الأمر الذي يجعلها متشابهة مع بعض الدراسات ،في حين اختلفت مع البعض الآخر مثل دراسة (سمور ،2006) والتي اقتصرت عينتها علي مديرية غزة ، ودراسة (المصدر ،2010) (والتي طبقت علي المحافظات الجنوبية فقط.

## ج- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، في حين اختلفت مع دراسة(باريرا،2009) التي استخدمت المنهج التجريبي كمنهج لدراسة .

## د- من حيث أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، في حين اختلفت مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة زبيدوا سادي( Eady & Zepeda، 2007) التي استخدمت المقابلات أداة لدراسة .

## 5-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها:

❖ اختيار منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.

- ❖ بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة ،وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- ❖ الإطار النظري للدراسة
- ❖ التعرف إلي نوع المعالجات الإحصائية المناسبة.
- ❖ التعرف إلي الإجراءات المناسبة للدراسة .
- ❖ عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها.
- ❖ تقديم التوصيات والمقترحات.

#### 6- أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

-تميزت الدراسة باستخدامها منهجين (الوصفي والبنائي)، وأداتين الاستبانة والمجموعة البؤرية لتطوير استراتيجية مقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين ، وكذلك تطبيق الدراسة علي جميع محافظات غزة في العام الدراسي.



# الفصل الرابع

## (منهجية الدراسة)

- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ أدوات الدراسة
- ❖ صدق الاداة
- ❖ ثبات الأداة
- ❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة





**تمهيد:** يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، من حيث منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجين أساسيين هما:

أولاً المنهج الوصفي الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً من خلال الحصول على المعلومات التي تجيب عن أسئلة الدراسة (الأغا والأستاذ، 1999:83)

ثانياً: المنهج البنائي الذي يقوم بوضع استراتيجية جديدة من خلال الاطلاع على الواقع والوقوف على نقاط القوة والضعف ومن ثم اقتراح استراتيجية للارتقاء بالواقع، "ويعتبر المنهج البنائي أحد أنواع مناهج البحث التجريبي التي يقوم باستخدامه الباحث لبناء هيكل معرفية جديدة أو أدلة معيارية أو تطوير مناهج وأساليب لم تتطرق إليها الدراسات السابقة" (الأغا، 2001: 2-3).

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات :

1. المصادر الأولية: تم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة؛ لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة التي صممت خصيصاً لهذا الغرض.
2. المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية؛ لمعالجة الاطار النظري للدراسة، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة .

### مجتمع الدراسة :

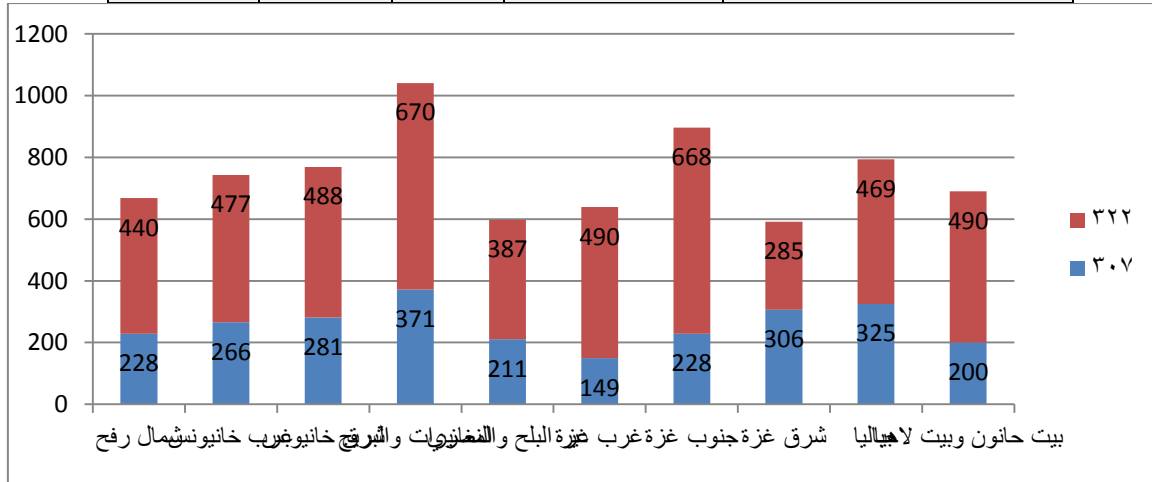
تكون المجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (8058) معلماً ومعلمة، وفقاً لإحصائيات مركز التطوير التربوي للعام 2014م، والجدول التالي يمثل توزيع المجتمع على المحافظات في قطاع غزة.

## جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والمنطقة التعليمية للعام (2013-2014م)

المصدر (مكتب التعليم في وكالة الغوث بغزة، 2014)

اسم المنطقة التعليمية	أعداد المدارس	معلمين	معلمات	مجموع
منطقة جنوب رفح	20	307	322	629
منطقة شمال رفح	18	228	440	668
منطقة غرب خانينوس	26	266	477	743
منطقة شرق خانينوس	23	281	488	769
منطقة النصيرات والبريج	32	371	670	1041
منطقة دير البلح والمغازي	20	211	387	598
منطقة غرب غزة	22	149	490	639
منطقة جنوب غزة	22	228	668	896
منطقة شرق غزة	19	306	285	591
منطقة جباليا	22	325	469	794
منطقة بيت حانون و بيت لاهيا	21	200	490	690
المجموع	245	2872	5186	8058



## شكل رقم (5)

شكل بياني يوضح توزيع مجتمع الدراسة في ضوء متغيري الجنس والمنطقة التعليمية

عينة الدراسة: وهي عينة عشوائية طبقية نسبتها (5%) من المجتمع الأصلي للدراسة بواقع (402) معلماً ومعلمة، حيث تم أخذها بشكل نسبي من كل منطقة تعليمية في قطاع غزة. قامت الباحثة في ضوء ذلك بتوزيع (400) استبياناً كان المسترد منها (390) استبياناً، وقد وجدت الباحثة أن هناك (7) استبيانات غير صالحة بسبب عدم اكتمال البيانات و(3) استبيانات لعدم الدقة في الاستجابة فتم استبعاد تلك الاستبيانات ليصبح عدد أفراد العينة (390) معلماً ومعلمة.

## جدول رقم (2)

## يوضح خصائص عينة الدراسة

م	متغيرات الدراسة	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	33.846
		أنثى	66.154
2	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	80.000
		ماجستير فأعلى	20.000
3	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	34.615
		من 5-10 سنوات	33.590
		أكثر من 10 سنوات	31.795
	العدد الكلي	390	%100

أداتا الدراسة : استخدامت الباحثة أداتين لجمع المعلومات وهما :

**1) الاستبانة :** قامت الباحثة باستخدام استبانة درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تحسين أداء المعلمين في المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة ، ولقد تم بناء الاستبانة ضمن الخطوات التالية:

- بعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة كدراسة (صالحه ،2010) المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:
- تحديد ثلاثة مجالات رئيسية شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية بشكل مناسب، والملحق رقم ( 1 ) يبين الاستبانة بصورتها الأولية .
- عرض الاستبانة على عدد من المحكمين، من أعضاء هيئات التدريس بالجامعات الفلسطينية، ومتخصصين في أصول التربية، والملحق رقم ( 1 ) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم إضافة وحذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (48) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: " المجال معرفي، المجال المهني الأدائي، المجال الإنساني الوجداني "، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) والملحق رقم (3) يبين الاستبانة في صورتها النهائية التي تتكون من (48) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (3)

عدد الفقرات في كل مجال من مجالات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات
1	المجال المعرفي	17
2	المجال المهني الأدائي	16
3	المجال الإنساني الوجداني	15
	الدرجة الكلية	48

صدق الاستبانة:

## • صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (15) من المحكمين من ذوى الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، انتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

## • صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بعد توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية عددها (34) ثم سحبهم من مجتمع الدراسة ، وذلك من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمجالات وفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول التالية:

## جدول رقم (4)

يوضح معاملات الارتباط لمجالات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المجال المعرفي	0.824	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
	المجال المهني الأدائي	0.643	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
3	المجال الإنساني الوجداني	0.919	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن مجالات الاستبانة مع الاستبانة ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع المجالات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

## جدول رقم (5)

يوضح معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	زودني مركز التطوير التربوي بالنظريات الحديثة في إدارة الصف	0.621	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
2	زودني بمعلومات حول كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات	0.394	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$
3	قدّم لي إرشادات الإعداد السليم والتخطيط الجيد للحصة	0.506	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
4	ساعدني على تحليل محتوى الدرس إلى مكوناته الأساسية من حقائق ومفاهيم وقوانين وتعميمات	0.621	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
5	زودني بمعلومات حول اختيار أساليب التدريس المناسبة	0.663	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

6	زودني بمعلومات حول تنظيم المادة الدراسية منطقياً	0.371	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$
7	دريني على ربط المادة التي أدرسها بغيرها من المواد الأخرى لتحقيق التكامل بين المناهج	0.382	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$
8	ساعدني في إتقان مادة التخصص وإدراك بنيتها المنطقية	0.536	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
9	زودني بالمعلومات اللازمة لتطوير الخطط العلاجية	0.429	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$
10	عرّفتني بأنواع التقويم المختلفة ووسائل تحقيقها	0.471	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
11	وجهني إلى كيفية التخطيط للأنشطة المدرسية المنهجية واللامنهجية	0.361	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$
12	طوّرت وعيي بدوري كمعلم وموجه ومرشد داخل غرفة الصف	0.443	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
13	قدّم لي المعرفة حول طبيعة المرحلة النمائية للطلاب وأساليب التعامل معهم	0.390	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$
14	أوضح لي طرق كتابة السجلات المدرسية والتقارير الخاصة بالطلاب	0.662	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
15	زودني بالمعارف الحديثة المتعلقة بالوسائل التعليمية	0.480	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
16	مكنني من معرفة استراتيجيات تعديل السلوك وطرق حل المشكلات	0.583	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
17	وضح لي القوانين والمبادئ التي تسيّر عليها المؤسسة التعليمية	0.749	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن فقرات المجال الأول مع المجال الأول ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المجال الأول تتمتع بمعاملات صدق عالية.

#### جدول رقم (6)

#### يوضح معاملات الارتباط لفقرات المجال الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	زودني بمهارة صياغة أسئلة تنمي مهارات التفكير الإبداعي والناقد لدى الطلاب	0.845	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
2	طوّرت من قدرتي في إعداد وسائل تنمي حب الاستطلاع في نفوس الطلاب	0.738	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
3	مكنني من تهيئة المناخ التعليمي الملائم والمشجع للإبداع	0.781	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
4	مكنني من استخدام الوقت بفاعلية لتحقيق أهداف الدرس	0.727	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
5	حسن من قدرتي على تهيئة بيئة تعليمية فاعلة داخل حجرة الدراسة	0.733	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
6	مكنني من تطوير وسائل تعليمية متنوعة ومستجدة	0.542	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
7	طور لدي القدرة على استخدام استراتيجيات التدريس مثل التعلم التعاوني، والتعلم المصغر	0.617	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
8	مكنني من استخدام أساليب التقويم المختلفة	0.692	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
9	مكنني من توظيف التطبيقات العملية لنتائج الاختبارات	0.674	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
10	ساعدني في إعداد برامج علاجية للطلبة بطيئي التعلم والمتأخرين دراسياً ولذوي صعوبات التعلم	0.616	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
11	أرشدني إلى طرق التعامل مع أخطاء الطلبة ومشكلاتهم	0.742	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

12	مكنني من تحديد صعوبات تنفيذ مهمات التدريس	0.659	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
13	زودني باستراتيجيات تنفيذ الدروس وفق الأساليب التربوية الحديثة	0.730	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
14	ساعدني في توظيف أساليب البحث العلمي في تفسير سلوك الطفل	0.560	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
15	دريني على استخدام طرق تهيئة وإثارة الطلبة	0.845	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
16	مكنني من إتباع خطوات الدرس بتسلسل	0.885	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن فقرات المجال الثاني مع المجال الثاني ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المجال الثاني تتمتع بمعاملات صدق عالية.

#### جدول رقم (7)

يوضح معاملات الارتباط لفقرات المجال الثالث

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	طوّرت من قدرتي في بناء علاقات إنسانية مع الآخرين	0.785	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
2	مكنني من غرس الاتجاهات الإيجابية في نفوس الطلبة نحو الانضباط الذاتي	0.801	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
3	ساعدني في تطوير أساليب التعاون بين المدرسة وأسر الطلبة	0.567	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
4	مكنني من تعريف طلبتي بحقوقهم وواجباتهم	0.630	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
5	مكنني من إقامة علاقة إنسانية مع الطلبة	0.699	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
6	ساعدني في توظيف المواقف التعليمية لتنمية الشعور بالآخرين	0.576	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
7	مكنني من تبني جواً من الأمان داخل الصف	0.620	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
8	أرشدني لمعاملة التلاميذ بعدالة ومساواة	0.703	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
9	دريني على تقبل آراء الآخرين والمرونة معهم	0.600	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
10	ساعدني أن أكون قدوة صالحة لطلابي	0.595	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
11	دريني على الالتزام بوقت العمل وتقدير قيمته بما يحقق أهداف العملية التعليمية	0.826	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
12	دريني على إشاعة جو من الديمقراطية داخل الصف	0.753	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
13	نمت مهاراتي في الاتصال والتواصل مع أولياء أمور الطلاب	0.809	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
14	حثني على الالتزام بأخلاق المهنة	0.830	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$
15	عزز لدي الالتزام بقيم المجتمع داخل المدرسة وخارجها	0.886	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول السابق أن فقرات المجال الثالث مع المجال الثالث ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المجال الثالث تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ثبات الاستبانة:

• الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: Cronbach Alpha

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب قيمة "معامل ألفا كرونباخ"، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (8)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة وللاستبانة ككل

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1	المجال المعرفي	0.937
2	المجال المهني الأدائي	0.958
3	المجال الإنساني الوجداني	0.963
	جميع مجالات الدراسة معا	<b>0.884</b>

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة وللاستبانة ككل هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

• الثبات بطريقة التجزئة النصفية: Split \_Half Methods

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (9)

يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية

م	المجال	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	المجال المعرفي	0.712	0.832
2	المجال المهني الأدائي	0.778	0.875
3	المجال الإنساني الوجداني	0.779	0.876
	جميع مجالات الدراسة معا	<b>0.724</b>	<b>0.840</b>

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمجالات الاستبانة وللاستبانة ككل هي معاملات ارتباط عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

(2) مجموعة بؤرية لتطوير ووضع الاستراتيجية المقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين ،فأداة المجموعة البؤرية المركزة هي عبارة عن نقاش مجموعة مركزة من الخبراء حول محور جديد يراد الاتفاق حوله ، وإصدار أحكام توافقية تمثل رأياً يمكن الاعتماد عليه، حيث قامت الباحثة بتطوير فكرة الاستراتيجية المقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

(1) القيام بعمل زيارة لمركز التطوير التربوي ومقابلة المسؤولين وعمل التحليل البيئي للمركز للوقوف على نقاط القوة والضعف الموجودة .(ملحق رقم 6)

(2) إعداد الاستراتيجية في صورتها الأولية ودعوة مجموعة من الخبراء داخل الجامعة وخارجها لعرضها عليهم.

(3) الاجتماع بمجموعة ممثلة للوظائف المختلفة من المدراء، والمشرفين ،ومدراء المناطق لمناقشتهم في الاستراتيجية والاجراءات والمبادئ والمؤشرات المرغوبة التي ستتضمنها الاستراتيجية.

(4) تقسيم مجموعة الخبراء إلى مجموعات صغيرة لا يتجاوز عددها ( 3 ) أفراد، في كل مجموعة. (5) إطلاع كل مجموعة على الصورة الأولية للاستراتيجية ومناقشتها. (6) الطلب من المجموعات التعديل على بنود المحاور ( بال حذف - الدمج -الإضافة -إعادة الصياغة) .

(7) قيام المجموعات بعمل عرض علني لما تم التوصل إليه من نتائج أمام المجموعات الأخرى. (8) إتاحة المجال للمشاركين في المجموعات الأخرى للتعليق على النتائج التي تم التوصل إليها في كل مجموعة.

(9) توثيق نتائج الورشة وعمل التعديلات على الاستراتيجية المقترحة وفقاً للتوصيات.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (اختبار بيرسون، اختبار ألفا كرونباخ، اختبار التجزئة النصفية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار T-Test لعينتين مستقلتين ، اختبار One-Way ANOVA) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي كالتالي:

1. اختبار بيرسون: للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة).
2. اختبار ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).



3. اختبار التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
  4. المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي: للتعرف على درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم (السؤال الأول).
  5. اختبار **T-Test** لعينتين مستقلتين: للكشف والمقارنة بين الفروق ذات دلالة إحصائية درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي (السؤال الثاني والثالث).
  6. اختبار **One-Way ANOVA**: للكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (السؤال الرابع).
- وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.



# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة ومناقشتها



## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### ❖ تمهيد

يتناول هذا الفصل مجموعة من النتائج ومناقشتها كما يلي :

❖ نتائج السؤال الأول ومناقشتها

❖ نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

❖ نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

❖ ملخص النتائج

#### نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على ما يلي:

ما درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة لدوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم؟

ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، كما هو مبين في الجداول التالية:

#### جدول رقم (10)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمجالات والاستبانة ككل

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	المجال المعرفي	3.301	0.787	66.026	1	متوسطة
2	المجال المهني الأدائي	3.172	0.911	63.436	3	متوسطة
3	المجال الإنساني الوجداني	3.268	0.905	65.359	2	متوسطة
	الاستبانة ككل	3.285	0.756	65.692		متوسطة

حيث إنه قد تم حساب درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم ، بحسب مقياس خماسي التدرج، وستعتمد الباحثة على المحك التالي في تفسير النتائج :

## جدول رقم (11)

يوضح مقياس خماسي التدرج

(التميمي، 2004: 42)

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الدرجة
إلى	من	إلى	من	
35.99	20.00	1.79	1	قليلة جدا
51.99	36.00	2.59	1.8	قليلة
67.99	52.00	3.39	2.6	متوسطة
83.99	68.00	4.19	3.4	كبيرة
100.00	84.00	5	4.2	كبيرة جدا

وقد تبين من جدول رقم (10) ما يلي:

- درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة لدوره في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم، جاءت بمتوسط حسابي (3.285) ووزن نسبي (65.692)، وهي بدرجة (متوسطة).

- الترتيب الأول هو مجال (المجال المعرفي)، جاء بمتوسط حسابي (3.301) ووزن نسبي (66.026)، وهو بدرجة (متوسطة).

- الترتيب الثاني هو مجال (المجال الإنساني الوجداني)، جاء بمتوسط حسابي (3.268) ووزن نسبي (65.359)، وهو بدرجة (متوسطة).

- الترتيب الثالث هو مجال (المجال المهني الأدائي)، جاء بمتوسط حسابي (3.172) ووزن نسبي (63.436)، وهو بدرجة (متوسطة).

- وهنا تجدر الإشارة إلى أن تدريب المعلمين في المجال (المعرفي -الإنساني الوجداني-المهني الأدائي) دلت على وجود ضعف عام كما أظهرت نتائج الدراسة، فجميع المجالات التي ذكرت في هذه الدراسة جاءت متوسطة، وبدراسة أي المجالات أكثر تأثيراً لـ " درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين " سيتم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

المجال المعرفي.

المجال الإنساني الوجداني.

المجال المهني الأدائي.

وبدراسة أي الفقرات أكثر تأثيراً بمجالها تم تناول كل مجال على حده مع بيان قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات بكل مجال على حده كما يلي:

أولاً: المجال المعرفي: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يوضحها الجدول رقم (12).

## جدول رقم (12)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المجال الأول

## المجال المعرفي

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	زودني مركز التطوير التربوي بالنظريات الحديثة في إدارة الصف	3.356	0.926	67.128	*3	متوسطة
2	زودني بمعلومات حول كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات	3.292	0.831	65.846	7	متوسطة
3	قدّم لي إرشادات الإعداد السليم والتخطيط الجيد للحصة	3.438	0.983	68.769	*1	كبيرة
4	ساعدني على تحليل محتوى الدرس إلى مكوناته الأساسية من حقائق ومفاهيم وقوانين وتعميمات	3.341	0.993	66.821	5	متوسطة
5	زودني بمعلومات حول اختيار أساليب التدريس المناسبة	3.362	0.954	67.231	*2	متوسطة
6	زودني بمعلومات حول تنظيم المادة الدراسية منطقياً	3.241	0.948	64.821	11	متوسطة
7	درّني على ربط المادة التي أدرّسها بغيرها من المواد الأخرى لتحقيق التكامل بين المناهج	3.354	1.013	67.077	4	متوسطة
8	ساعدني في إتقان مادة التخصص وإدراك بنيتها المنطقية	3.290	1.012	65.795	9	متوسطة
9	زودني بالمعلومات اللازمة لتطوير الخطط العلاجية	3.221	0.966	64.410	13	متوسطة
10	عرّفتني بأنواع التقويم المختلفة ووسائل تحقيقها	3.303	1.004	66.051	6	متوسطة
11	وجهني إلى كيفية التخطيط للأنشطة المدرسية المنهجية واللامنهجية	3.192	0.989	63.846	14	متوسطة
12	طوّر وعيي بدوري كمعلم وموجه ومرشد داخل غرفة الصف	3.292	0.974	65.846	8	متوسطة
13	قدّم لي المعرفة حول طبيعة المرحلة النمائية للطلاب وأساليب التعامل معهم	3.236	0.999	64.718	12	متوسطة
14	أوضح لي طرق كتابة السجلات المدرسية والتقارير الخاصة بالطلاب	3.133	1.030	62.667	*16	متوسطة
15	زودني بالمعارف الحديثة المتعلقة بالوسائل التعليمية	3.141	0.987	62.821	*15	متوسطة
16	مكنني من معرفة استراتيجيات تعديل السلوك وطرق حل المشكلات	3.090	0.993	61.795	*17	متوسطة
17	وضح لي القوانين والمبادئ التي تسيّر عليها المؤسسة التعليمية	3.246	1.037	64.923	10	متوسطة
	<b>المجموع</b>	<b>3.301</b>	<b>0.787</b>	<b>66.026</b>		متوسطة

وقد تبين من نتائج الجدول السابق أن:

- درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم في المجال الأول (المجال المعرفي) جاءت بمتوسط حسابي (3.301) ووزن نسبي (66.026%)، وهي بدرجة (متوسطة).

أعلى فقرتين هي:

- فقرة (قَدِّم لي إرشادات الإعداد السليم والتخطيط الجيد للحصة)، جاءت بمتوسط حسابي (3.438) ووزن نسبي (68.769)، وهي بدرجة (كبيرة).

- فقرة (زودني بمعلومات حول اختيار أساليب التدريس المناسبة)، جاءت بمتوسط حسابي (3.362) ووزن نسبي (67.231)، وهي بدرجة (متوسطة).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تقديم إرشادات الإعداد السليم والتخطيط الجيد للحصة أحد أهم الأمور التي يركز عليها مركز التطوير التربوي في تدريب المعلمين، وأيضاً يأتي ذلك لأن عملية التخطيط للحصص هي الأساس الذي يقوم عليه عملية التدريب، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (صالحة، 2010) والتي بينت أن دور مركز التطوير التربوي في المجال المتعلق بالتخطيط حصل على درجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (80.06%) بسبب كثرة التعليمات الخاصة بالتخطيط الجيد، وتغير النظرة إلى كيفية إعداد الخطة المدرسية، فتارة تكون خطة تطويرية وتارة أخرى تكون خطة طوارئ، وتارة يكون التركيز على مجالين فقط وهكذا، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (أبو هاشم، 2007) التي أظهرت أهمية التخطيط السليم للحصص، ودراسة (جميس وآخرون، 2009) التي بينت أن أهم مهارة لتطوير يجب تطويرها عند المعلمين هي مهارة التخطيط أجل بيئة تعليمية جيدة.

و أما الفقرة رقم (5) والتي نصت على " زودني بمعلومات حول اختيار أساليب التدريس المناسبة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (67.23%) أي بدرجة ممارسة متوسطة، (وتعزو الباحثة أنه على الرغم من الجهود التي يبذلها مركز التطوير التربوي في إعطاء الدورات في كدراسة ضبط الصف والتعامل مع الطلاب حسب المرحلة الدراسية لكن لا يتم إعطاء دورات متخصصة في أساليب التدريسية لكل مادة، فهي تركز على الاطار النظري وليس العملي للمواد الدراسية وأساليب التدريس الجانب الأكبر منها عملي وليس نظري)، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (أبو عطوان، 2008) التي دعت إلى ضرورة التركيز على أساليب التدريس الحديثة وعدم الاقتصار على المحاضرة وورش العمل وتوظيف الأجهزة التكنولوجية الحديثة مثل الحاسوب (LCD)، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (نتيل، 2007) والتي أوصت بالعمل على التنوع في استخدام الأساليب التدريسية والتدريبية، وتتفق مع دراسة (باربرا، 2009) والتي هدفت إلى تدريب المعلمات على أساليب واستراتيجيات التعلم النشط

، وكان من نتائجها وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعة الضابطة والتجريبية سواء بالنسبة للمعلمين ، أو الأطفال لصالح المجموعة التجريبية لتنفيذ هذه الأساليب .  
أدني فقرتين هي:

-فقرة (مكثني من معرفة استراتيجيات تعديل السلوك وطرق حل المشكلات)، جاءت بمتوسط حسابي (3.090) ووزن نسبي (61.795)، وهي بدرجة (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك بأنه بالرغم من تنوع الدورات التي تعطى للمعلمين إلا أنها تفتقر إلى لمهارة تعديل السلوك وحل المشكلات ،بالإضافة إلى أنها مهارة تحتاج إلى الجانب العملي أكثر، وهذه المهارات معقدة تحتاج إلى الكثير من الممارسة والخبرة في مجال التدريس، كما أن بعض المعلمين يستخدمونها دون أن يعرفون أنهم يستخدمون استراتيجيات تعديل السلوك ،وهذا ما أكدت عليه نتائج بعض الدراسات كدراسة (حسونة ،2013) و(أبو دف والديب ،2009) الذي أكدتا على ضرورة اعطاء دورات تدريبية في مجال تعديل السلوك.

- فقرة (أوضح لي طرق كتابة السجلات المدرسية والتقارير الخاصة بالطلاب)، جاءت بمتوسط حسابي (3.133) ووزن نسبي (62.667)، وهي بدرجة (متوسطة).

وتفسر الباحثة ذلك بقلة اعطاء مركز التطوير التربوي المعلومات والمعارف التي تسبق عملية الممارسة العملية للمفاهيم ،وبالتالي يمكن إرجاع ذلك، إلى أن العمل في كتابة التقارير يتم في الغالب من صميم عمل الإدارة المدرسية وليس المعلمين ،وهذا ما أكدت عليه نتائج بعض الدراسات كدراسة ( عرفة ،2010) التي كان من نتائجها قلة الاهتمام بمهارة كتابة التقارير والسجلات لدى المعلمين .

ثانياً: المجال المهني الادائي:

وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يوضحها الجدول (13).

## جدول رقم (13)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المجال الثاني  
المجال المهني الأدائي

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	زودني بمهارة صياغة أسئلة تنمي مهارات التفكير الإبداعي والناقد لدى الطلاب	3.159	1.029	63.179	8	متوسطة
2	طوّر من قدرتي في إعداد وسائل تنمي حب الاستطلاع في نفوس الطلاب	3.110	0.910	62.205	13	متوسطة
3	مكنني من تهيئة المناخ التعليمي الملائم والمشجع للإبداع	3.251	0.940	65.026	*3	متوسطة
4	مكنني من استخدام الوقت بفاعلية لتحقيق أهداف الدرس	3.262	0.987	65.231	*2	متوسطة
5	حسن من قدرتي على تهيئة بيئة تعليمية فاعلة داخل حجرة الدراسة	3.274	0.985	65.487	*1	متوسطة
6	مكنني من تطوير وسائل تعليمية متنوعة ومستجدة	3.159	0.938	63.179	9	متوسطة
7	طور لدي القدرة على استخدام استراتيجيات التدريس مثل التعلم التعاوني، والتعلم المصغر	3.164	0.972	63.282	7	متوسطة
8	مكنني من استخدام أساليب التقويم المختلفة	3.203	0.966	64.051	4	متوسطة
9	مكنني من توظيف التطبيقات العملية لنتائج الاختبارات	3.118	0.949	62.359	11	متوسطة
10	ساعدني في إعداد برامج علاجية للطلبة بطيئي التعلم والمتأخرين دراسياً ولذوي صعوبات التعلم	3.105	0.955	62.103	*14	متوسطة
11	أرشدني إلى طرق التعامل مع أخطاء الطلبة ومشكلاتهم	3.126	0.922	62.513	10	متوسطة
12	مكنني من تحديد صعوبات تنفيذ مهمات التدريس	3.072	0.913	61.436	*15	قليلة
13	زودني باستراتيجيات تنفيذ الدروس وفق الأساليب التربوية الحديثة	3.167	0.907	63.333	6	متوسطة
14	ساعدني في توظيف أساليب البحث العلمي في تفسير سلوك الطفل	2.962	0.890	59.231	*16	قليلة
15	درّني على استخدام طرق تهيئة وإثارة الطلبة	3.113	0.966	62.256	12	متوسطة
16	مكنني من إتباع خطوات الدرس بتسلسل	3.185	1.035	63.692	5	متوسطة
	<b>المجموع</b>	<b>3.172</b>	<b>0.911</b>	<b>63.436</b>		<b>متوسطة</b>

وقد تبين من النتائج السابقة أن:

- درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم في المجال الثاني (المجال المهني الأدائي) جاءت بمتوسط حسابي (3.172) ووزن نسبي (63.436)، وهي بدرجة (متوسطة).



أعلى فقرتين هي:

-فقرة (حسن من قدرتي على تهيئة بيئة تعليمية فاعلة داخل حجرة الدراسة)، جاءت بمتوسط حسابي (3.274) ووزن نسبي (65.487)، وهي بدرجة (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك بأن من أساسيات عملية التعليم تهيئة البيئة الصفية الفاعلة ، وأن عمليات التدريب الفاعلة تعطي المعلمة القدرة على ضبط الصف ومعرفة أساليبه ، وهذا يتفق مع دراسة (باريرا، 2009) والتي بينت أن من آثار عملية التدريب للمعلمات تهيئة بيئة تعليمية فاعلة من خلال استخدام استراتيجيات التعلم النشط داخل حجرة الدراسة .

- فقرة (مكنتني من استخدام الوقت بفاعلية لتحقيق أهداف الدرس)، جاءت بمتوسط حسابي (3.262) ووزن نسبي (65.231)، وهي بدرجة (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك أنه على الرغم من الجهود المبذولة في اعطاء دورات في ادارة الوقت ،وأهمية توزيع وقت الحصة على أهداف الدرس إلا أن هذه الدورات غير كافية وهي نظرية في معظمها حيث إن ضبط وقت الحصة من الأمور التي يجد المعلمون صعوبة في اجادتها وتحديداً في السنوات الأولى لتعيينهم ، وهذا ما أكدت عليه نتائج بعض الدراسات كدراسة ( الأسطل ، 2009 )، ودراسة (كيسنر، 2008)، والتي دعت لإعادة هيكلة وتطوير برامج تدريب معلمين ،وأكدت على ضرورة تقدير دور الوقت في تحقيق أهداف الدرس .

أما أدنى فقرتين هي:

- فقرة (ساعدني في توظيف أساليب البحث العلمي في تفسير سلوك الطفل)، جاءت بمتوسط حسابي (2.962) ووزن نسبي (59.231)، وهي بدرجة (قليلة).

ويمكن ارجاع ذلك إلى ضعف امتلاك البعض من المعلمين للمهارات البحثية ، والمعرفة الجيدة بأساليب تفسير السلوك ، هذا من جانب ، ومركز التطوير التربوي أيضاً يقع عليه جانب بقلة اهتمامه بأساليب البحث العلمي،بالإضافة إلى أن مركز التطوير التربوي لايقوم بإعطاء دورات بهذا المجال .

- فقرة (مكنتني من تحديد صعوبات تنفيذ مهمات التدريس)، جاءت بمتوسط حسابي (3.072) ووزن نسبي (61.436)، وهي بدرجة (قليلة).

تعزو الباحثة ذلك ، أن هذا الأمر يأتي بالممارسة والتطرق إليه نظرياً لا يكفي ،وهذا ما أكدت عليه نتائج بعض الدراسات كدراسة (العكة، 2014) التي بينت أن صعوبات التدريس يتم التغلب عليها من خلال التدريب والممارسة العملية .

ثالثاً: المجال الإنساني الوجداني: وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب كما يوضحها الجدول رقم (14).

## جدول رقم (14)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات المجال الثالث

## المجال الإنساني الوجداني

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	طور من قدرتي في بناء علاقات إنسانية مع الآخرين	3.231	1.031	64.615	4	متوسطة
2	مكنتني من غرس الاتجاهات الإيجابية في نفوس الطلبة نحو الانضباط الذاتي	3.221	1.035	64.410	5	متوسطة
3	ساعدني في تطوير أساليب التعاون بين المدرسة وأسر الطلبة	3.110	1.047	62.205	*13	متوسطة
4	مكنتني من تعريف طلبتي بحقوقهم وواجباتهم	3.141	1.011	62.821	11	متوسطة
5	مكنتني من إقامة علاقة إنسانية مع الطلبة	3.108	1.053	62.154	*15	متوسطة
6	ساعدني في توظيف المواقف التعليمية لتنمية الشعور بالآخرين	3.110	1.024	62.205	*14	متوسطة
7	مكنتني من تبني جواً من الأمان داخل الصف	3.179	1.056	63.590	6	متوسطة
8	أرشدني لمعاملة التلاميذ بعدالة ومساواة	3.179	1.033	63.590	7	متوسطة
9	دريني على تقبل آراء الآخرين والمرونة معهم	3.118	1.037	62.359	12	متوسطة
10	ساعدني أن أكون قدوة صالحة لطلابي	3.179	1.094	63.590	8	متوسطة
11	دريني على الالتزام بوقت العمل وتقدير قيمته بما يحقق أهداف العملية التعليمية	3.267	1.054	65.333	*3	متوسطة
12	دريني على إشاعة جو من الديمقراطية داخل الصف	3.172	1.038	63.436	9	متوسطة
13	نمي مهاراتي في الاتصال والتواصل مع أولياء أمور الطلاب	3.162	0.963	63.231	10	متوسطة
14	حثني على الالتزام بأخلاق المهنة	3.274	1.044	65.487	*2	متوسطة
15	عزز لدي الالتزام بقيم المجتمع داخل المدرسة وخارجها	3.305	1.025	66.103	*1	متوسطة
	المجموع	3.268	0.905	65.359		متوسطة

وقد تبين من النتائج السابقة أن:

- درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم في المجال الثالث (المجال الإنساني الوجداني) جاءت بمتوسط حسابي (3.268)

ووزن نسبي (65.359)، وهي بدرجة (متوسطة) وهذا مؤشر سلبي نحو درجة الممارسة لمركز التطوير وسيعتمد عليه في بناء الاستراتيجية كتحديد أولي لنقاط الضعف والقوة في دراسة الواقع .  
أعلى فقرتين هي:

- فقرة (عزز لدي الالتزام بقيم المجتمع داخل المدرسة وخارجها)، جاءت بمتوسط حسابي (3.305) ووزن نسبي (66.103)، وهي بدرجة (متوسطة).

- فقرة (حتي على الالتزام بأخلاق المهنة)، جاءت بمتوسط حسابي (3.274) ووزن نسبي (65.487)، وهي بدرجة (متوسطة)

وترجع الباحثة ذلك إلى أن التزام المعلمين بأخلاقيات المهنة من شروط بقاء المعلمين داخل مدارس وكالة الغوث ومن لا يلتزم يتم فصله، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات كدراسة ( سلمان ، 2012) و دراسة (العاجز ، 2004) التي أكدت أن عمليات التدريب تكسب المتدربين المعلمين الكثير من أخلاقيات المهنة كالإلتزام والتعاون والعمل بروح الفريق .  
أدنى فقرتين هي:

- فقرة (مكثني من إقامة علاقة إنسانية مع الطلبة)، جاءت بمتوسط حسابي (3.108) ووزن نسبي (62.154)، وهي بدرجة (متوسطة).

- فقرة (ساعدني في توظيف المواقف التعليمية لتنمية الشعور بالآخرين)، جاءت بمتوسط حسابي (3.110) ووزن نسبي (62.205)، وهي بدرجة (متوسطة).

وترجع الباحثة ذلك إلى المعلمين يوظفون المواقف التعليمية في توصيل المعارف المختلفة للطلاب فمع وجود هذا الأمر لدي المعلمين تجد عملية تنمية الشعور بالآخرين أمر يحتاج لفترة طويلة لقياسه ومعرفة أثره ،وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات كدراسة ( أحمد، 2008 ) ، ودراسة ( قنديل ، 2001) .

#### النتائج التي تتعلق بالسؤال الثاني ومناقشتها

##### نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على ما يلي:

الفرضية الأولى:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟

وتمت صياغة هذا السؤال بالفرضية التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

ولقد تم الإجابة على هذا السؤال واختبار هذه الفرضية، عن طريق اختبار "ت" (T-Test)، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (15)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة،

تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
المجال المعرفي	ذكر	132	3.265	0.755	-0.648	0.517	غير دالة
	أنثى	258	3.320	0.803			
المجال المهني الأدائي	ذكر	132	3.193	0.842	0.331	0.741	غير دالة
	أنثى	258	3.161	0.945			
المجال الإنساني الوجداني	ذكر	132	3.220	0.806	-0.753	0.452	غير دالة
	أنثى	258	3.293	0.951			
الاستبانة ككل	ذكر	132	3.242	0.693	-0.788	0.431	غير دالة
	أنثى	258	3.306	0.786			

\* قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (388) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

\* قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (388) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

وقد تبين من النتائج السابقة:

- أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في الاستبانة ككل، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.
- أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع مجالات الاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن مركز التطوير التربوي يقوم بعمل العديد من الدورات التي تخدم المعلمين والمعلمات، وهذا كله يأتي انسجاماً مع سياسة تمكين المعلمين والمعلمات بشكل متساوٍ، و تعطى الدورات التدريبية لكلا الجانبين بالتساوي، و تعد المساواة المبدأ الأساس في التدريب وبناء القيم والأخلاق من خلال مركز التطوير التربوي، وهي الأساس في بناء ثقافة المجتمع عموماً ذكوراً وإناثاً سواء في الجاب المعرفي أو الجانب المهني أو الإنساني، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات كدراسة (صالحه، 2010)

الفرضية الثانية:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر)؟

وتمت صياغة هذا السؤال بالفرضية التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأكثر).

#### جدول رقم (16)

يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" وقيمة "Sig." ومستوى الدلالة،

تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
المجال المعرفي	بكالوريوس فأقل	312	3.306	0.801	0.241	0.810	غير دالة
	ماجستير فأكثر	78	3.282	0.732			
المجال المهني الأدائي	بكالوريوس فأقل	312	3.199	0.925	1.168	0.243	غير دالة
	ماجستير فأكثر	78	3.064	0.847			
المجال الإنساني الوجداني	بكالوريوس فأقل	312	3.316	0.931	2.094	0.037	دالة*
	ماجستير فأكثر	78	3.077	0.765			
الاستبانة ككل	بكالوريوس فأقل	312	3.311	0.775	1.375	0.170	غير دالة
	ماجستير فأكثر	78	3.179	0.668			

\* قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (388) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

\* قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (388) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

وقد تبين من النتائج السابقة:

- أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في الاستبانة ككل، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في المجال الأول والثاني، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في المجال الثالث، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة (البكالوريوس فأقل).

وتعزو الباحثة النتائج السابقة أن حملة الماجستير من خلال دراساتهم حصلوا على معلومات أكثر تمكنهم من تفسير الأمور أفضل من خلال تطور فهمهم وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات كدراسة (صالحه، 2010).

الفرضية الثالثة :

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟  
وتمت صياغة هذا السؤال بالفرضية التالية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).  
ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (17)

يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة "Sig." ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
المجال المعرفي	بين المجموعات	1.406	2	0.703	1.136	0.322	غير دالة
	داخل المجموعات	239.443	387	0.619			
	المجموع	240.849	389				
المجال المهني الأدائي	بين المجموعات	3.370	2	1.685	2.043	0.131	غير دالة
	داخل المجموعات	319.120	387	0.825			
	المجموع	322.490	389				
المجال الإنساني الوجداني	بين المجموعات	3.032	2	1.516	1.861	0.157	غير دالة
	داخل المجموعات	315.217	387	0.815			
	المجموع	318.249	389				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	0.170	2	0.085	0.148	0.862	غير دالة
	داخل المجموعات	221.988	387	0.574			
	المجموع	222.158	389				

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 387) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.00

\* قيمة "ف" الجدولية عند درجة حرية (2، 387) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.61

وقد تبين من النتائج السابقة:

- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في الاستبانة ككل، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع مجالات الاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ب في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وتعتبر الباحثة هذه النتيجة منطقية مقبولة ، فمركز التطوير التربوي حين يمارس دوره في تحسين أداء المعلمين، لا يميز بها فئة عمرية دون الأخرى ، وعند الملاحظة إلى الفئات العمرية التي أجريت عليها الدراسة ، تجد أنها وصلت إلى مستوى النضج الاجتماعي، والإحساس بالمسؤولية

الاجتماعية تجاه الآخرين، وقدرة على إصدار أحكام موضوعية حول ممارسة مركز التطوير التربوي لدوره تجاههم ، وأيضاً التدريب لأبد أن يكون مستمرا طوال فترة الخدمة للجدد والقدامى لكي يبقى المعلم محتفظاً بالقدر الكافي من الكفاءة التي تؤهله لممارسة المهنة بفاعلية ،وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات كدراسة ( الديراوي،2008)

### نتائج السؤال الثالث:

والذي ينص على ما الاستراتيجية المقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين؟

لتطوير الاستراتيجية المقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين قامت الباحثة باستخدام أداة المجموعة البؤرية المركزة وهي عبارة عن نقاش مجموعة مركزة من الخبراء حول محور جديد يراد الاتفاق حوله ، وإصدار أحكام توافقية تمثل رأياً يمكن الاعتماد عليه ،ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

- 1) القيام بعمل زيارة لمركز التطوير التربوي ومقابلة المسؤولين وعمل التحليل البيئي للمركز للوقوف على نقاط القوة والضعف الموجودة .(ملحق رقم 6)
  - 2) وضع اطار مبدئى مقدم للاستراتيجية وارسالها إلى مجموعة من الخبراء ودعوتهم للاجتماع لمناقشتها.
  - 3) الاجتماع بمجموعة الخبراء الممثلة للوظائف المختلفة من المدراء،والمشرفين ،ومدراء المناطق وأساتذة الجامعات لمناقشتهم في الاستراتيجية واجراءات تنفيذها (ملحق رقم 5).
  - 4) تقسيم مجموعة الخبراء إلى مجموعات صغيرة لا يتجاوز عددها ( 3 ) أفراد، في كل مجموعة.
  - 5) إطلاع كل مجموعة على الصورة الأولية للاستراتيجية ومناقشتها.
  - 6) الطلب من المجموعات التعديل على بنود المحاور ( بالحذف- الدمج -الإضافة -إعادة الصياغة)
  - 7) قيام المجموعات بعمل عرض علني لما تم التوصل إليه من نتائج أمام المجموعات الأخرى.
  - 8) إتاحة المجال للمشاركين في المجموعات الأخرى للتعليق على النتائج التي تم التوصل إليها في كل مجموعة.
  - 9) توثيق نتائج الورشة وعمل التعديلات على الاستراتيجية المقترحة وفقاً للتوصيات .
- وقد بنيت الاستراتيجية لتطوير النظام التدريبي والارتقاء بأداء مركز التطوير التربوي وفق منحى النظم الذي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- المدخلات ( Input )
- العمليات ( Processes )



## - المخرجات ( Out put )

جدول رقم ( 18 )

النظام التدريبي وفق منحى النظم

(العزوي، 2006: 33)

المخرجات	العمليات	المدخلات
- معارف ومهارات واتجاهات جديدة. - ارتفاع مستوى الأداء. - ازدياد المردود. - ازدياد إحساس العاملين بمشكلاتهم ومشكلات المنظمة. - الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.	- احتياجات تدريبية. - أهداف. - إمكانات. - مواقف تدريبية. - خبرات تدريبية. - أساليب ونشاطات.	- القوى البشرية (مدربون، متدربون، إداريون، فنيون، مساعدون). - المعلومات (المواد التدريبية، النظريات، البحوث والتجارب). - التقنيات (الأجهزة، الأدوات، المواد التدريبية، أساليب العمل والمعرفة الفنية). - التمويل. - التسهيلات التربوية. - بيئة التدريب.

وتحدد الاستراتيجية المقترحة بالمحاور التالية :

1. تطوير منظومة العملية التدريبية في مركز التطوير التربوي: وتشير إلى التخلي عن المنظومة التدريبية التقليدية التي تركز على التفرد في التخطيط وتحسين الموازنة بين الاحتياجات التدريبية والدورات التي تعطى في مجال التعليم ، وتطوير الجوانب النوعية لبرامج التدريب.
2. تدعيم التوجه نحو اللامركزية: ويقصد به تفعيل دور المؤسسات التدريبية لزيادة فعالية أداء المعلمين.
3. تمكين النظام الإشرافي لزيادة فعالية الأداء: ويقصد به الاستجابة للظروف البيئية المحيطة وإزالة الحدود الإدارية والتنظيمية بين القيادة والعاملين ومنح الأفراد الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بفاعلية .
4. تحسين أداء المعلمين :ويقصد بها عمليات التحديث والتجديد المستمرة للمدخلات والعمليات والاجراءات والآليات داخل منظومة المدرسة لتحسين جودة لتعليم المدرسي.

**الاستراتيجية المقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين**

أولاً: الرؤية :

معلمون مكنون مهنياً ومعرفياً واجتماعياً قادرين على التفاعل مع المتغيرات الانسانية والتقنية .

ثانياً: الرسالة :

يسعى مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية كمركز عصري عربي الانتماء فلسطيني الهوية لبناء معلم قادر على التكيف مع متطلبات عصر التعقد وتداعياته ،من خلال زيادة الفعالية في قيادة عمليات التدريب وتحقيق الكفاءة في استثمار الامكانيات المتاحة ،وبقدرته على تحسين أداء المعلمين معرفياً ومهنياً واجتماعياً، وتمكينه وفقاً لمبدأ التطوير المهني المستمر .

ثالثاً:غايات الاستراتيجية المقترحة وأهدافها :

الأهداف	الغايات
الهدف (1-1): 1. تعزيز عملية التخطيط في تدريب المعلمين وتحسين المواءمة بين الاحتياجات التدريبية والدورات التي تعطى في مجال التعليم .	المجال (1) تطوير منظومة العملية التدريبية في مركز التطوير التربوي.
الهدف (1-2): 2. تطوير الجوانب النوعية لبرامج التدريب وعملياتها ومخرجاتها، بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعلمين.	
الهدف (2-1): ايجاد مركز تدريب لكل منطقة تعليمية .	المجال (2) تدعيم التوجه نحو اللامركزية
الهدف (2-2): تفعيل دور المدرسة كمركز تدريب دائم .	
الهدف (3-1): زيادة فاعلية المدربين والعاملين في مركز التطوير .	المجال (3) تمكين مركز التطوير التربوي ذاتياً وتكيفه
الهدف (3-2): تعزيز قدرة مركز التطوير التربوي على التكيف مع التطورات المحلية والتقنية .	
الهدف (4-1) تحديد معايير واضحة لأداء المعلمين.	الغاية ( 4 ) تحسين أداء المعلمين
الهدف (4-2) التقييم المستمر لأداء المعلمين على مدار العام	

## آليات تحقيق الغايات والأهداف :

الغاية (1)	
الغاية (1)	الأهداف
<p>الهدف (1-1)</p> <p>تعزيز عملية التخطيط في تدريب المعلمين وتحسين المواعمة بين الاحتياجات التدريبية والدورات التي تعطى في مجال التعليم</p> <p>رسم أهداف التدريب بوضوح، حتى تقوم الأقسام والأفراد بالمشاركة في التدريب وتسهل عملية تحقيق الهدف منه.</p> <p>رسم الصورة الكلية لمخطط التدريب، وتوضيح أجزاء العمل المختلفة في نفس الوقت ، وكيفية ربط الأجزاء مع بعضها لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد.</p> <p>توقع التدريب المخطط له المشكلات والعقبات التي تواجهه أو تحول دون تنفيذ العمليات مما يمكن من الاستعداد للتعامل معها.</p> <p>تهيئة الظروف للمتابعة الدورية لأنشطة التدريب والتعرف على ما تم تحقيقه ومقارنته بالمستهدف.</p> <p>تحديد إطار عملية التقييم في ضوء الأهداف والإمكانات والوقت المسموح به.</p> <p>توفير الخبرات العلمية والعملية في مختلف التخصصات المطلوبة في التعليم.</p> <p>تبني إطار شامل يقوم على ركيزتين في التخطيط لمنظومات وبرامج التدريب: حاجات المتعلم والمتدرب كإنسان ومواطن في ضوء قدراته واستعداداته ورغباته.</p> <p>تفعيل مشاركة القطاع الحكومي في التخطيط لنظم وبرامج وقضايا التدريب على المستويات المركزية والمؤسسية</p>	<p>الهدف (1-2)</p> <p>تطوير الجوانب النوعية لبرامج التدريب وعملياتها ومخرجاتها، بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعلمين</p> <p>مواكبة التطورات في مجالات التنمية والتدريب.</p> <p>إيجاد نخبة من الخبراء والمتخصصين في مختلف المستويات والمجالات لوضع برامج تدريب مدروسة تساهم في تحسين أداء المعلمين.</p> <p>تقديم لقاءات علمية ومؤتمرات وندوات وورش عمل وحلقات نقاشية وذلك للتداول حول القضايا التي تهم المعلمين وتخدم مصالحهم مما يوفر فرصة لمناقشة الأعمال البحثية وتبادل الآراء والأفكار .</p> <p>إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين مستوى المخرجات من الكفاءات وبين ما يتطلبه واقع التدريس</p>

الغاية (2) تدعيم التوجه نحو اللامركزية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقرار إطار مرجعي يحدد نوع اللامركزية اللازمة لزيادة فعالية التدريب.</li> <li>- إعطاء المعلمين حق المشاركة في صياغة خطط التدريب.</li> <li>- عقد لقاءات وندوات لتنمية الوعي العام بالامركزية التدريب وأهميتها في المدارس</li> <li>- عقد محاضرات وورش عمل مركزية لعرض تجارب الدول المتقدمة في تطبيق اللامركزية في تدريب المعلمين</li> <li>- تنظيم برامج تدريبية للمديرين لإكسابهم المهارات اللازمة لتحسين أداء المعلمين</li> <li>- وضع برنامج للتقييم المستمر للقيادة اللامركزية في المدارس .</li> </ul>	<p>الهدف (2-1)</p> <p>ايجاد مركز تدريب لكل منطقة تعليمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد لقاءات لتوعية المعلمين بأهمية العمل القائم على الفريق</li> <li>- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين المعلمين ومركز التطوير</li> <li>- عقد لقاءات دورية بين المعلمين ومركز التطوير للمناقشة الحرة الهادفة إلى تبادل الأفكار والمقترحات وتعزيز المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في الدورات التدريبية وتحديد أهدافها وتطويرها وتحسينها .</li> <li>- تنظيم أيام دراسية حول الدورات التدريبية واثرها وزيادة فعاليتها .</li> <li>- تنظيم لقاءات دورية بين المركز والعاملين للبحث في سبل التفعيل المستمر لأدوار المعلمين بما يدعم العمل الجماعي الذي يفيد المدرسة ككل .</li> </ul>	<p>الهدف (2-2)</p> <p>تفعيل دور المدرسة كمركز تدريب دائم</p>

الغاية رقم (3)	
تمكين مركز التطوير التربوي ذاتياً ونكيفة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدريب مدربي الدورات التربوية على الاستفادة من ديناميات التفاعل في تمكين العاملين لتحسين أدائهم .</li> <li>- تعميم الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين في المركز ، واعتماد مبدأ الشفافية وعدم حجب المعلومات .</li> <li>- توزيع النشرات المتعلقة بالمستجدات العلمية على العاملين ، وتوجيههم لقراءات ومراجع تفيدهم في عملهم وتطوير أدائهم ، وحثهم على المشاركة في المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية .</li> <li>- توزيع الأعباء بصورة عادلة على جميع العاملين وبما يتناسب مع قدراتهم ، وتطبيق القرارات المتخذة على الجميع دون استثناء ، وتشجيع العاملين ومكافأتهم على الأداء الجيد .</li> <li>- تفويض العاملين في المركز بالصلاحيات التي تمكنهم من أداء واجباتهم بفاعلية .</li> <li>- عقد الاجتماعات الدورية مع المعلمين لتحديد احتياجاتهم التدريبية ومناقشتهم وحل المشكلات التي تواجههم ، وتمكينهم من خلال دعمهم والتعاطف معهم .</li> <li>- وضع أنظمة وأدلة عمل وجداول توضح سير العمل في المركز .</li> </ul>	<p>الهدف (3-1)</p> <p>زيادة فاعلية المدربين والعاملين في مركز التطوير</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدريب المدربين على التشخيص العلمي الدقيق للممارسات التكيفية ونمط العلاقات التي تسود أجزاء النظام التدريبي.</li> <li>- عقد لقاءات توعية لمدربي الدورات التدريبية حول التنظيم الذاتي للتدريب والآليات التي يمكن اتباعها لزيادة قدرته على التكيف.</li> <li>- وضع هدف خاص في خطة مركز التطوير للتعامل مع المعلمين ومساعدتهم على التكيف مع البيئة المدرسية .</li> <li>- وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة الأزمات والمشكلات غير المتوقعة .</li> <li>- تنظيم ندوات وإرشادات للعاملين في المركز لتحقيق التوازن بين مطالبهم ومطالب البيئة المحيطة ونسج علاقات إيجابي مع بعضهم البعض.</li> </ul>	<p>الهدف (3-2)</p> <p>تعزيز قدرة مركز التطوير التربوي على التكيف مع التطورات المحلية والتقنية</p>

الغاية (4) تحسين أداء المعلمين	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقرار معايير واضحة للأداء وتعميمها على كافة العاملين بالمدرسة .</li> <li>- اعتماد رؤية واضحة ورسالة داعمة لتحسين الأداء</li> <li>- اعتماد مبدأ الشفافية والإثابة على قدر الإجابة ،والمسائلة على قدر التقصير</li> <li>- عقد دورات تدريبية للمعلمين لتحسين أدائهم الوظيفي ،وتشجيعهم على إحداث التغيير في طرق أدائهم لأعمالهم .</li> <li>- عقد لقاء خاص في بداية كل فصل دراسي بين المدربين والعاملين لوضع خطة شاملة لمجالات العمل في المدرسة ،وتحديد أطر زمنية لإنجاز المهام والأعمال وذلك لضمان جودة الأداء .</li> <li>- تفعيل دور المدارس المدارة ذاتياً لتطوير أداء العاملين فيها .</li> </ul>	<p>الهدف (4-1)</p> <p>تحديد معايير واضحة لأداء المعلمين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقرار معايير واضحة لتقييم الأداء العام للمعلمين .</li> <li>- إقرار معايير وآليات واضحة للمحاسبية في مركز التطوير التربوي تأخذ باعتبارها نتائج المعلمين وانجازاتهم .</li> <li>- تدريب المدربين على التشخيص العلمي الدقيق للمعلمين</li> <li>- عقد لقاءات وندوات داخل المركز لتوجيه العاملين نحو ممارسة أسلوب التقييم الذاتي.</li> <li>- عقد لقاءات توعية للمعلمين حول آليات التطبيق الدقيق والموضوعي لنظام التقييم الشامل .</li> </ul>	<p>الهدف (4-2)</p> <p>تفعيل التقييم المستمر لأداء المعلمين على مدار العام</p>

## ملخص نتائج الدراسة:

بناءً على الدراسة التي قامت بها الباحثة والتي تناولت "استراتيجية مقترحة للارتقاء بدور مركز التربوي في تحسين أداء المعلمين"، والتي استخدمت فيها الباحثة أداة الاستبانة، حيث قامت بتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، ووضع الاستراتيجية المقترحة، وبالتالي قامت الباحثة بوضع خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وهي كالاتي:

1. تطوير استراتيجية للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين تتضمن رؤية ورسالة للمركز وغايات وأهداف واجراءات محددة لتطوير الأداء.
2. درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بمتوسط حسابي (3.285) ووزن نسبي (65.692)، وهي بدرجة (متوسطة).
3. الترتيب الأول هو مجال (المجال المعرفي)، جاء بمتوسط حسابي (3.301) ووزن نسبي (66.026)، وهو بدرجة (متوسطة).
4. الترتيب الثاني هو مجال (المجال الإنساني الوجداني)، جاء بمتوسط حسابي (3.268) ووزن نسبي (65.359)، وهو بدرجة (متوسطة).
5. الترتيب الثالث هو مجال (المجال المهني الأدائي)، جاء بمتوسط حسابي (3.172) ووزن نسبي (63.436)، وهو بدرجة (متوسطة).
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة (البكالوريوس فأكثر).
9. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
10. فقرة (قدّم لي إرشادات الإعداد السليم والتخطيط الجيد للحصة)، جاءت بمتوسط حسابي (3.438) ووزن نسبي (68.769)، وهي بدرجة (كبيرة).

11. فقرة (أوضح لي طرق كتابة السجلات المدرسية والتقارير الخاصة بالطلاب)، جاءت بمتوسط حسابي (3.133) ووزن نسبي (62.667)، وهي بدرجة (متوسطة).
12. فقرة (حسن من قدرتي على تهيئة بيئة تعليمية فاعلة داخل حجرة الدراسة)، جاءت بمتوسط حسابي (3.274) ووزن نسبي (65.487)، وهي بدرجة (متوسطة)
13. فقرة (ساعدني في توظيف أساليب البحث العلمي في تفسير سلوك الطفل)، جاءت بمتوسط حسابي (2.962) ووزن نسبي (59.231)، وهي بدرجة (قليلة).
14. فقرة (عزز لدي الالتزام بقيم المجتمع داخل المدرسة وخارجها)، جاءت بمتوسط حسابي (3.305) ووزن نسبي (66.103)، وهي بدرجة (متوسطة).
15. فقرة (مكنتني من إقامة علاقة إنسانية مع الطلبة)، جاءت بمتوسط حسابي (3.108) ووزن نسبي (62.154)، وهي بدرجة (متوسطة).



**توصيات البحث:**

وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها خلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات من خلال المعايير المستخدمة في الدراسة أهمها:

**أولاً: في المجال المعرفي**

- 1- دراسة الاستراتيجية وتطويرها واعتمادها كأساس للتطوير المستقبلي لمركز التطوير التربوي.
- 2- وضع آليات محددة ومنهجية تضمن مشاركة المعلمين عند صياغة رؤية ورسالة البرامج التدريبية، لما له من أثر في جوانب العمل المختلفة، وذلك من خلال إشراك المعلمين وممثلين عن شرائح مجتمعية ذات علاقة في عمليتي التخطيط والتطوير .
- 3-مراجعة رؤية مركز التطوير التربوي واهدافه ، لمعرفة الاهداف التي تم تحقيقها والأهداف التي لم تُحقق والأسباب التي حالت دون تحقيقها .
- 4- اعتماد البرامج التدريبية القائمة على أساس الكفايات في تدريب المعلمين لما أثبتته من تحسن في أداء المعلمات وبشكل واضح، إذا ما تم مقارنة أدائه قبل تنفيذ تلك البرنامج.
- 5- الإفادة من قائمة الكفايات التي تضمنتها بطاقة الملاحظة كمعايير للأداء المطلوب من قبل المعلم
- 6- إشراك خبراء في مجال الإدارة في وضع الخطط التطويرية لمركز التطوير التربوي، والاستفادة من أنظمة التدريب في بلدان العالم المتقدم، وخطط التطوير التي يتبعونها.
- 6 -تطوير إمكانية فتح برامج تدريبية جديدة بالتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية

**ثانياً: في المجال المهني الأدائي**

- 1- عقد ورشات عمل لمناقشة متطلبات البرنامج التدريبية، وتطوير القدرات على المستوى الوطني والمؤسسي في التخطيط الإداري.
- 2-تعزيز ثقافة المساءلة والمراقبة على المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات المتعلقة بالدورات التدريبية، وأن تكون المساءلة والثواب والعقاب بناءً على نتائج عملية التدريب.
- 3- إجراء تقييم رسمي ومنظم لأداء المعلمين، من أجل التأكد من فاعلية التدريس، والوقوف على درجة فاعلية الدورات التدريبية.
- 4-عقد ورش عمل للاتفاق على نوعية البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين.
- 5-مراجعة المواد التدريبية مع التركيز على نوعية ومستوى البرامج ومراحلها والتوازن بين الجزء النظري والعملية وبين الخطة والتنفيذ والعمل.
- 6-إقامة دورات تدريبية للمعلمين حول أساليب التعليم والتعلم المختلفة.
- 7- تطبيق أساليب تعليم وتعلم متنوعة ومتطورة في عملية التدريب، مثل: التعلم الذاتي، التعلم التعاوني، وحل المشكلات، الابتكار والتفكير المستقل.

- 8- استخدام تكنولوجيا التعلم الحديثة وتوظيفها في التدريب.
- 9- توفير قاعات ملائمة وكافية لأعداد المعلمين و توفير أجهزة مناسبة ( بما في ذلك أجهزة الحواسيب وأجهزة المختبرات ) التي يمكن للمعلمين استخدامها، من أجل تحقيق المتطلبات العملية التدريبية.

### ثالثاً: في المجال الانساني

- 1- إجراء تحليل دقيق لاحتياجات المعلمين التدريبية ،والاستفادة من أفكارهم وتجاربهم لإجراء تعديلات على الخطط والبرامج التدريبية.
- 2- توفير الدعم المالي، والمادي، والإداري الملائم، والمصادر المعلوماتية اللازمة للإبقاء على البرامج التدريبية، وحضور المؤتمرات العلمية المحلية والدولية، بشكل يتسق مع رسالة مركز التطوير التربوي وأهدافه.
- 3- تخصيص ميزانية لضمان الجودة لمركز التطوير التربوي حتى يتمكن من القيام بالدور المنوط به من أنشطة ولقاءات متعلقة بالمعلمين، حيث تشير النتائج إلى النقص في مجال الدورات التدريبية .
- 4- وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية التدريب بحيث يمكن للمعلم من التعرف إلى نتائج التقييم، وتحديد مواطن الضعف وتلافيها، ومواطن القوة وتعزيزها.

### ثانياً : مقترحات الدراسة

- 1) عقد مؤتمرات سنوية وأيام دراسية تتناول محاور تدريب المعلمين بالتعاون مع الدول العربية، للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في التدريب وضمان الجودة والنوعية.
- 2) إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية وتطبيقها على مراكز تدريب أخرى.
- 3) إجراء دراسة مقارنة حول أثر تدريب المعلمين في أداء مركز التطوير التربوي وأداء مراكز تدريب أخرى.



المصادر

والمراجع



## المصادر والمراجع

## أولاً: قائمة المراجع العربية

\*القرآن الكريم .

1. أحمد ،أحمد عطيه (2008):"تجارب بعض دول الاعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج في تطوير استراتيجيات التعليم والتعلم " رسالة ماجستير.الجامعة الأمة ،غزة .
2. أبو الروس، فضل ( 2001 ) : "تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلم الصفوف الاربعة الاساسية الاولى في محافظة نابلس" . رسالة ماجستير ،كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية: نابلس .
3. أبو النصر ،مدحت(2012)"مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية " الطبعة الاولى ،المجموعة العربية للتدريب والنشر:عمان.
4. أبو شملة ،كامل(2009):" فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها" رسالة ماجستير.الجامعة الاسلامية ،غزة .
5. أبو عطوان ،مصطفى (2008): " معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظات غزة " رسالة ماجستير ، كلية التربية، الجامعة الاسلامية ،غزة .
6. أبو هاشم ،محمد خليل (2007)"واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره " رسالة ماجستير ،كلية التربية ،الجامعة الاسلامية :غزة.
7. أبودف ،محمود خليل والديب، ماجد حمد (2009)"مدى ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لأساليب تعديل السلوك كما جاءت في السنة النبوية من وجهة المديرين والشرفيين التربويين بمحافظات غزة" مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد السابع عشر، العدد الأول،ص453-ص486 :غزة .
8. الأسطل ،أميمة عبد الخالق(2009):"فاعلية الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهه نظرهم". رسالة ماجستير.كلية التربية ،الجامعة الاسلامية ،غزة .
9. الأغا، إحسان ،والأستاذ ،محمود ( 1999 ) : " تصميم البحث التربوي" ، الطبعة الأولى ،مطبعة الرنتيسي ،غزة .
10. الأغا، إحسان ( 2001 ) ، منهج البحث البنائي في البرامج التربوية المقترحة للمستقبل، الطبعة الأولى، دار المقداد للطباعة : فلسطين.
11. بركات ،زياد (2005) : "الدورات التدريبية أثناء الخدمة وعلاقة ذلك بفعالية المعلم واتجاهاته نحو مهنة التدريس" بحث محكم ،جامعة القدس المفتوحة : طولكرم.

12. بلقيس، احمد ( 1984 ) معهد التربية الهوية الثقافية الفلسطينية ، مجلة المعلم/الطالب ، رئاسة الأنروا / اليونسكو ، عمان الأردن.
13. بلوط ،حسن إبراهيم(2002)"إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية، بيروت.
14. الترتوري، محمد عوض والقضاء، محمد فرحان (2006) "المعلم الجديد: دليل المعلم في الإدارة الصفية الفعالة"، دار الحامد للطباعة والنشر، عمان.
15. التميمي، فواز ( 2014 ) : "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001 ) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان.
16. توفيق ،عبد الرحمن (2007)"تحديد الاحتياجات التدريبية بين الهدر و الاستثمار"، الجزء الثامن ،مركز الخبرات المهنية للإدارة :القاهرة.
17. جبر،نبيل داود( 2002 )، "تقويم برامج تدريب معلمي المرحلة الأساسية الدنيا أثناء الخدمة" رسالة ماجستير ،كلية التربية ، الجامعة الاسلامية :غزة.
18. جوازانه،محمد وآخرون (2008):"درجة تقييم المشرف الأكاديمي والمعلم المتعاون لأداء الطلبة المعلمين ف برنامج التربية العملية في الجامعات الهاشمية "مجلة اتحاد الجامعة العربية ،العدد 51:ص 203-290 :الأردن .
19. حجازي، وجيه ( 2002 ) تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي الرياضيات في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية: نابلس .
20. حسونة ،رامز ابراهيم (2013):"فاعلية برنامج سلوكي معرفي في تعديل السلوك العدوانى لدى الطلاب الجانحين في محافظة غزة "رسالة ماجستير ،كلية التربية ،الجامعة الاسلامية :غزة .
21. حماد، حسن وآخرون (2011)" اتجاهات معلمي الحكومة نحو الدورات التدريبية التي تلقوها أثناء الخدمة بمحافظات غزة" مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الانسانية (المجلد التاسع عشر ) ، العدد الثاني :ص 343-396 :غزة.
22. خضر، غازي وآخرون ( 2006 ) : "درجة فاعلية برامج تدريب القيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية في الأردن في أثناء الخدمة من وجهة نظر القيادات التربوية نفسها - وتطورها مستقبلا .رسالة ماجستير،جامعةالأردن:عمان.
23. حسنين، محمد حسين (2001) أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية ، دار مجدلاوى للنشر و التوزيع: عمان.

24. الخطيب، رداح و الخطيب، أحمد (2004). " اتجاهات حديثة في التدريب " الطبعة الثالثة ، جامعة اليرموك: عمان.
25. الخطيب، رداح و الخطيب، أحمد(2006). " التدريب الفعال " الأردن ،جامعة اليرموك: عمان.
26. الخطيب، عامر، والعيلة، رياض ( 1998 )، " تخطيط وتصميم برنامج لتدريب المعلمين أثناء الخدمة في فلسطين" مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية المجلد الأول، العدد الثاني، غزة .
27. الخليفات، عصام عط الله حسين (2010) "تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فعالية البرامج التدريبية " دار الصفا للنشر والتوزيع: عمان.
28. درياس ،أحمد سعيد (1994):"ادارة الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس المتوسطة و الثانوية في مدينة الطائف: دراسة ميدانية .المجلة التربوية .المجلد 8:العدد 31 ،ص 169-194 :السعودية.
29. الدقاق ، فهد ( 1984 ):" نشأت معهد التربية لمحة تاريخية" ، مجلة المعلم/ الطالب ، عمان :الأردن .
30. الديب ،ابراهيم (2007):"التطوير المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة "جدة :السعودية .
31. ديراني، محمد عيد( 1995 )،"فعالية برنامج التأهيل التربوي للمعلمين في تحسين ممارساتهم التعليمية" دراسات للعلوم التربوية، الجامعة الأردنية 0مج 24 ، ع 1،ص ص(35-22):الأردن .
32. الديراوي ،اسماعيل ابراهيم (2008):"دور الاشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة " رسالة ماجستير .كلية التربية، الجامعة الاسلامية ،غزة
33. ديسلر ، جاري ( 2003 )، ترجمة: عبد المتعال محمد، " ادارة الموارد البشرية " ، الرياض : دار المريخ للنشر.
34. رضا ،هاشم حمدي (2013)"التدريب الاداري المفاهيم والاساليب "،الطبعة الأولى \_ دار الراهية لنشر والتوزيع: عمان.
35. رمو ،لمى (2013):"فاعلية برنامج تدريبي قائم على كفايات في انتقان أداء معلمات رياض الأطفال لأدوارهن التربوية ،رسالة دكتوراه ،جامعة دمشق -سوريا.

36. الزميلي ،تمام فتحي (2005) :الدورات التدريبية و دورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة " ، رسالة ماجستير،كلية التربية ، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى ،غزة.
37. الزناتي ،محمد محمود (2012):تقويم برنامج تدريبي معلمي العلوم بالمدارس الحكومية في ضوء معايير الجودة الشاملة "رسالة ماجستير ،كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ،غزة
38. الزهراني ، بندر(2009) : "دور الدورات التدريبية في تطوير المهارات التدريسية لمعلمي "رسالة ماجستير ،كلية التربية، الجامعة الاسلامية :غزة.
39. السالم ،مؤيد سعيد والصالح ،عادل حرحوش (2006) "إدارة الموارد البشرية "،علم الكتب الحديث ،إربد.
40. السكارنه ،بلال خلف (2011). "طرق ابداعية في التدريب "،دار الميسرة: عمان.
41. السكارنه ،بلال خلف (2006) " اتجاهات حديثة في التدريب "الأردن -عمان .
42. سكر ،أحمد مصطفى (2012)"واقع التدرب المهني ومدى ملاءمته لسوق العمل الفلسطيني "رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية :غزة.
43. سلمان ،عطا ابراهيم (2012):"درجة التزام معلمي المدارس الاعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها" رسالة ماجستير .الجامعة الاسلامية ،غزة .
44. السلمي ،علي(1985 )، " إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"القاهرة ،مكتبة غريب.
45. السلوم ، حمد بن إبراهيم (2005)" أحاديث عن التعليم أداء وجوده " ، دار النيريين :الرياض،السعودية .
46. سمور، رياض ( 2006 ) ،"دور برنامج المدرسة وحدة تدريب في النمو المهني للمعلمين" مجلة الجامعة الإسلامية ،المجلد الرابع عشر ،العدد الثاني، غزة، فلسطين.
47. شبلاق ،وائل صبحي (2006):"دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة " رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية :غزة .
48. شقفة،عبد الرؤوف شاکر(2010) : "دور الدورات التدريبية في تطوير النمو المهني لمعلمي العلوم في مدارس الوكالة بغزة وسبل تفعيله " رسالة ماجستير ،كلية التربية ،الجامعة الاسلامية :غزة .

49. صبح ، فتحي أحمد (2006 ) : "التدريب أثناء الخدمة على المناهج الفلسطينية الحديثة لمعلمي المرحلة الأساسية بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة ، المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية ، التجربة الفلسطينية في إعداد المناهج، الواقع والتطلعات.جامعة الأزهر ، غزة.
50. صالحه ،فايز(2010):"دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الاداري لمديري المدارس وسبل تفعيله " رسالة ماجستير. التربية كلية الجامعة الاسلامية ،غزة .
51. طرخان، عبد المنعم أحمد ( 1993 ) . " أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن على تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية لديهم " رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة الأردنية ، المملكة الأردنية الهاشمية.
52. طرخان، محمد عبد القادر ( 1999 ) ، "معهد التربية، نشأته وتطوره ،فلسفته وبرامجه التدريبيية الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية "، عمان ،الأردن .
53. الطعاني ،حسن أحمد (2010)"التدريب الاداري المعاصر "،الطبعة الثانية -دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
54. العاجز ،فؤاد علي واللوح ،عصام حسن (2010):" واقع تدريب معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية أثناء الخدمة بمحافظة غزة " مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، غزة .
55. العاجز ،فؤاد علي(2004)"تقويم دورات تدريب معلمين المرحلة الثانوية أثناء الخدمة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، غزة .
56. العاجز و ،فؤاد ونشوان، جميل (2005):" تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة .بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس بعنوان " التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي " : غزة .
57. العاجز، فؤاد على ،والبنا، محمد( 2003 ):" تصور مقترح لبرنامج إعداد المعلم الفلسطيني وفق حاجاته الوظيفية في ضوء مفهوم الأداء "مجلة الجامعة الإسلامية العدد الأول ،غزة.
58. عبد العزيز ،أحمد البديري (2010)"الاتجاهات الحديثة في التدريب "مقدم لمشروع الطرق المؤدية إلي التعليم العالي ( تدريب المدربين):السعودية .
59. عبد المنعم، عبد الله و الأغا ،إحسان( 1989 )"التربية العملية "الطبعة الثانية، مكتبة اليازجي، غزة .



60. عبد المحسن ، توفيق ( 1997 ) . " تقييم الأداء " ، القاهرة ، دار النهضة العربية السعودية.
61. العبيدي ،جواهر عبد الهادي (2013):"أثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب "رسالة ماجستير ،كلية التربية ،جامعة الشرق الأوسط: السعودية.
62. العجرمي ،باسم صالح ( 2011 ) : "فعالية برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات المهنية لطلبة معلمي التعليم الأساسي بجامعة الأزهر- غزة في ضوء استراتيجية اعداد المعلمين(2008)" رسالة ماجستير ،كلية التربية ،جامعة الأزهر، غزة.
63. عرفة ،خضر حسني(2010) "دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية في التغلب على معوقات تنفيذ الأنشطة المدرسية اللاصفية "رسالة ماجستير ،كلية التربية، الجامعة الاسلامية :غزة .
64. العزاوي ،نجم (2010)"جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015 دار اليازوري للنشر والتوزيع :عمان -الأردن.
65. العزاوي ،نجم (2006)"التدريب الإداري " اليازوري للنشر والطباعة: عمان -الأردن.
66. عطوي ،جودت عزت(2001) ،"الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها " الدار العلمية الدولية ،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع :عمان ،الأردن.
67. العكة، أحمد أمين ( 2014 )"فاعلية التدريس بدورة التعليم الخماسية والقبعات الست في تنمية مهارات حل المسائل الهندسية لدى طلاب الصف الثامن بغزة" رسالة ماجستير كلية التربية.الجامعة الاسلامية ،غزة .
68. علاوي ،حسين خليفة (2013):"النظرية الاستراتيجية المعاصرة "دار الحكمة، بغداد.
69. عليمات ،صالح ناصر (2004م) "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير"، دار الشروق: الأردن، عمان .
70. الغتم ،محمد بن جاسم (2004)"نظرة استراتيجية على مملكة البحرين والمنطقة العربية في اطار دولي " مجلة شؤون عربية ،الجامعة الاسلامية :ص 252-258.
71. الفرا ،غادة رفيق (2013):"تقويم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في التعليم الأساسي بمدارس وزارة التربية والتعليم ومدارس وكالة الغوث الدولية :دراسة مقارنة ،رسالة ماجستير .كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ،غزة .
72. قنديل ،انيسة عطية (2001):"العلاقات الانسانية بين المعلمين وطلبتهم في الفكر التربوي الاسلامي ومدى تمثلها في المدارس الثانوية الحكومية بغزة" رسالة ماجستير .الجامعة الاسلامية ،غزة .

73. الكبيسي، صلاح الدين ( 2005 ): "إدارة المعرفة"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
74. الكفافي، محمد جمال(2007)"الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية"،الدار الثقافية، القاهرة .
75. محيرق ، مبروكة عمر (2013)"أساسيات تدريب الموارد البشرية " ، دار السحاب للنشر والتوزيع: القاهرة.
76. مركز القطان للبحث والتطوير التربوي (2001) "واقع برامج التأهيل التربوي في الجامعات الفلسطينية واحتياجات القطاع التعليمي خلال الأعوام العشرة القادمة " ، دراسة ميدانية، غزة.
77. المصدر ، أيمن عبد الرحمن (2010):"واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية " رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة .
78. مصطفى ، وآخرون (2011)"كيف يكون التدريب ممتعاً؟" مصر الجديدة -القاهرة .
79. موسى، عبد الحكيم( 1997 ). التدريب أثناء الخدمة، بدون ناشر، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.
80. نتيل ، جمال إبراهيم محمد ( 2007 ) : " دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة " رسالة ماجستير ،كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة .
81. هلال ،محمد عب الغني حسن (2006)"مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب " مركز تطوير الأداء والتنمية :القاهرة ،مصر الجديدة.
- a) <http://www.dawahmemo.com>
- b) <http://www.minshawi.com/other/tartury3.htm>

### ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية والدوريات

- 1-Renaud, Stephanie; et al; (2004); "**The Determinants of Participation in Non-Mandatory Training**" (available on line)  
<http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=6&hid=120&sid=0d2c3d69->
- 2-Sega, Meleine, (2006), "Training and need assessment, techniques improvements in customer services through a field observation study, **master thesis** in training and developmentU of Wiscinson, USA.
- 3- Philps.D( 1997)**Teacher Training :Observation And Feedback**, USA

- 4-Milton Mayfield, (2011) "Creating training and development programs: using the ADDIE method", **Development and Learning in Organizations**, Vol. 25 Iss: 3 , pp.19 – 22.
- 5-Bax.s(1995): ): Principles For Evaluating Teachers Development Experiential learning in training journa Activities.
- 6- Colin .R 6-.u.k. waltouhall.(1993) Managing Education Change, the open university
- 7- Rowley , James B.,(1999)."The Good Mentor ."Journal of ASCD vol. 56 ,N o .8,p
- 8- Fullan, Mr. (1992). **The New Meaning of Educational** Change, London; Cassell.
- 9- Heilbronn, R. & Jones, C. (1997). **The New Teachers In an urban comprehensive school**, London; Trent ham Books Ltd.
- 10- Jones , C. (1992). **Cities Diversity and Education on Colby**. (Eds), World Yearbook of Education, London; kogan Page.
- 11-Barbara , dona,(2009): **Improving Teachers Competency Based Training** Vol. 25 Iss: 3 , pp.19 – 22.
- 12-Bramblett,p,Cope(2000)" An Analysis of new Teacher program in Northern Arizona University DAL . A611-3 .P. 824
- 13-Kiesner ,Eileen,(2008 ):Improving Teacher Education Field Experience, **preparation and professional development " , Journal of Education For Program For Beginning The year**, Vol(78),No(22),PP256
- 14-San , Myint (1999) : "Japanese beginning teachers perceptions of their teaching , vol 25 , no ,p.p :255-289.
- 15-UNRWA,( 1999 ) Department of Education," **Five year Education Development plan** ," . vol 25 , no ,p.p :25-33
- 16- R. Bittel Lester (1997), **Supervisory Training and Development** Addison-WesleyPublishing Company, INC. Redding, Massachusetts, p. 115.
- 17-Webster Thomas.J(2000) : First year teacher : Their Evaluation From perservice to the end of organizational frames , AAT9973932 , N , **UMI PRO Quest digital Dissertation – full citation abstrac**
- 18- Siti Fardaniah Abdul Aziz, Shamsuddin Ahmad, (2011) "Stimulating training motivation using the right training characteristic", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 43 Iss: 1. pp.53 – 61.
- 19- Nkirina, Severina(2009)," The challenges of integrating entrepreneurship education in the vocational training system",Augustine University of Tanzania, Mwanza, Tanzania, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 43 Iss: 1. pp.66-78

20- Frank . Ruth A (2007) An Invesitgation into the effectiveness of the trainers model for in service professional development programs or elementary , the university of taxas AAT 992791 **N.umi pro Quest dessertaion full citation .**



# الملاحق



## ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور :.....حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

**الموضوع :طلب تحكيم استبانة**

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (استراتيجية مقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين) وذلك للحصول على درجة الماجستير في التربية – قسم اصول التربية، تخصص (الادارة التربوية) من الجامعة الاسلامية بغزة

ولهذا الغرض قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة والتي تتوزع على ثلاث مجالات وهي (الكفايات المعرفية -الكفايات المهنية الأدائية -الكفايات الوجدانية الانسانية) لتحديد درجة ممارسة مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس محافظات قطاع غزة

وفي ضوء ما حباكم الله به من علم وخبرة، نأمل من سيادتكم التكرم بتحكيم فقراتها بحذف أو إضافة أو تعديل ما ترونه للحكم على مدى صلاحية ما بنيت من اجله وذلك من حيث :

- ❖ مدى انتماء كل فقرة للمجال الذي أدرجت تحته .
- ❖ مدى صحة صياغة العبارة ووضوحها .
- ❖ مدى أهمية محتوى الفقرة

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة

باسمة محمد موسى

الجامعة الاسلامية غزة

## أولاً البيانات الشخصية :

*جنس المعلم/المعلمة	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
*المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>
*عدد سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/>	(1-5)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	(6-10)	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	(من 11 فما فوق)	<input type="checkbox"/>

## ثانياً: تعليمات الاستبانة :

فيما يلي مجموعة من الفقرات حول (استراتيجية مقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين) والتي تتكون من 60 فقرة ، موزعة على 3 محاور ، وتجدر الإشارة إلى أن لكل فقرة خمس خيارات ، وفقاً لتصنيف ليكارد الخماسي، مع العلم بأنه لا يوجد خيار خاطئ.

## ثالثاً : مجالات الاستبانة

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
		5	4	3	2	1
<b>المجال الاول : الكفايات المعرفية</b>						
-1	قدّم لي نماذج من تطبيقات النظريات الحديثة في ضبط الصف					
-2	أسهم في تطوير خبرتي في توظيف تكنولوجيا المعلومات					
-3	قدّم لي إرشادات الإعداد السليم والتخطيط الجيد للحصص					
-4	ساعدني على تحليل محتوى الدرس إلى مكوناته الأساسية من حقائق ومفاهيم وقوانين وتعميمات.					
-5	قدّم لي إرشادات حول اختيار أساليب التدريس والمواقف التعليمية التي تتحقق من خلالها الأهداف السلوكية					
-6	قدّم لي معلومات حول تنظيم المادة الدراسية ومراعاة تسلسلها منطقياً.					

					7- مكنني من ربط المادة التي يدرسها بغيرها من المواد الأخرى لتحقيق التكامل بين المناهج
					8- مكنني من إتقان مادة التخصص وإدراك بنيتها المنطقية.
					9- طوّر من قدراتي في إعداد الخطط العلاجية
					10- مكنني من معرفة أنواع التقويم المختلفة ووظيفة كل نوع ووسائل تحقيقها.
					11- طور من قدرتي على التخطيط للأنشطة المدرسية المنهجية واللامنهجية.
					12- طوّر وعيي بدوري كمعلم وموجه ومرشد داخل غرفة الصف
					13- قدّم لي معرفة حول طبيعة المرحلة النمائية للطلاب وأساليب التعامل معهم .
					14- مكنني من معرفة طرق كتابة السجلات المدرسية والتقارير الخاصة بالطلاب
					15- طور معرفتي في أنواع الوسائل التعليمية وطرق استخدامها.
					16- مكنني من معرفة استراتيجيات تعديل السلوك وطرق حل المشكلات
					17- قدّم لي المعرفة القوانين والمبادئ التي تسيّر عليها المؤسسة التعليمية
<b>المجال الثاني : الكفايات المهنية الأدائية</b>					
					1- مكنني من صياغة أسئلة تنمي مهارات التفكير الإبداعي والناقد لدى الطلاب.
					2- طوّر من قدرتي في إعداد وسائل تنمي حب الاستطلاع في نفوس الطلاب.
					3- مكنني من تهيئة المناخ التعليمي الملائم والمشجع للإبداع
					4- مكنني من استخدام الوقت بفاعلية لتحقيق أهداف الدرس
					5- حسّن من قدرتي على تهيئة بيئة تعليمية داخل حجرة الدراسة تحقق تعلماً فعالاً.
					6- مكنني من تطوير وسائل تعليمية متنوعة ومستجدة عند وضع الخطط اليومية والفصلية .
					7- ساعدني في استخدام استراتيجيات التدريس مثل التعلم التعاوني، والتعلم المصغر
					8- مكنني من استخدام أساليب التقويم المختلفة كالاختبارات التي تقيس مستويات الأهداف المعرفية المختلفة .
					9- مكنني من توظيف التطبيقات العملية لنتائج الاختبارات كتغذية



					راجعة لتحسين تعلم طلابه.
					10- ساعدني في اعداد برنامجاً علاجياً للطلاب بطيء التعلم والمتأخر دراسياً ولصعوبات التعلم، ويُنفذه داخل حجرة الدراسة وخارجها.
					11- أرشدني إلى طرق التعامل مع أخطاء الطلاب ومشكلاتهم .
					12- مكنتني من تحديد صعوبات تنفيذ المهمات التدريسية
					13- زدوني باستراتيجيات تنفيذ الدروس وفق الأساليب التربوية الحديثة
					14- ساعدني في توظيف اساليب البحث العلمي في تفسير سلوك الطفل.
					15- ساعدني على معرفة طرق تهيئة واثارة الطلاب
					16- مكنتني من اتباع خطوات الدرس بتسلسل
<b>المجال الثالث: الكفايات الانسانية الوجدانية</b>					
					1- طوّر من قدرتي على بناء علاقات إنسانية مع الآخرين
					2- مكنتني من غرس الاتجاهات الإيجابية في نفوس الطلاب نحو الانضباط الذاتي.
					3- ساعدني في تطوير أساليب التعاون بين المدرسة وأسر الطلاب.
					4- مكنتني من تعريف طلابي بحقوقهم وواجباتهم ، وتأكيد حقهم في المساواة الاجتماعية
					5- مكنتني من اقامة علاقة إنسانية مع التلاميذ
					6- ساعدني في جعل المواقف التعليمية تراعي مشاعر وأحاسيس التلاميذ
					7- مكنتني من تبني جوا من الأمان داخل الصف
					8- أرشدني لمعاملة التلاميذ بعدالة ومساواة
					9- مكنتني من غرس المرونة وتقبل آراء الآخرين في سلوك طلابه
					10- ساعدني أن أكون قدوة صالحة لطلابي بإتقاني للعمل.
					11- مكنتني من الالتزام بوقت العمل وتقدير قيمته بما يحقق أهداف العملية التعليمية.
					12- دربي على اشاعة جو من الديمقراطية داخل الصف
					13- زاد من مهاراتي في الاتصال والتواصل مع أولياء أمورالطلاب
					14- ساعدني بالالتزام بأخلاق المهنة عالية
					15- مكنتني من الالتزام بقيم المجتمع داخل المدرسة وخارجها

## ملحق رقم (2)

## أسماء أعضاء لجنة التحكيم

م	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الاسلامية - غزة
2	د. محمد الأغا	الجامعة الاسلامية - غزة
3	د. سليمان المزين	الجامعة الاسلامية - غزة
4	د. منور نجم	الجامعة الاسلامية - غزة
5	د. فايز شلدان	الجامعة الاسلامية - غزة
6	د. حمدان الصوفي	الجامعة الاسلامية - غزة
7	د. أكرم سمور	الجامعة الاسلامية - غزة
8	د. سامي ابو الروس	الجامعة الاسلامية - غزة
9	د. محمود أبو دف	الجامعة الاسلامية - غزة
10	د. صلاح الناقة	الجامعة الاسلامية - غزة
11	د. مروان حمد	الجامعة الاسلامية - غزة
12	د. ياسر الشرفا	الجامعة الاسلامية - غزة
13	د. فايز الأسود	الجامعة الاسلامية - غزة
14	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
15	د. فايز الأسود	جامعة الأزهر

## ملحق رقم (3)

## الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة

شئون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

أصول التربية/ الإدارة التربوية

السيدة/ة المعلمة/ة ..... المحترمة/ة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع /تعبئة استبانة

يطيب لي أن أضع بين أيديك فقرات الاستبانة التي هي أداة هامة من أدوات الدراسة الميدانية، حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "استراتيجية مقترحة للارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / الإدارة التربوية من الجامعة الإسلامية. ولهذا الغرض قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة والتي تتوزع على ثلاثة مجالات وهي (المجال المعرفي -المجال المهني الأدائي -المجال الوجداني الانساني) لتحديد درجة ممارسة مركز التطوير التربوي في تحسين أداء المعلمين في مدارس محافظات قطاع غزة.

لذا يرجى تكرمك بتحديد درجة موافقتك على كل فقرة بوضع إشارة (x) في العمود المناسب أمامها، ووكلي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، وبارك الله فيكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحثة / باسمة محمد موسى

## أولاً البيانات الشخصية :

1-جنس	( ) ذكر	( ) أنثي
2-المؤهل العلمي	( ) بكالوريوس فأقل	( ) ماجستير فأعلى
3-عدد سنوات الخدمة	( ) (أقل من 5 سنوات)	( ) (5-10 سنوات)
	( ) (أكثر من 10 سنوات)	

المجال الاول : المجال المعرفي						
الدرجة					الفقرة	رقم
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
1	2	3	4	5		
					زودني مركز التطوير التربوي بالنظريات الحديثة في ادارة الصف.	1
					زودني بمعلومات حول كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات	2
					قدّم لي إرشادات الإعداد السليم والتخطيط الجيد للحصة	3
					ساعدني على تحليل محتوى الدرس إلى مكوناته الأساسية من حقائق ومفاهيم وقوانين وتعميمات.	4
					زودني بمعلومات حول اختيار أساليب التدريس المناسبة	5
					زودني بمعلومات حول تنظيم المادة الدراسية منطقياً.	6
					دربني على ربط المادة التي أدرسها بغيرها من المواد الأخرى لتحقيق التكامل بين المناهج	7
					ساعدني في إتقان مادة التخصص وإدراك بنيتها المنطقية.	8
					زودني بالمعلومات اللازمة لتطوير الخطط العلاجية	9
					عرّفني بأنواع التقويم المختلفة ووسائل تحقيقها.	10
					وجهني إلى كيفية التخطيط للأنشطة المدرسية المنهجية واللامنهجية.	11
					طوّر وعيي بدوري كمعلم وموجه ومرشد داخل غرفة الصف	12
					قدّم لي المعرفة حول طبيعة المرحلة النمائية للطلاب وأساليب التعامل معهم .	13
					أوضح لي طرق كتابة السجلات المدرسية والتقارير الخاصة بالطلاب	14
					زودني بالمعارف الحديثة المتعلقة بالوسائل التعليمية	15
					مكنني من معرفة استراتيجيات تعديل السلوك وطرق حل المشكلات	16
					وضح لي القوانين والمبادئ التي تسير عليها المؤسسة التعليمية	17
المجال الثاني: المجال المهني الأدائي						
					زودني بمهارة صياغة أسئلة تنمي مهارات التفكير الإبداعي والناقد لدى الطلاب.	1
					طوّر من قدرتي في إعداد وسائل تنمي حب الاستطلاع في نفوس الطلاب.	2
					مكنني من تهيئة المناخ التعليمي الملائم والمشجع للإبداع	3

4	مكثني من استخدام الوقت بفاعلية لتحقيق أهداف الدرس
5	حسّن من قدرتي على تهيئة بيئة تعليمية فاعلة داخل حجرة الدراسة.
6	مكثني من تطوير وسائل تعليمية متنوعة ومستجدة .
7	طور لدي القدرة على استخدام استراتيجيات التدريس مثل التعلم التعاوني، والتعلم المصغر
8	مكثني من استخدام أساليب التقويم المختلفة.
9	مكثني من توظيف التطبيقات العملية لنتائج الاختبارات
10	ساعدني في اعداد برامج علاجية للطلبة بطيئي التعلم والمتأخرين دراسياً ولذوي صعوبات التعلم .
11	أرشدني إلى طرق التعامل مع أخطاء الطلبة ومشكلاتهم
12	مكثني من تحديد صعوبات تنفيذ مهمات التدريس
13	زودني باستراتيجيات تنفيذ الدروس وفق الأساليب التربوية الحديثة
14	ساعدني في توظيف اساليب البحث العلمي في تفسير سلوك الطفل.
15	دريني على استخدام طرق تهيئة واثارة الطلبة.
16	مكثني من اتباع خطوات الدرس بتسلسل.
<b>المجال الثالث: المجال الانساني الوجداني</b>	
1	طوّرت من قدرتي في بناء علاقات إنسانية مع الآخرين
2	مكثني من غرس الاتجاهات الإيجابية في نفوس الطلبة نحو الانضباط الذاتي.
3	ساعدني في تطوير أساليب التعاون بين المدرسة وأسر الطلبة.
4	مكثني من تعريف طلبتي بحقوقهم وواجباتهم
5	مكثني من اقامة علاقة إنسانية مع الطلبة
6	ساعدني في توظيف المواقف التعليمية لتنمية الشعور بالآخرين.
7	مكثني من تبني جواً من الأمان داخل الصف
8	أرشدني لمعاملة التلاميذ بعدالة ومساواة
9	دريني على تقبل آراء الآخرين والمرونة معهم .
10	ساعدني أن أكون قدوة صالحة لطلابي
11	دريني على الالتزام بوقت العمل وتقدير قيمته بما يحقق أهداف العملية التعليمية.
12	دريني على اشاعة جو من الديمقراطية داخل الصف
13	نمت مهاراتي في الاتصال والتواصل مع أولياء أمور الطلاب
14	حثني على الالتزام بأخلاق المهنة
15	عزز لدي الالتزام بقيم المجتمع داخل المدرسة وخارجها.

## ملحق رقم (4) تسهيل مهمة الباحثة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي 1150

**الجامعة الإسلامية - غزة**  
The Islamic University - Gaza

**مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا**

الرقم: ج س غ/35/ Ref .....

التاريخ: 2014/05/03 Date .....

الأستاذ الفاضل/ فريد أبو عاذرة  
رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث  
حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

**الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير**

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ باسمه محمد عبد الرحمن موسى، برقم جامعي 220100045 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان

**استراتيجية مقترحة لارتقاء بدور مركز التطوير التربوي في  
تحسين أداء المعلمين**

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجور






صورة إلى: -  
الملك  
2.5.2014

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس Tel: +970 (8) 286 0700 هاتف  
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين

## ملحق رقم (5)

## أسماء المشاركين في المجموعات البوئية

الاسم	م
الأستاذ الدكتور محمود أبو دف/أصول التربية	1
الدكتور سليمان المزين/أصول التربية	2
الدكتور حمدان الصوفي/أصول التربية	3
الدكتور محمد الأغا/إدارة تربوية	4
الدكتور خالد أبو ندى/علم نفس	5

## ملحق رقم (6)

### التحليل البيئي للمركز (SWOT Analysis)

يعتمد التحليل البيئي على تحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية باستخدام أسلوب تحليل SWOT ويمثل تحليل البيئة الداخلية للمركز الجزء الأول من التحليل البيئي والغرض من هذا التحليل هو:

- تحديد وتشخيص مجالات القوة التي يتميز بها مركز التطوير التربوي.
- تحديد وتشخيص مجالات الضعف التي يعاني منها المركز
- نقاط القوة هي المزايا والإمكانات التي يتمتع بها المركز بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون بينما تتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المركز عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معه.

#### نقاط القوة

1. وجود دورات تدريبية لتنمية قدرات ومهارات فريق العمل .
2. التزام فريق العمل بواجبات الوظيفة .
3. حداثة الأجهزة الموجودة بالمركز .
4. الاستغلال الأمثل للأجهزة المتاحة.
5. إستخدام أحدث الوسائل أثناء عملية التدريب
6. تتسم سياسات الأجور والمكافآت بالموضوعية والعدالة والعلانية
7. وجود روح جيدة وعلاقة ودودة بين أعضاء فريق العمل بالمركز .

#### نقاط الضعف:

1. عدم وجود استراتيجية واضحة في اعطاء الدورات .
2. . عدم وضع آليات محددة ومنهجية تضمن مشاركة المعلمين عند صياغة رؤية ورسالة البرامج التدريبية.
3. عدم إشراك خبراء في مجال الإدارة في وضع الخطط التطويرية لمركز التطوير التربوي.
4. عدم تطبيق أساليب تعليم وتعلم متنوعة ومتطورة في عملية التدريب، مثل: التعلم الذاتي، التعلم التعاوني، وحل المشكلات، الابتكار والتفكير المستقل
5. عدم إجراء تحليل دقيق لاحتياجات المعلمين التدريبية، والاستفادة من أفكارهم وتجاربهم لإجراء تعديلات على الخطط والبرامج التدريبية.



6. عدم وجود تخصيص ميزانية لضمان الجودة لمركز التطوير التربوي حتى يتمكن من القيام بالدور المنوط به من أنشطة ولقاءات متعلقة بالمعلمين، حيث تشير النتائج إلى النقص في مجال الدورات التدريبية .

7. عدم وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية التدريب بحيث يمكن للمعلم من التعرف إلى نتائج التقييم، وتحديد مواطن الضعف وتلافيها، ومواطن القوة وتعزيزها. يتمثل الجزء الثاني من التحليل البيئي في تحليل البيئة الخارجية للمركز للوصول إلى الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة.

#### الفرصة:

هي أي مجال من مجالات نشاط المركز بما في ذلك مدخلاته وعملياته ومخرجاته والتي يستطيع المركز من خلاله أن يحقق ميزة تنافسية بالمقارنة بالمراكز المناظرة ، وذلك في ضوء المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية التي تطرأ على البيئة المحلية والدولية، وفي ضوء ذلك فإنه يجب على المؤسسة اكتشاف هذه الفرص للسعي لاستغلالها وتحقيق الميزة التنافسية.

#### التهديد:

هو أي تغيير أو تصرف مرتبط بقوى البيئة الخارجية الكبرى (القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتشريعية والقانونية والتكنولوجية والطبيعية)، أو بقوى البيئة الداخلية للمركز (العاملين ،المعلمين) ويرتبط بأي مجال من مجالات نشاط المركز يتعلق بمدخلاته / عملياته / مخرجاته، ويمثل تهديداً حقيقياً لأداء هذا المركز ويؤثر سلباً على وضعه التنافسي وعلى ثقة المجتمع فيه.