مستخلص الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية، رصد وتحليل أفضل الممارسات في التدريب والتنمية المهنية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على الصعيد الوطني والإقليمي والعالمي، كما ألقت الضوء على التدريب، باعتباره أحد أساليب التنمية المهنية للمعلم، من أجل رفع كفاءته والنهوض بالعملية التعليمية، كما ركزت الدراسة على التدريب داخل المدرسة باعتباره أحدث الأساليب التدريبية ويُعد اتجاهًا عالميًا نحو تحقيق جودة التعليم المدرسي، وقد استعانت الدراسة بأسلوب أفضل الممارسات الذي يرتكزعلى المنطق الذى يؤكد بأنه بدلا من صياغة وضع مثالى نريد أن تصل المؤسسة التعليمية إليه، يتم تحديد ما تم تطبيقه عمليًا فى الواقع وثبتت فاعليته فى تحقيق الهدف منه، ومن ثم، ينبغي دراسة وتحليل الممارسات التى أثبتت فاعلية لنشرها ونقلها إلى سياقات أخرى، وذلك بدلا من المجازفة باستخدام طرق، وأساليب، ومداخل، وممارسات لم يتم التحقق من فاعليتها.

مصطلحات الدراسة الأساسية:

- أفضل الممارسات
- التنمية المهنية
- التدريب

Abstract:

The Aimed Study is monitoring and analyzing the best practices in professional development in pre-university educational institutions at the national, regional and global levels, also the Study highlighted the training as one of professional methods of teacher development, in order to raise the efficiency and advancement of the educational process, The study also focused on school training as the latest (newest) training methods and the global trend to achieving the quality school education, The study used the best practices on logic emphasizes instead of formulating ideal situation that we want educational institution reach, and determine what has been practice applied in fact and proved effective achieving goals, then the practices analysis have proven effective to disseminating and transferring to other contexts therefore avoid risking studied use of methods, approaches and practices whose effectiveness has not been verified

Basic Study Terminology:

- Best practices.
- Professional development.
- Training.

مقدمة:

يعتبر مفهوم التنمية المهنية المستدامة من المفاهيم الحديثة نسبيا فى مجتمعاتنا العربية حيث بدأ استخدامه مع بدايات التسعينيات كمرادف للتدريب أثناء الخدمة، وحيث أن مستوى الإعداد لمهنة التدريس لا يصل بالمعلم إلى أقصى درجات النضج المهنى ، بل يضعه على بداية الطريق السليم، فإن كثيرا من المعلمين يضعف أداؤهم المهنى باستمرار ممارستهم لمهنة التعليم تحت ظروف غير ملائمة ومع انعدام وجود تدريب بشكل مستمر على التغيرات التى تطرأ على المجتمع أو المستجدات على الساحة التعليمية، لذا كان من الضرورى الاهتمام بالتدريب على رأس العمل، وبذلك تصبح تنمية المعلم بشكل مستدام هى حجر الاساس فى تطوير وتحسين مخرجات العملية التعليمية.

وتُعرف التنمية المهنية المستدامة بأنها عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم، حيث تؤدى إلى تحسين كفاءات العاملين المهنية، وتجويد مسئولياتهم التربوية وتزويدهم بكل ما هو جديد سواءً معارف او مهارات أو سلوكيات مهنية والتى تتطلبها مهنة المعلم، بالإضافة إلى إثراء ما يتوافر لديهم منها بهدف رفع مستوى الاداء المهنى وتحقيق التواصل الفعال مع جميع العناصر البشرية فى المؤسسة **(المليجى، ٢٠١١، صفحة ٢٣٤)**

والتنمية المهنية المستدامة تلعب دورا حيويا فى تطوير التعليم وجودته، ورسالتها هى دعم المعلمين الذين سيساعدون بدورهم المتعلمين فى بلوغ مستويات أعلى للتعلم والنمو. وتتيح التنمية المهنية فرصا للمعلمين لكى يحولوا النظريات إلى ممارسات فعلية داخل حجرة الدراسة ، حيث يجب أن تكون استفادة المتعلم هى الغاية لجميع مجودات التنمية المهنية ، وأن تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها **(قاسم وآخرون، ٢٠١٠، ص٤١).**

وعليه ترى الباحثة إن التنمية المهنية المستدامة للمعلمين هى العملية التى يتم فيها تزويد المعلم بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتعلمه فى مهنته ووظيفته مع إتاحة الظروف المناسبة لذلك، بهدف تحسين وتطوير مهاراته وخبراته مدى حياته المهنية، لذا فهى عملية مستمرة تستهدف صقل الخبرات الفردية والجماعية التى تمكن المعلمين من تحسين كفاءاتهم المهنية فى تدريس الطلاب والقيادة، أو أن يضطلعوا بالأدوار المتغيرة المترتبة على السياق التعليمى والتربوى.

مشكلة الدراسة:

تبنت العديد من الدول فكر نقل أفضل التجارب والممارسات العالمية المتميزة والاستفادة منها لتطوير جودة العملية التعليمية بمدارسها بأقل مجهود وتكلفة، وهذا ما ستتطرق إليه الدراسة الحالية من خلال رصد لأفضل الممارسات العالمية فى التدريب والتنمية المهنية، والكشف عن نقاط القوة لدى المدارس التى حققت نجاحاً وتميزاً فى بعض الممارسات على الصعيد الوطني والإقليمي والعالمي، ثم الانطلاق من حيث انتهى إليه الآخرون.

كما تؤكد العديد من الدراسات على أن مؤسسات التعليم بمصر ما زالت تواجه تحديات ومعوقات فى آليات ضمان جودة المخرجات التعليمية، ولعل من أهم هذه التحديات – مقاومة العاملين بالمدرسة لعمليات التغيير المرتبطة بالتدريب والتنمية المستدامة – هذا إلى جانب قصور أنظمة الرقابة والمحاسبية على الأداء داخل المدرسة.

لذا ترى الباحثة أن مشكلة البحث قد يمكن تحديدها بشكل أكثر دقة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما مفهوم التنمية المهنية، وما أهم أساليبها؟

٢. ما مفهوم التدريب على رأس العمل؟

٣. ما أفضل ممارسات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وطنيًا ولإقليميًا وعالميًا؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهدف الدراسة الحالية في الإجابة عن مجموعة الأسئلة التى تثار بصدد التنمية المهنية والتدريب على رأس العمل ، والتدريب داخل المدرسة، وسوف تستهدف إجابات هذه الأسئلة تحديد ما يلى:

- وسائل التنمية المهنية للمعلمين في بعض الدول.
- الفرق بين التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة.
- الاتجاهات المعاصرة في التدريب.
- نماذج لأفضل ممارسات التدريب أثناء الخدمة والتدريب داخل المدرسة في بعض الدول.

أهمية الدراسة:

١. تتمثل أهمية الدراسة فى طبيعة الموضوع الذى تتناوله، وهو بحوث أفضل الممارسات في التدريب والتنمية المهنية، كما أنها يمكن أن تضيف الكثير إلى مجال البحوث التربوية من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين في مجالي التدريب والتنمية المهنية.

٢. تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة فى توضيح كيفية إجراء بحوث أفضل الممارسات فى مجال التدريب والتنمية المهنية بأسلوب منهجى منضبط.

٣. ندرة الدراسات العربية فى موضوع الدراسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأساليبه المتعددة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها والربط بين مدلولاتها ونقدها للوصول إلى أطر عامة يمكن تطبيقها، وقد تم الرجوع إلى الأدبيات المختلفة في مجالات" أفضل الممارسات، التنمية المهنية، التدريب" للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

التنمية المهنية للمعلمين فى بعض الدول:

أولت العديد من الدول اهتمامًا بالغًا بالتنمية المهنية بشكل عام، وتنمية المعلم مهنيًا بشكل خاص، ومن هذا المنطلق فقد أُنشئت الأكاديميات المهنية للمعلمين فى العديد من دول العالم فى الآونة الأخيرة، وكانت البداية من انجلترا فى ستينات القرن العشرين، حيث كان لها السبق فى إنشاء تلك الأكاديميات والتوسع فيها، ثم تبعتها بعد ذلك ألمانيا، فرنسا، النمسا والولايات المتحدة الأمريكية، ثم إيطاليا وكوريا الجنوبية واليابان والصين وسنغافورة وماليزيا والعديد من الدول الأخرى، حتى اصبحت تلك الأكاديميات تسهم بشكل كبير فى تطوير أنظمة التعليم فى معظم الدول **(وهبه، ٢٠١٣، ص ٤١٦)**.

وتتعدد الأساليب والطرق التى تتبعها الدول المختلفة للتنمية المهنية للمعلمين، ومن بينها**(محسن عبد الستار، فاطمة محمد فخرى، ٢٠٠٩)**:

التدريب Training:

ويُعد من أكثر أساليب التنمية المهنية شيوعا واستخداما، وتأخذ تدريبات التنمية المهنية للمعلمين عدة صور فمنها ما يتم داخل المدرسة، ومنها ما يتم خارجها، ومنها ما يتم عن طريق ابتعاث المعلمين فى دورات تدريبية إلى بعض الدول المتقدمة بهدف تطوير الممارسات المهنية للمعلمين.

ولكى يكون التدريب فعالًا لابد أن يعتمد على أساسٍ نظرى وعرضٍ لنماذج من المهارات، وتتاح الفرصة لتطبيقه فى الواقع، ويتم الحصول على تغذية راجعة، كما يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين مجموعة كبيرة من المعلمين، ويتم تزويدهم بأساسٍ معرفى ومفاهيم مشتركة.

التدريب عن بعد Distance Training:

يستخدم فى هذا الاسلوب إمكانات ووسائط التعلم عن بعد لنشر المعرفة المهنية المستقاة من بحوث الفعل التى تجريها بعض المدارس من أجل تبادل الخبرات ، وقد يستخدم أيضا فى عقد مؤتمرات مفتوحة عبر دوائر الاتصال التليفزيونية (الفيديو كونفرانس) لمناقشة بعض الموضوعات الخاصة بالنمو المهنى وتطوير المدارس.

وحتى يتم التدريب بفاعلية يفضَّل أن يتم الإعداد له قبل ذلك بوقتٍ كاف، وذلك حتى يتم اختيار كافة الوسائل التى يتم استخدامها، وأن يتعرف كافة الأفراد بعضهم البعض، وأن يتحدثوا بلغة واحدة.

التدريب أثناء الخدمة (على رأس العمل):

حين الحديث عن مفهوم التنمية المهنية يرد مفهوم التدريب أثناء الخدمة (على رأس العمل)، وكلا المفهومين يشتركان في العديد من الجوانب حتى لا تكاد تفرق بينهما ، حيث الاشتراك في الأساليب و الأهداف و الأهمية وفي بناء الخطة لكل منهما التي تعتمد على الاحتياجات التدريبية التي تعتبربدورها محدداً لرفع كفاءة المعلمين وتطوير الأداء في المؤسسة، إلا أن التنمية المهنية أشمل من التدريب الذي يُعد أحد أساليبها.

وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة فى العصر الحديث حتى أصبح ضرورة ملحة نظرًا للتطور السريع فى المجالات والمهن كافة مما يستلزم مواكبة الأفراد والمؤسسات هذا التطور المتسارع والذى يضعهم أمام مسئوليات جديدة وأعباء جمَّة لابد من الوفاء بها، ومن هنا كان من الحتمى تكامل برامج التدريب قبل الخدمة مع نظيرتها أثناء الخدمة **(خليل، ١٩٩٢، ص٥٢)**

إن (التدريب) مقصود لتحقيق نتائج وخبرات بذاتها ، فى حين أن (التنمية المهنية) معنية بنتائج وخبرات تهدف بشكل عام لتحسين مهارات وخبرات المعلم ، كما

أنه يعنى بالمعلمين الذين سبق إعدادهم للمهنة فى حين تهتم التنمية المهنية بجميع المعلمين منذ التحاقهم بمؤسسات الإعداد وبعد تخرجهم منها وقبل تعيينهم وأثناء خدمتهم **(طاهر، ٢٠١٠، ص١٧)**.

كما يعد التدريب والتعليم المستمر أحد المعايير للحصول على جائزة ديمنج للجودة، وهي من الجوائز اليابانية التي أسسها الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، والمعروف بإسمه المختصر(JUSE)**(Hoffer Glen, 1994,pp6-9)** ، ويهدف التدريب في إدارة الجودة الشاملة إلى تكوين ثقافة لدى العاملين عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتهيئتهم لقبول الأساليب والنماذج والأفكار التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة **(هلال، ١٩٩٦، ص٢٨)**.

الاتجاهات المعاصرة فى التدريب:

ولما كان للتدريب أثناء الخدمة تلك الأهمية البالغة ونظرًا لدوره البارز فى إنجاح العملية الإدارية، كانت الحاجة لاعتماد أساليب حديثة فى التدريب بشكل عام و فى تدريب الكوادر البشرية بصفة خاصة، سواء فى قطاع التربية والتعليم، أو القطاعات الحكومية أو الخاصة الاخرى **(الطعانى، ٢٠٠٩، ص ٤)**.

وتركز الاتجاهات الحديثة فى مجال النمو المهنى والتدريب أثناء الخدمة (على رأس العمل) على النقاط التالية :

- أن التدريب أثناء الخدمة هو الذي يحدد نوعية التعليم الذي يتلقاه الطلاب في المدارس بقدر ما يحددها التدريب فى مرحلة الإعداد وإن لم يكن أكثر منه، لذلك كان من الضرورى أن يكون المتلقى للتدريب مقرا بأن تحسين الأداء يكون له مردودًا إيجابيًا، فتدريب المعلمين والمديرين الذين لا يؤمنون بأن التحسين أو التغيير أمر ضرورى، سيكون إهدارا للوقت والجهد والمال **(ريفز، ٢٠١١، ص٩٢)**.

- تأمين تدريس فعال، وذلك من خلال زيادة دعم قدرات المعلمين، وتحسين إعداد المعلمين، وترقية التنمية المهنية المستمرة للمعلمين أثناء الخدمة في جميع مستويات التعليم.
- أن تتاح لجميع المعلمين في مختلف القطاعات وعلى كافة المستويات الوسائل والتسهيلات الكفيلة بتأمين تدريب اختيارى شامل، وبشكل دورى، وأن ينظم المعلمون أوقاتهم، ويحددوا فى استقلالية ما يحتاجونه من تسهيلات للانتفاع بالتدريب المستمر.
- التقريب بين برامج الإعداد والتدريب الأولى، والتدريب أثناء الخدمة باستخدام مدخل الدراسة أثناء العمل، والتدريب عن بعد، والتنمية المهنية المتمركزة في المدرسة، وبناءً على ذلك فإن تصميم البرامج التدريبية لابد وأن يعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية وصياغة الأهداف واختيار المحتوى الأفضل للتدريب حتى يسهم الأخير فى تطوير البرامج التدريبية وتنمية معارف ومهارات واتجاهات المعلمين **(الطعانى، ٢٠٠٩، ص ٥)**
- إن التدريب على رأس العمل يعد من أهم العوامل التى تحقق الرضا الوظيفى لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية ، فالتجديد المستمر ومواكبة التطورات سواءا على النطاق القومى أو النطاق العالمى ، كل ذلك يؤثر بشكل إيجابى على استمرار المعلم لممارسة مهنته.

ملامح التجديد التدريبية (عياصرة وأخرون، ٢٠٠٥، ص٤):

ينطلق التدريب من فكرة رئيسية مفادها أن على المؤسسة توفير البيئة الملائمة للتدريب والتنمية، وعلى العاملين بالمؤسسة استثمار تلك البيئة بما يؤدى لتنميتهم مهنيا فى إطار التطوير والتحسين المستمر لكافة جوانب العملية التعليمية، كما أنه على الجهات المسئولة توفير الحوافز المادية والمعنوية لمن يحقق إنجازا

ملموسا فى عملية التنمية ويسهم فى تحويل الافكار إلى واقع ملموس، وذلك من خلال :

- أن يلائم محتوى البرامج التدريبية احتياجات المتدربين بشكل أكبر، حيث أن عدم تلبية احتياجات المتدربين يؤدى إلى ظهور بعض المشكلات التى تعوق بدورها عملية التدريب وتقف حائلا أمام التدريب الفعال، وعليه فإن مراعاة احتياجات المتدربين تجعلهم يقبلون على التدريب بدافع قوى ويبذلون المزيد من الجهد فى تنفيذ الأنشطة المختلفة فى المواقف التدريبية التى تتمحور حول احتياجاتهم واهتماماتهم، من هنا كانت الضرورة لوجود استمارة احتياجات تدريبية لكل العاملين بالمؤسسة.
- تطوير البرامج التدريبية واستمراريتها بما يلائم التطورات العالمية والمستجدات على الساحة التعليمية، وكذلك تطوير آلية التدريب وتنمية التفكير الإبداعى الناقد الملائم لعصر المعلوماتية (**الطعانى، ٢٠٠٩، صفحة ١٨**)

التدريب داخل المدرسة School-Based Training:

يشير اتجاه تدريب المعلمين داخل المدرسة إلى ان التطورات الحديثة فى اسلوب تدريب المعلمين تستوجب إعادة النظر فى محتوى وإدارة برامج التدريب أثناء الخدمة، بحيث يكون التدريبداخل المدرسة هو الأساس، مما يسهم فى التقليل من الاعتماد على الجامعات والمراكز التدريبية، دون أن يلغى ذلك دور تلك المؤسسات، وإنما نقل المعرفة النظرية المكتسبة داخل تلك المؤسسات إلى المدرسة باعتبارها البيئة التدريبية الملائمة لتطبيق ما تم تعلمه واكتسابه (**يوجيف، ١٩٩٧، ص١٤٩**)، وتتمثل أهمية التدريب داخل المدرسة فى كونه عملية ديناميكية مستمرة تسهم فى التحسين المستمر للعملية التعليمية بكافة عناصرها، كما أنها تجعل من المدرسة بيئة تدريبية خصبة تيسر تبادل الخبرات بين المعلمين بما يسهم فى فى تحقيق النمو المهنى لهم (**Teacher Training Agency, 2000, pp 2-3**).

كذلك فإن تدريب المعلمين داخل المدرسة يعد جزءًا لا يتجزأ من فلسفة تطوير المدرسة وتحسين أدائها، كما يقوم على استثمار كل الفرص المتاحة من أجل تطوير أداء المعلمين وتنميتهم، حيث أن المدرسة عبارة عن مجتمع مهنى يتيح الوقت للمعلمين من أجل البحث والتأمل والاستشارة كجزء من عملهم المهنى العادى وبشكل مستمر (**Association, 1996, p 1**)، فالتدريب داخل المدرسة يعمل على دعم اللامركزية حيث أنه يستجيب بشكل مباشر للاحتياجات الملحة للمدرسة وأولويات التحسين، كما أن تحول المعلمين المتدربين من مستقبلين للعلم يتلقون ما يُقَدَم إليهم إلى مصدرًا حيويًا للتدريب، حيث يركزون فى عمليات التدريب المتعددة على عمليات التحليل والتطبيق والنقد بدلًا من نقل المعارف والاستراتيجيات وتلقينها، هذا التحول يصقل مهاراتهم ويطور من أدائهم بشكل مباشر ومؤثر عن ما إذا انتظروا الحصول على التدريب بالشكل المركزى الذى يعتمد على الروتين والأسبقية.

من هذا المنطلق كانت الحاجة إلى وجود كيان مؤسسى داخل المدرسة يختص بتدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا داخل المدرسة، وساد هذا الاتجاه فى العديد من الدول مثل بريطانيا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية والصين، بهدف جعل المدرسة مؤسسة تدريبية متكاملة يتم فيها تشجيع المعلمين على الدراسة أثناء الخدمة، وتحسين مهاراتهم التدريسية فى اتصال وثيق مع ممارساتهم التدريبية، ولم يقتصر التدريب داخل المدرسة على المدرسة نفسها فقط، بل امتد ليشمل عدة مدارس تتبادل الخبرات التدريبية فيما بينها كنوع من تحقيق التعاون والتكامل من خلال أفضل الممارسات التدريبية، وتناميًا لدور التدريب داخل المدرسة فى تحسين أداء المعلمين وتطوير كفاياتهم المهنية المتعددة، كانت مصر فى مصاف الدول التى تبنت فكرة وجود كيان مؤسسى خاص بالتدريب تحت مسمى"وحدة التدريب".

الاحتياجات التدريبية فى ضوء معايير الجودة:

تُعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، خبراته، أدائه، سلوكه و اتجاهاته لجعله مناسبًا لشغل وظيفة محددة و القيام بمهامها بشكل فعال، كما أنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي و الأداء المرغوب فيه للأفراد العاملين، كذلك يمكن أن نشير إليها بأنها معلومات و مهارات و اتجاهات و قدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها لدى المتدرب لتواكب تغيرات معاصرة، أو نواحي تطويرية **(الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالى، ٢٠٠٧، ص٨)**.

وتتوقف فاعلية التدريب على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة الفجوة بين الأداء الحالى والأداء المنشود وتحديد السياسات التدريبية وتخطيط البرامج لتحقيق أهداف تلك السياسات **(عليوة، ٢٠٠١، ص٢٣)** ، وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكلي في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، وقد يغفل بعض المسئولين الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية رغم إيمانهم الكامل بأهميتها وهو ما يرجع إلى صعوبة عملية تحديد تلك الاحتياجات والوقت والتكاليف، فضلاً عن خوف الإدارة من حدوث بعض الارتباكات والخلل النفسى والوظيفى التى قد تحدث خلال فترة تحديد الاحتياجات التدريبية والدراسات المتعلقة بها **(العامرى، ٢٠١٧)**.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتلخص أهمية الاحتياجات التدريبية فى انها العامل الحقيقى فى رفع كفاءة العاملين فى تأدية الأعمال المسندة إليهم، كما أنها الركيزة الأساسية التى يقوم عليها أى نشاط تدريبى، وبرغم الجهود التى قد تبذل من أجل حصر الاحتياجات التدريبية

قبل البدء فى تخطيط البرامج التدريبية، إلا ان إغفالها يؤدى إلى ضياع الوقت والجهد والمال المبذول فى التدريب **(العامرى، ٢٠١٧، ص١٠)**.

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المدرسة

(هلال، ٢٠٠٣، الصفحات ٣١-٣٢):

- رأى المعلم نفسه من خلال إجراء مقابلات شخصية لقياس مؤشرات الرضا الوظيفى.
- أراء الرؤساء المباشرين ومدير المدرسة.
- الملاحظة أثناء العمل، والتقارير الفنية لمراقبة الأداء وأراء المشرفين والموجهين .
- نتائج التقويم الذاتى للمدرسة وقياس نواتج التعلم.

تخطيط البرامج التدريبية:

التدريبية لجميع العاملين، والتى يتم من خلالها تبنى رؤى مستقبلية مرنة لبرامج التدريب **(عبد العزيز السنبل، عبد الجواد اللحيص، ٢٠١٦، ص٩٠)**، كما يشمل التخطيط للتدريب عدة عناصر أساسية أهمها: تحديد أهداف البرامج والمحتوى التدريبى والأنشطة التدريبية وأساليب التدريب ومسئولية التنفيذ والمتابعة كل هذا إلى جانب عنصر غاية فى الأهمية وهو وقت تنفيذ تلك البرامج **(ماهر، ٢٠٠٤، ص٣٣٩)**.

نماذج إقليمية وعالمية ووطنية فى التدريب والتنمية المهنية:

أفضل ممارسات تدريب المعلمين أثناء الخدمة بالكويت

(المفرج وآخرون، ٢٠٠٧):

بدأ التعليم بدولة الكويت منذ أمد بعيد، إذ كانت البداية في المساجد على يد الأئمة وعلماء الدين، ومنذ عام ١٨٨٧ ظهر في الكويت ما يعرف بالكتاتيب لتعليم الناس مبادئ القراءة والكتابة والحساب بجانب تحفيظ القرآن الكريم، واستمر التعليم مقصورًا علي

هذا حتى عام ١٩١١ حيث افتتحت أول مدرسة نظامية في الكويت وهي مدرسة المباركية، ، وبدأ التعليم يخطو خطوات سريعة نحو التقدم والرقى، وفي عام ١٩٥٤ أدرك المشرفون علي مسؤولية التربية والتعليم في الكويت ضرورة إعادة النظر في مناهج التعليم وخطط الدراسة، ولذا تم إعادة تنظيم مراحل التعليم ووضعت المناهج بشكل مرن بحيث تستجيب لمطالب التطور الاجتماعي والثقافي في الكويت.

إدارة التطوير والتنمية (مركز التدريب):

لم يكن هناك متخصص ومتفرغ للإعداد والتخطيط والإشراف على التدريب، بل كان التوجيه الفني يقوم بالإعداد لهذه الدورات وتنفيذها في إحدى المدارس، ومن ثم فكر المسئولون في إنشاء مركز للتدريب تتوافر فيه الإمكانات التي تجعله قادرًا علي الوفاء بمتطلبات النشاط التدريبي الذي تعتمده الوزارة، فشكلت لجنة من وحدة التدريب، ومركز التدريب، ومن وحدة التخطيط، وأنشأت مركزًا جديدًا يلبي احتياجات العملية التدريبية التي تنظمها الوزارة.

أفضل ممارسات التدريب داخل المدرسة فى اليابان :

تتبع اليابان نظامًا قوميًا للتدريب الإجبارى لجميع المعلمين حديثى التعيين على اختلاف تخصصاتهم وذلك على مدار عام كامل بعد التعيين، حيث يعتبر التعيين مؤقتًا إلى أن تثبت أهلية المعلم لمزاولة مهنة التدريس، ويتم بعدها تثبيته فى العمل **(محجوب، ٢٠٠٥، ص٣١)** ، ويستهدف التدريب فى اليابان تحقيق التعليم المستمر كركيزة أساسية فى التنمية المهنية للمعلم، كما يتم متابعة أبحاثهم وتدريباتهم بهدف تحسين جودة التعليم، ويتم بناءً على ذلك تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى كافة المدارس على اختلاف مراحلها ومستوياتها.

ويتخذ التدريب أثناء الخدمة فى اليابان أنماطًا عدة كما ذكرها (**أسامة على، ٢٠٠٨، ص٣٥٠-٣٥١**) **وهى :**

- تدريب داخل المدرسة.
- تدريب غير رسمى يقوم به المدرسون أنفسهم على نطاق الحى أو الإقليم.
- تدريب يُقَدَم فى مركز التدريب المحلى، أو ما يقابله على المستوى الإقليمى.
- تدريب تقدمه وزارة التعليم فى المركز القومى إلى مديرى ومُعلمى المدارس.
- تدريب مدته سنتان يُقَدَم سنويًا لأعداد كبيرة من المعلمين بهدف توفير دراسات عليا فى التعليم التأهيلى أو المتخصص.

وتختلف أساليب التدريب داخل المدرسة فى اليابان كما يلى **(البهواشى، ٢٠٠٤، ص٨٣):**

١. أسلوب مشاهدة التدريس، حيث يصطحب المعلم المُدرِب المعلم حديث التعيين إلى أحد الفصول لمشاهدة نموذج حى للتدريس داخل الفصل والتفاعل مع الطلاب.
٢. أسلوب ممارسة التدريس، حيث يعطى المدرب الفرصة بالتدريج للمعلم حديث التعيين لممارسة التدريس داخل الفصل، وذلك بعد ان يكون تابعه اثناء التخطيط للدرس ثم الحضور معه اثناء الشرح وتسجيل ملاحظاته فى استمارة ملاحظة لمناقشتها معه فيما بعد، وعندما يصبح المعلم متمكنًا من ممارسة التدريس يُسمح له بمزاولة التدريس حتى نهاية العام الدراسى تحت إشراف مدربه، وغالبًا ما يتم تثبيته على ضوء نجاحه فى ممارسة التدريس.

كذلك من أساليب التدريب داخل المدرسة أن يمكن المعلمين الجدد من المشاركة فى الأنشطة المدرسية المتعددة، وكذلك إشراكه فى الإدارة، وحضور الاجتماعات، كل ذلك كنوع من التدريب العملى داخل المدرسة فى كافة الأعمال التدريسية والإدارية، وبعد أن يحصل على درجة الإجادة من إحدى وحدات التدريب المعتمدة، يتم منحه الشهادة التى تمكنه من ممارسة التدريس فى أى منطقة فى اليابان.

أفضل ممارسات التدريب على رأس العمل فى بريطانيا:

تتصدر بريطانيا الدول المتقدمة فى مجال التنمية المهنية للمعلم، فهى تلعب دور الريادة من وجهة نظر الخبراء التربويين، حيث سبقت كثيرًا من الدول فى هذا الشأن عن طريق خطط الإصلاح السياسى التى ارتبطت بشكل وثيق بإعادة تشكيل المدارس وتطويرها، لتكون أكثر قدرة على تدريب المعلمين على رأس العمل داخل المدرسة كخطوة نحو تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين **(ياسين، ٢٠٠٥، ص٣٨)**.

يعتبر التدريب داخل المدرسة فى مدارس المملكة المتحدة إجباريا، ويتم بشكل مركزى حيث تصدر الدولة قرارات تجعل من التدريب على رأس العمل وداخل المدرسة سياسة قومية إجبارية، وتعطى الصلاحية للمدرسة بأن تقدم تراخيص ممارسة مهنة التدريس المستمر للمعلمين، وذلك لرفع مستواهم المهنى ومهاراتهم فى التدريس، والمدارس المتميزة تراجع بصفة مستمرة ممارساتها وتعدل منها وتكون مستهدفة لتبنى ممارسات جديدة من التنظيم ومواجهة المشكلات، ويتم ذلك فى إطار من الشراكة بين المدرسة والجامعة والجهات والهيئات المانحة لشهادات الترخيص بالعمل وممارسة مهنة التعليم، وفى وضع البرامج التدريبية داخل المدرسة، ويتم تدريب المعلمين على تدريس المناهج فى ضوء المنهج القومى ومتطلبات الامتحانات العامة

(على ، ٢٠٠٩، ص٢١٠)

ومما سبق يتضح أن التنمية المهنية تتم داخل المدارس من خلال **(على، ٢٠٠٩، ص٢١٤)**:

١. عقد جلسات نقاشية مع زملاء العمل والتخصص لتبادل الخبرات فيما بينهم، وعقد ورش عمل للتنمية الإدارية لتوعية المعلم بمهامه الإدارية داخل المدرسة.

٢. تخطيط برامج توجيهية يقوم بها الموجهون والمدرسون المشرفون لمساعدة المدرسين الذين لديهم قصور فى أداء عملهم، وإشراك القيادات التربوية والتعليمية من خارج المدرسة فى حل كل ما يطرأ من مشكلات تربوية أولا بأول.

٣. نشر ثقافة التدريب والتعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة لتحقيق التحسين المستمر.

ومن ثم فالتدريب داخل المدرسة من أهم وأحدث الاتجاهات التى تتبعها بريطانيا فى التنيمة المهنية للمعلم حيث يعد تدريبًا على رأس العمل يقوم فيه المعلم ببناء علاقات جيدة وقوية مع المتعلم، ولا يقتصر دوره على تلقين العلم والمعارف فقط، بل يشرك المتعلمين فى عملية التعلم والبحث عن المعرفة.

أفضل ممارسات التدريب على رأس العمل فى الولايات المتحدة الأمريكية:

ظهر أول مركز للتدريب الداخلي بالقطاع الخاص لشركة ويسترن إلكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية ثم شركة زيروكس ثم جمعية الإدارة الأمريكية، ثم تسابقت الجمعيات والمراكز المهنية فى إنشاء معاهد ومراكز خاصة بها لتطوير المهن وخدمة المنظمات، ونظرًا للنمو السريع في المهن ودخول التقنية وغيرها فى أساليب العمل نظرت الشركات لتقديم الخدمة المتميزة وتقليل التكاليف لذا فرضت إدارة التغيير على هذه المنظمات دورًا رئيسيًا ومؤثرًا في تدريب الموظفين أثناء الخدمة **(العامرى، ٢٠١٧، ص١٨)**

من هذا المنطلق كان من الضرورى أن تولى الولايات المتحدة الأمريكية اهتمامًا كبيرا لتدريب المعلمين، وتنميتهم مهنيًا، فى سبيل النهوض بالعملية التعليمية، ومن مظاهر هذا الاهتمام الترخيص للمعلمين لمزاولة مهنة التدريس بعد اجتياز العديد من البرامج التدريبية التى تعمل على تطويره مهنيًا بشكل مستمر **(صياد، ٢٠٠٩، ص١١٨)** ، كما تهتم ببرامج إعداد وتدريب معلمى التعليم الأساسى، حيث تعتبر

المعلم من القادة المؤثرين فى أداء المؤسسة التعليمية، لذا كان من الاهمية بمكان أن يستمر تدريبه أثناء القيام بعمله دون انقطاع **(فاروق البوهى، محمد غازى، ٢٠٠١، ص٣٩٣)**.

وتأكيدًا على اهتمام الولايات المتحدة الأمريكية بعملية التدريب وإعداد العاملين فى الحقل التعليمى سواء عن طريق الإعداد الأولى فى الجامعة أو عن طريق المراكز التدريبية، نجد أن التدريب فى أمريكا يأخذ الطابع اللامركزى، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق التشخيص المكتبى، والذى يتم بكتابة التقارير الخاصة بالتوجيه والإشراف، أو عن طريق التشخيص الميدانى من خلال المتابعة المباشرة والمستمرةوتسجيل نقاط القوة والضعف، واقتراح الأساليب المناسبة لسد الاحتياجات التدريبية، ومن ثم بناء البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها ومتابعة أثرها **(سعادة، ١٩٩٣، ص ٥٤)**.

وبنهاية القرن العشرين ازداد الاهتمام بدور المدرسة كوحدة تدريبية فى مختلف الولايات، حيث أصبحت هى المؤسسة الرئيسة للتدريب على نطاق واسع للمعلم حديث التعيين، بل إن هناك اتجاها قوميًا بدأ تنفيذه بالفعل للتكامل بين دور الجامعات فى إعداد المعلم ودور المدرسة فى تنميته مهنيًا أثناء الخدمة **(حسن، ٢٠٠٣، ص٣٤)**.

أفضل الممارسات فى التدريب داخل المدرسة فى أستراليا:

نظام التعليم في أستراليا نظام مركزي في تحديد الأهداف العامة والخطوط الرئيسة للمحتوى ، ومعايير قياس التحصيل ، وفيما عدا ذلك فهو غير مركزي، ويوجد في أستراليا وزيران للتعليم ، الأول : وزير للتربية، والثاني : وزير للتعليم العالي والتدريب والتعليم المهني، بالإضافة وزير التربية في البرلمان، وفي كل ولاية من الولايات الست (نيو ساوث ويلز، كوينز لاند، جنوب أستراليا، تيسمانيا، فيكتوريا، أستراليا الغربية) وزارة للتربية ترتبط بالوزارة الأم.

ويأخذ التدريب أنماطا وأشكالا مختلفة يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام على النحو الآتي **(تجربة إعداد المعلمين بأستراليا، ٢٠١٧)**:

– التدريب للحصول على الشهادات سواء كانت دبلومات أو ماجستير وهذا يتم داخل الجامعات.

– التدريب على مستوى المدرسة، وهذا يقام في مكان العمل حيث تعمل المدارس على إقامة دورات شاملة لجميع العاملين فيها، وتعمل المدرسة باستمرار على تبادل الخبرات والأفكار والمبتكرات الجديدة بين منسوبيها.

– إقامة مدارس نموذجية، تكون بمنزلة مراكز للتدريب والخبرات للمدارس الأخرى. وهذه المدارس تحظى بدعم مالي من الحكومة مقابل تطوير البرامج التدريبية ونقل الخبرات والمهارات إلى المدارس الأخرى. وقد تجلت هذه المدارس النموذجية بوضوح في استراليا في برنامج دمج التقنية في عملية التعليم والتعلم وأسهمت بفعالية في نشر الفكرة ونجاحها في المدارس الأخرى.

ويتولى مجلس المدرسة مسئولية التدريب أثناء الخدمة داخل المدرسة، حيث يتكون هذا المجلس من (المدير وبعض المعلمين وممثلين عن الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلى) ويتبع التدريب داخل المدرسة الخطوات التالية **(Training, 1997, p 6)**:

- **الخطوة الأولى:** تمتد لفترة أربعة أسابيع وتهدف إلى تقديم الدعم الخاص بالتدريب الذى تتلقاه المدرسة من المنطقة التعليمية وحصر الإمكانيات المادية والبشرية التى يمكن للمدرسة أن توفرها لتدريب المعلمين، ومن ثم تحديد العناصر التى يمكن أن يتضمنها البرنامج التدريبى فى ضوء الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمعلمين وبالمدرسة ككل.

- **الخطوة الثانية:** ويتم من خلالها اختيار طريقة التعلم والتدريب بهدف تنمية الوعى بأهمية التطوير والتدريب الذى يتم السعى إليه داخل المدرسة، وحشد إجراءات المدرسة لتحقيق الهدف من التدريب، كل ذلك فى ضوء الجهود المشتركة بين المعلمين ومجلس المدرسة، وعند الحاجة يتم الاستعانة بخبراء من خارج المدرسة.
- **الخطوة الثالثة:** ويتم فيها تنفيذ خطة التدريب، ويتم ذلك بأساليب متعددة لعل من أبرزها زيارة المعلمين للمدارس التى تتمتع بممارسات أفضل وخبرات ناجحة، وعقد ورش العمل والندوات والسمنارات، ومتابعة التوجيه للمعلمين داخل حجرة الصف لملاحظة الأداء وتقويمه.
- **الخطوة الرابعة:** وتتضمن تقويم التدريب الذى يتم بصورة مستمرة، سواء بشكل ذاتى أو من خلال المسئول عن التدريب أو عن طريق تقويم المعلمين لبعضهم البعض، ثم فى ضوء نتائج هذا التقويم تتم صياغة الشكل النهائي للخبرات والمعارف والمهارات الجديدة، وومن ثم متابعة أثر التدريب ومدى تحقق الأهداف المرجوة من التدريب **(Retallick, 1999, p 8)**.

نتائج الدراسة:

بعد رصد أفضل الممارسات في التدريب والتنمية المهنية في بعض الدول، استخلصت الدراسة بعض الممارسات التي يمكن الاستفادة منها وتنفيذها بالشكل الملائم للبيئة المصرية ومتغيراتها، وصياغتها في صورة مقترحات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. توفير بيئة تدريبية داعمة للتدريب داخل المدرسة.

٢. تفعيل الشراكة مع كليات التربية فى تقديم برامج التنمية المهنية للمعلمين داخل المدرسة.

٣. جعل حجرات الدراسة بيئة تدريبية صالحة لتبادل أفضل الممارسات فى التدريس بين المعلمين بعضهم البعض، وبيئة تعليمية مشجعة للطلبة.

٤. التحسُن الفعلي للأداء، عن طريق تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما ينعكس على أدائهم داخل حجرات الصف، وبالتالي على أداء طلابهم.

٥. تحفيز المعلمين لتلقي التدريب داخل المدرسة، واقتناعهم بجدوى التدريبات وكفاءة القائمين عليها.

٦. تحسين كفايات إدارة الوقت لدى المعلمين، وذلك بعد ممارستهم الفعلية لإدارة الوقت أثناء التدريبات التي يتلقونها.

٧. صقل مهارات الاتصال والتواصل لدى المعلمين داخل قاعات التدريب مع المدرب والمتدربين، وداخل المدرسة مع الإدارة المدرسية والزملاء، وداخل حجرات الصف مع الطلبة، مما ينعكس على سلوكهم المهني والحياتي.

٨. توافر معايير الجودة داخل المؤسسات التعليمية، دون الحاجة إلى بذل مجهود كبير لتحقيق الجودة.

٩. تمكين المعلمين من وسائل البحث العلمي الحديثة، وأساليب التقويم الذاتي، والتخطيط الاستراتيجي.

المراجع العربية:

١. فاروق البوهى، محمد غازى(٢٠٠١)، "دراسات فى إعداد المعلم"، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

٢. مجدى عبد الوهاب قاسم وآخرون(٢٠١٠)، "نظم ضبط الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم قبل الجامعى"، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الإصدار الأول.

٣. نجم الدين نصر(٢٠٠٤)، "التنمية المهنية المستدامة للمعلمين أثناء الخدمة فى مواجهة تحديات العولمة"، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٤٦.

٤. محسن عبد الستار، فاطمة محمد فخرى(٢٠٠٩)، "النشرة الدورية للمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية"، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، العدد١٦، القاهرة.

٥. رشيدة السيد أحمد طاهر(٢٠١٠)، "التنمية المهنية للمعلمين فى ضوء الاتجاهات العالمية"، ،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

٦. محمد عبد الغنى حسن هلال(١٩٩٦)، "مهارات إدارة الجودة الشاملة فى التدريب"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

٧. أيمن عبد المحسن محجوب (٢٠٠٥)، "ملامح لبعض جوانب النظام التعليمى باليابان"، مجلة التربية والتعليم، العدد الخامس عشر(المجلد الخامس).

٨. إيهاب مصطفى محمد جادو(٢٠٠٧)، "استراتيجية مقترحة لتطوير برامج التدريب بمراكز التطوير التكنولوجى بمديرياتالتربية والتعليم فى ضوء مستحدثات تكنولوجيا التعليم"، دكتوراة، جامعة القاهرة.

٩. دوغلاس ريفز(٢٠١١)، "قيادة التغيير فى المدارس"، ترجمة ماجد حرب، ط١، دار وائل للنشر.

١٠. أحمد عياصرة وآخرون (٢٠٠٥)، "دليل التدريب لبرامج التنمية المهنية والشخصية المستدامة لموظفى وزارة التربية والتعليم"، وزارة التربية والتعليم الأردنية، عمان.

١١. بدرية المفرج وآخرون(٢٠٠٧)، "الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا"، وزارة التربية الكويتية، قطاع البحوث التربوية والمناهج، الكويت.

١٢. تجربة إعداد المعلمين بأستراليا. (٨ مارس، ٢٠١٧). تاريخ الاسترداد ١٠ يونيو، ٢٠١٧، من http://t-p-uqu.blogspot.com.eg/2013/03/blog-post_7250.html.

المراجع الأجنبية:

13. Teacher Training Agency. (2000). Graduate and Registered Teacher

14. Training program. London: Teacher Training Agency.

15. Training, D. o. (1997). School Focused Training and Development. Australia: Department of Education and Training.

16. Hoffer Glen, and others(1994), “Break Through thinking in total Quality Management”, New Jersey, Englewood cliffs, prentice Hall, Inc.

17. Retallick, J. (1999). Teacher Learning in New South Wales Schools : Facilitating and Inhibiting Condition. Jornal of In-Service Education, 25, 8.