

تطوير برامج تدريب المعلمين في مصر في ضوء متطلبات إدارة المعرفة

فاطمة حنفى محمود هلال

طالبة ماجستير إدارة تربوية

ملخص البحث

استهدف البحث الحالي ما يلي:

- التعرف على برامج تدريب المعلمين في ضوء متطلبات إدارة المعرفة.
 - دراسة واقع برامج تدريب المعلمين في مصر.
 - وضع بعض الإجراءات لتطوير برامج تدريب المعلمين في ضوء متطلبات إدارة المعرفة.
 - واستخدام البحث المنهج الوصفي للتعرف ماهية برامج تدريب المعلمين في ضوء متطلبات إدارة المعرفة والتعرف على واقع هذه البرامج في مصر في محاولة للوصول إلى بعض الإجراءات المقترحة لتطوير هذه البرامج.
 - وتوصل البحث لمجموعة من النتائج من أهمها:
 - تدريب المعلمين يتسم بالمركزية الشديدة ويفتقد التكامل بين الهيئات المسؤولة عن التدريب.
 - قلة الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصال الفعال وتكنولوجيا المعلومات.
 - ضعف الاهتمام بتبادل المعلومات بين وحدة التدريب بالمدرسة والمدارس الأخرى وبين وحدات التدريب بالإدارات.
 - وجود قصور في اختيار الأنشطة التدريبية المناسبة لتحقيق أهداف البرامج التدريبية.
 - تعدد الجهات المسؤولة عن تقديم البرامج التدريبية للمعلمين في مصر.
- الكلمات المفتاحية:** تدريب المعلمين - أساليب تدريب المعلمين- الجهات المسؤولة عن تدريب المعلمين- متطلبات إدارة المعرفة

The current research targeted at the following:

- Identify teacher training programs in the light of knowledge management requirements.
- Studying the reality of teacher training programs in Egypt.
- Develop some measures to develop teacher training programs in the light of knowledge management requirements.

The research reached to range of findings, include the following:

- Teacher training is highly centralized and lacks complementarity between training bodies.
- Lack of human competencies capable of dealing with effective communication systems and information technology.
 - Weak interest in the exchange of information between the training unit in the school and other schools and between the training units in the departments.
- Lack of selection of appropriate training activities to achieve the objectives of training programs.
- There are many bodies responsible for providing training programs for teachers in Egypt.

مقدمة:

يسود العالم اليوم العديد من التحديات والتحولات خاصة في مجال العلم، إذ أدت تلك التحولات إلى التأثير على حياة الإنسان والمجتمعات على اختلاف طبائعها ونظمها، حيث تشهد المجتمعات حاليًا تحولات من نوع جديد والتي يحدد بدايتها بفترة الستينات من القرن الماضي مما كان لها تأثيرها البالغ على التعليم والمعلم^(١).
وبما أن المدرسة والمعلم جزء من العملية التعليمية، والتي هي جزء من المجتمع المتغير والمتطور فهي كفيلة بتغيير كافة أوجه الحياة، بما في ذلك سلوك البشر.
ومن هنا كان تدريب المعلمين أثناء الخدمة ضرورة كي يستطيع المعلمون التأقلم مع المتغيرات الجارية.

بالرغم من النقد المستمر الموجه لها، فإن برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة تظل واحدة من أكثر التوجهات والأساليب المستخدمة شيوعًا لتدعيم التنمية المهنية للمعلمين^(٢).
إن التدريب يرتبط بالتعليم ارتباطًا وثيقًا حيث يساند التعليم في إعداد قوة العمل وتكوينها، أما آليات التدريب الحديثة كالكومبيوتر وشبكات الاتصال، والإنترنت فهي تمكن الأفراد من الحصول على المعرفة في كل زمان ومكان، فهدف التربية الحالي في ضوء التغيرات والاتجاهات العالمية هو تمكين الإنسان من أن يكون نفسه من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر^(٣).

ومما سبق تتضح الأهمية الكبيرة لتدريب المعلم أثناء الخدمة، حيث أنه عملية نمو مستمر، تتم بعد احتكاك المعلم بالمشكلات الواقعية، وتتيح له الفرصة لأن يكون متجددًا ومتطورًا في مهنته، ومتوافقًا مع مجموعة المتغيرات المحيطة به.

وغدت النظرة إلى المعرفة على أنها ذات قيمة كبيرة وتعتبر من الأصول الاستراتيجية وعامل ذو قيمة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات وذلك نتيجة للانفجار المعرفي الذي صاحب حركة العولمة بقواها التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية^(٤).

وترجع أهمية إدارة المعرفة إلى تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، وإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم^(٥).

مشكلة البحث:

على الرغم من الأهمية التى تُولِيها وزارة التربية والتعليم لقضية التدريب أثناء الخدمة ورغم وجود اللجنة العليا للتدريب وكذلك الإدارة العامة للتدريب ومراكزها المتعددة والبرامج التى تقدم على مختلف المستويات فى منظومة التعليم إلا أن المتأمل لهذه البرامج والأنشطة يكتشف شكلية العديد منها وعدم تعمقها وأنها توضع فى الغالب بعيداً عن الاحتياجات الحقيقية للمعلمين حيث يشوبها بعض جوانب القصور، منها تضاؤل دور المدرسة إلى حد كبير كمصدر من مصادر المعرفة.^(٦)

ضعف مستوى البرامج التدريبية التى تقدم للعاملين بالمدارس الابتدائية وعدم مراعاتها لاحتياجاتهم وقدراتهم، وضعف الدور الذى تقوم به وحدات التدريب والتقويم داخل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى فى تقديم برامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.^(٧) تتمثل مشكلة البحث فى الإجابة عن السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن التوصل لإجراءات مقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين فى ضوء متطلبات إدارة المعرفة؟

أهداف البحث: تتحدد أهداف البحث فيما يلى:

الوصول إلى إجراءات مقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين بمصر فى ضوء متطلبات إدارة المعرفة.

منهج البحث وخطواته: يستخدم البحث المنهج الوصفى ويسير وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: برامج تدريب المعلمين فى ضوء إدارة المعرفة (إطار نظرى):

ثانياً: دراسة واقع برامج تدريب المعلمين فى مصر .

ثالثاً: إجراءات تطوير برامج تدريب المعلمين فى ضوء متطلبات إدارة المعرفة.

وفيما يلى عرض لهذه الخطوات :

أولاً: برامج تدريب المعلمين فى ضوء إدارة المعرفة (إطار نظرى):

١) مفهوم ومجالات وأهداف البرامج التدريبية:

إن طبيعة العصر وتحديات العولمة تحتاج إلى نوعية جديدة من المعلمين عالية الكفاءة، رفيعة المستوى الأكاديمى والمهنى والثقافى والأخلاقى . فليس هناك بد من تغيير النظام التعليمى القائم على التلقين والاستظهار إلى نظام آخر يكون فيه المعلم هو الوسيط المشجع الذى يطلق طاقات المتعلمين ويأخذ بأيديهم لكى يضعهم على الطريق ليكتسبوا وليحصلوا بأنفسهم على مكتسبات العلم الحديث.^(٨)

مفهوم التدريب: جهود مقدمة لتطوير وتنمية العاملين أثناء قيامهم بالعمل ، وتتضمن تلك الجهود التخطيط والتنظيم لتحسين الفئات المستهدفة وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات ليصبحوا أكثر فاعلية فى أداء مهامهم الوظيفية. (٩)

يتمثل أيضًا فى الجهد المبذول بغرض التحديث والتطوير فى تدريب المعلمين لتنمية مهارات جديدة لديهم والذي يتم من خلال مراكز التدريب وهو مجال البحث الحالى وتنوع أهداف البرامج التدريبية للمعلمين و أوجه الاستفادة من برامج التدريب والتي يمكن تحديدها بما يلي: (١٠)

١- مساعدة المعلمين على اكتساب قدرات التفكير العلمى بما يتضمنه من قدرات التفكير الناقد والإبداعى والابتكارى وسلوك حل المشكلات.

٢- الإطلاع على النظريات التربوية والنفسية والطرق الفعالة وتقنيات التعليم الحديثة ، والتدريب على استخدام الأساليب الجديدة فى التعليم.

٣- إتاحة الفرصة لإقامة حوار بين المعلمين الذين أشرفوا على الإعداد والمعلمين فى الميدان أى إقامة حوار بين النظرية والتطبيق.

يتضح مما سبق أن أهداف تدريب المعلمين تدور حول تحسين كفاية المعلم وتطويرها بما يضمن له مواكبة الأهداف والأفكار والأساليب والطرائق ذات العلاقة بمحتوى المهنة ومضمونها ورفع مستوى أدائه مهنيًا ، وإكسابه المهارات التى تمكّنه من إنجاز عمله بكفاءة عالية ، وتزويده بالمعلومات والمستحدثات العلمية والتقنية.

من مجالات التدريب مايلي:

- ١ - وضع خطط نصف سنوية للدورات التدريبية التى يحتاج إليها المعلمون بوجه عام ومعلمى مرحلة التعليم الأساسى بوجه خاص.
- ٢ - تدريب المعلمين عن طريق دورات تدريبية منتظمة تشمل الطرق التربوية للتعليم الإيجابى بالتفاعل المباشر واستخدام التكنولوجيا للتدريب على المناهج المختلفة
- ٣ - تطوير العملية التعليمية بجميع جوانبها ، والتدريب على الجديد فى المجالات المختلفة للتربية ، والطرق الحديثة للتدريس واستخدام التكنولوجيا المتطورة .
- ٤ - تشجيع المعلمين على استخدام الطرق الحديثة فى التدريس والتكيف معها.
- ٥ - تدريب المعلمين على تكنولوجيا المعلومات ، والتدريب على عملية الإدارة الحديثة فى التعليم.
- ٦ - تدريب المعلمين بالمناطق النائية وذلك لربط هذه الأماكن النائية بحركة التطوير

بحيث يتم الترابط بين المناطق النائية والمناطق العمرانية ، ويتبادل المعلمون المعلومات والخبرات.

(٢): أنواع برامج تدريب المعلمين :

تتنوع تصنيفات برامج تدريب المعلمين فهناك ثلاثة تصنيفات:

التصنيف الأول: ويقسم البرامج التدريبية إلى برامج رسمية وبرامج غير رسمية البرامج الرسمية: وهوالتدريب الذى يتم خارج المؤسسة ويكون بصورة رسمية ، ويتم عن طريق التواجد مع مدرب فى حجرة تدريب ومن خلال هذه العملية يوجد مدى هائل من التنوع و الاختلاف فى نمط التدريب، معتمداً على طريقة المدرب وأسلوبه وموضوع التدريب فالمدرّبون البارعون يستخدمون مدخلات أساسية قليلة جداً ، كما يعتمدون فى المقام الأول على خبرتهم فى توليد الأفكار، أما المدرّبون الأكثر تقليدية فهم يستخدمون أسلوب إدخال المعلومات وكذلك طريقة السرد ، إذ قد يجدون صعوبة فى محاكاة طريقة العمل الجماعى.(١١)

ولهذا فعليهم أن يتعلموا سلوكيات جديدة واستخدام أساليب توجيهية أكثر لأنهم اعتادوا على اتخاذ دور الخبير وفى ضوء ما سبق نستنتج أن التدريب حالياً يجب أن يشمل مزيجاً من «المشاركة الفعالة ، وتقديم المعلومات». حتى يشعر المتدربون بأن التدريب قد أضاف إليهم شىء ما قد يكون نموذجاً أو عملية أو معلومة ، فهم لا يرغبون فى الشعور بأن كل ما فعله المدرب هو ما يعرفونه تماماً ، خاصة من مر منهم بتجربة تدريب سابقة جعلته يشعر بعدم الرضا لسبب أو أكثر مثل:(١٢)

- عدم وضوح الهدف من التدريب .
- فشل المحتوى التدريبي فى الارتباط بتجربة المتدربين الخاصة .
- أكاديمية أسلوب التدريب أكثر مما هو عملى .
- فشل نقل عملية التعلم داخل أماكن التدريب إلى أماكن العمل .

البرامج غير الرسمية :

هناك جزء من التدريب المرتبط بالوظيفة يتم داخل المؤسسة حيث لا يوجد مدرب محترف ، ولكن غياب شخص يحمل لقباً رسمياً اسمه «المدرب» لا يعنى عدم وجود تدريب أو يجعله أقل أهمية ، فهناك عدد كبير من المديرين والمشرفين أكثر من أعداد المدرّبين المحترّفين، كما يوجد عدد قليل من المديرين الذين يفتقرون إلى بعض عناصر المسؤولية التدريبية فى مجال عملهم، إلا أننا نجد أنهم أصحاب الدور الرئيسى فى نقل المعلومات

إلى المدربين مع ضمان أن ما تم تعلمه خلال التدريب سيتم استخدامه فيما بعد في مكان العمل وهؤلاء المدربين غير الرسميين بحاجة إلى توجيه عملي عن كيفية حصولهم على أكبر نتائج تعليمية في مجال عملهم ، وذلك نتيجة للمجهود الذي يبذلونه مع زملائهم في التدريب. (١٢)

وهناك تصنيف آخر ينظر إلى برامج تدريب المعلمين من خلال فترات الخدمة كما يلي: (١٣)
التدريب عند بداية الخدمة : ويشتمل على العملية التي تكسب المعلمين الجدد المهارات الوظيفية اللازمة لتسهيل عملية إدراجهم واندماجهم مع المناخ والوسط التعليمي داخل المدارس والربط بين برامج الإعداد من ناحية وبين المهام والمسئوليات التي سيواجهها المعلم من ناحية أخرى .

التدريب العلاجي : ويتضمن أنواع التدريب الذي يهدف إلى تصحيح قصور ملحوظ من خلال الممارسات العملية.

تدريب زيادة الكفاءة أو التدريب المتقدم : وتشمل العملية التي تستهدف تحسين و زيادة و تحديث المهارات والمعارف الوظيفية للمعلمين ويعكس أهدافاً تربوية محددة ويعمل على الوصول لمستويات مرتفعة من الأداء .

والتصنيف الثالث يقسم أنواع برامج تدريب المعلمين طبقاً لأهدافه ، وطبقاً لحاجات وأغراض العملية التعليمية إلى عدة أنواع هي: (١٤)

التدريب التأهيلي : هذا النوع من التدريب يستهدف تدريب المعلمين الذين لا يحملون مؤهلات تربوية لرفع كفايتهم إلى الحد الذي يمكّنهم من ممارسة المهنة بنجاح ويتضمن التدريب التأهيلي تزويد المعلمين بالمعلومات والاتجاهات والمهارات الأساسية التي تمكّنهم من الإلمام بمهارات الجمع بين الأعمال الإدارية ومهارات التدريس.

التدريب التكميلي : يستهدف التدريب التكميلي استكمال الإعداد في بعض النواحي التي لم تشتمل عليها عملية الإعداد قبل الخدمة بكليات التربية ، والعلاج لبعض نواحي القصور والمشكلات التي ظهرت عند الممارسة الفعلية لمهنة التدريس، يهدف التدريب التكميلي استكمال إعداد المعلمين المؤهلين تأهيلاً عالياً، كما يطلق عليها أحيانا برامج التدريب الإضافي لأنها تمكّن المعلمين من اكتساب المؤهلات المهنية الإضافية (١٥) .

ويتضمن التدريب التكميلي برامج الحصول على مؤهل أعلى أثناء الخدمة ، حيث توجد برامج تدريبية للحصول على درجات جامعية متخصصة عن طريق التفريغ الكامل أو التفريغ الجزئي. **التدريب التجديدي** : ومن الوظائف الهامة الشائعة للتدريب التجديدي إطلاع المعلمين أثناء خدمتهم على كل ما هو جديد في مجال المهنة ، وفي التعليم وسياسته ، وخططه واقتصادياته ، وقوانينه، وفلسفته ، ومناهجه ، ومقرراته الدراسية ، وطرقه وأساليبه الفنية ، وكل ما هو مستحدث في مجال العلوم والفنون^(١٦).

ويتميز التدريب التجديدي بالتحديث الدائم نظراً لأن كل نظام تربوي في العالم يحتاج حتماً إلى تجديد معارف المعلمين ومعلوماتهم على فترات مستمرة خلال أدائهم لمهنة التعليم. **التدريب التوجيهي** : يهدف التدريب التوجيهي إلى توجيه وإرشاد المعلمين المرشحين إلى وظائف أعلى ، أو ظروف تختلف في طبيعتها عن الوظائف والمهام التي كانوا يعملون بها وذلك بهدف تبصيرهم بالتطورات والتغيرات التي قد يتعرضون لها ، وظروف عملهم الجديد. **التدريب القيادي** : تهدف عمليات التدريب القيادية إلى إعداد المعلمين الذين تتوفر فيهم الكفاية والقدرة على التنسيق والتنظيم وحسن معاملة الآخرين ، والقدرة على الفهم والإدراك السليم لجوانب العمل^(١٧).

ومن ثم نجد أن البرامج التدريبية تتعدد وتتنوع حسب الهدف المنشود منها ، فهناك التدريب التأهيلي الذي يؤهل المعلمين للعمل بالتدريس ، ومنها تأهيل المعلمين الذين يعملون في التدريس دون تأهيل تربوي سابق، ومنها التدريب التجديدي الذي يهدف إلى تجديد مهارات المعلمين ورفع مستوى كفاءتهم .

وتتعدد الأساليب المتبعة في برامج تدريب المعلمين فمنها حلقات النقاش و التدريب عن بعد وكثير من أساليب التدريب التي سيتم عرض بعضها فيما يلي:

٣) طرق وأساليب البرامج التدريبية للمعلمين:

أ- **حلقات النقاش**: يعتبر أسلوب المناقشات من أنجح الطرق في برامج تدريب المعلمين ، لأنها توفر وتهيئ إلقاء الأسئلة بين المدربين والمتدربين بطريقة سهلة ويندرج داخل حلقات النقاش الندوات والمحاضرات. ^(١٨)

ب- **الإشراف والتوجيه الفني** : ويقوم هذا التدريب على مساعدة المعلمين على التدريب أثناء الخدمة ويتم ذلك عن طريق متابعة خريجي المعاهد من المعلمين داخل حجرات الدراسة وهناك بعض المعاهد تضع الطلاب المعلمين تحت التمرين للعمل بالمدارس لمدة أسبوعين. ^(١٩)

ج-العروض العملية : ويطبق هذا النوع من برامج التدريب على نطاق واسع فى أكاديميات تدريب المعلمين وأيضًا فى أماكن العمل بالمدرسة مما يترتب عليه ضرورة إلمام المعلمين باستخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات. (٢٠)

وهناك أيضًا أسلوب النموذج الذى يقوم على قيام المدرب بتدريس نموذج لخصه يقوم فيها باستخدام استراتيجيات مختلفة ومتنوعة فى عملية التدريس وفى ذلك تطبيقًا عمليًا يستفيد منه المعلمين بطريقة لربط النظرى بالتطبيق. (٢١)

ومن خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن أساليب التدريب جميعها تعتمد اعتمادًا أساسيًا على المتدرب وعلى النواحي التطبيقية داخل حجرات الدراسة مما يوفر بيئة داعمة للعملية التعليمية والعمل على تطبيق المهارات والأفكار الجديدة.

٤)متطلبات إدارة المعرفة:

أ)الاستثمار فى رأس المال البشري والفكري والمعرفي : من خلال توظيف تقنيات المعلومات والاتصال علي الشكل الأفضل الذي بدوره يجعلها قادرة علي استيعاب التدفق السريع للمعرفة.

ب)تفعيل طرق البحث والتطوير للعلم والتكنولوجيا: حيث تشجع الإدارة المدرسية طرق البحث حتي تصبح المعرفة متاحة مما يدفع جميع المعلمين داخل المدرسة لاكتسابها حتي تنعكس علي تطوير وتحسين طرق التدريس والواجبات الإدارية المنوط بالمعلم أدائها.

ج)التعلم مدي الحياة: مما يستلزم الإبداع والابتكار في إنتاج المعرفة وتداولها ونشرها وتطبيقها.

د)بناء مجتمع المعرفة: من خلال زيادة اهتمام إدارة المدرسة بالمعرفة كمحرك له أهمية كبيرة وتعمل على إعداد كوادر بشرية قادرة على التطوير والتطور والتعامل مع تكنولوجيا المعلومات وتدريبها على الإبداع والابتكار فى مجال تحويل المعلومات الى معرفة ذات قيمة.

تعد المتطلبات السابقة الدعامة الحقيقية التي يعتمد عليها البحث، ومن عناصر بنائه المهمة، لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً فى العناصر الأخرى (النشاطات، طرائق التدريس، أساليب التدريس، والتقويم) ومن دونها تفقد الإجراءات الاتساق ووضوح الغاية.

وعليه فيجب توفير البيئة الداعمة لتحقيق نجاح تلك المتطلبات وهى:

١) توفير البنية التحتية اللازمة: والمتمثلة بالتقنية اللازمة وتتمثل بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تقنية وأنظمة المعلومات. (٢٢)

٢) توفير الموارد البشرية اللازمة: وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.^(٢٣)

٣) الهيكل التنظيمي: ويقصد بالهيكل التنظيمي الأسلوب الرسمي الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام وأيضاً يحتوى على مكونات غير ملموسة يتمثل بعضها في القيم والأهداف المشتركة بين أعضاء التنظيم، والدوافع والحاجات وأنماط السلوك والاتجاهات السائدة في التنظيم.^(٢٤)

٤) العامل الثقافي: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة فليست التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة، وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية هي التي تلعب دوراً مهماً وفاعلاً في ذلك، إذ إن قسماً كبيراً من المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم بالحوافز لتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة "ثقافة المعرفة" لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة التقليدية ونقلها من مفهوم "إختزان المعرفة" إلى مفهوم "تقاسم المعرفة"، كما يتطلب أيضاً وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة.^(٢٥)

٥) الالتزام الاستراتيجي المستدام:

ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المنظمة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدى إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وتقع على من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.^(٢٦)

ثانياً: واقع برامج تدريب المعلمين فى مصر:

- ١) أنواع برامج التدريب المقدمة فى مصر تنحصر هذه البرامج فى عدة أشكال هى: (٢٧)
 - أ- البرامج التدريبية الخاصة بالترشيح للترقى لوظائف أعلى.
 - ب- البرامج التدريبية الخاصة بالمواد الدراسية وتهدف لزيادة كفاءة المعلمين وخاصة فى مرحلة التعليم الأساسى.
 - ج- البرامج الخاصة بالتدريب الفنى ويقدم للمعلمين للاطلاع على الجديد فى مجال التربية والثقافة.
 - د- البرامج التدريبية الخاصة بالتدريب الإدارى ويقدم للقائمين بوظائف الإدارة العليا أو المرشحين لها، ويهدف لتحسين مستوى الأداء ومساعدتهم على تحديد المشكلات المختلفة المتعلقة بالعملية التعليمية، والعمل على وضع حلول لها.من الأساليب المتبعة فى التدريب للبرامج السابق عرضها ما يلى:
 - أ- أسلوب المحاضرة:

وهى الأسلوب السائد فى معظم برامج التدريب، سواء أكانت وجها لوجه أو تلك التى تنفذ باستخدام تقنية الاجتماع عن بعد بالفيديو، ورغم أنها تقنية حديثة إلا أن الطريقة التى تستخدم بها فى برامج التدريب تؤدي إلى سلبية المتدربين وتسرب الملل إلى نفوسهم، مما وجه نظر الإدارة العامة للتدريب إلى إدخال ورش العمل والمناقشة أثناء التدريب حسب ما تتطلبه طبيعة البرنامج. (٢٨)

ب- التدريب فى تسلسل تتابعى:

ويقوم هذا التدريب على إعداد مدربين فى الإدارة العامة للتدريب بالقاهرة، كما يقومون بالتدريب فيما بعد لمجموعة من الموجهين فى مراكز التدريب المحلية، حيث يتولى هؤلاء تدريب المعلمين فى المحافظات، ومثال ذلك المشروع الأمريكى الذى تم تنفيذه لتدريب معلمى اللغة الإنجليزية. (٢٩)

ولهذا الأسلوب بعض أوجه القصور التى تتمثل فى النوعية المنخفضة للمنتج النهائى، كما أن انتقال الرسالة التدريبية من فرد إلى آخر، وعبر هذه السلسلة التتابعية من الأفراد، يؤدي إلى ضعف الرسالة والمحتوى التدريبي الأصيل، وربما اختلافه بشكل واضح، وقد يكون هذا النظام جيد لنقل المعرفة ولكنه أقل فاعلية فى تغيير سلوك المدرس داخل الفصل، وبالتالي لا يؤثر إيجابياً على تعلم التلاميذ، وعلى الرغم من سهولة تنظيم هذه البرامج، إلا أن احتمال قصور المحتوى، ورسالة التدريب وارتفاع

تكاليفه وبعده عن واقع التدريس يجعله أسلوباً غير فعال للتدريب.

ج-التدريب عن بعد:

النمط السائد في التدريب من بعد في مصر في الوقت الحاضر يتم باستخدام تقنية الاجتماع من بعد بالفيديو، حيث يوجد المركز الرئيسي في القاهرة في مقر مركز التطوير التكنولوجي بالإضافة إلى ٣٨ موقعاً في محافظات الجمهورية المختلفة، ويقوم هذا النظام على أساس وجود المحاضر في المركز الرئيسي، حيث يبيت للمراكز المحلية^(٣٠).

ومقارنة بمفاهيم وتقنيات التعلم عن بعد، فإن استخدام تقنية الاجتماع بالفيديو لا يعد تعلماً عن بعد بمفهومه الشامل، والذي سبق الإشارة إليه، حيث يتضمن جوانب متعددة ومتكاملة تشمل التعلم الذاتي من خلال الحقائق التعليمية وأشرطة الفيديو، ونظم مساندة الطلاب من خلال اللقاء وجهاً لوجه مع المرشدين والموجهين، ثم نظام التقويم والمتابعة الذي يصمم داخل البرنامج، كل ذلك يوضح أن استخدام التكنولوجيا وحدها لا يعنى أنه تعلم عن بعد، وإنما ما يتم في مصر هو مجرد طريقة لتدريب عدد كبير من المعلمين والتربويين في تخصصات مختلفة بأعداد كبيرة في أماكن وجودهم في المحافظات، ويتم ذلك بأسلوب المحاضرة وجهاً لوجه والتي تثبت من المركز الرئيسي.

٢)مشكلات البرامج التدريبية في مصر:

وكشف البحث عن بعض نقاط الضعف والقصور والمشكلات التي تواجه التدريب داخل وخارج المدرسة وتعمل كعائق أمام تنفيذ برامج التدريب في أهمها:

-تدريب المعلمين يتسم بالمركزية الشديدة ويفتقد التكامل بين الهيئات المسؤولة عن التدريب سواء قسم التدريب بالإدارة التعليمية والمديريات التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين.

-ضعف الخبرة والكفاءة الوظيفية ونقص المعلومات وعدم وضوح أهداف التدريب لدي المدير ومسئول وحدة التدريب وغياب التعاون والعمل الجماعي.

-قلة الكفاءات البشرية القادرة علي التعامل مع نظم الاتصال لفعال وتكنولوجيا المعلومات.

-ضعف الاهتمام بتبادل المعلومات بين وحدة التدريب بالمدرسة والمدارس الأخرى وبين وحدات التدريب بالإدارات.

-عدم اعتماد المدرسة علي الأساليب الحديثة في تدريب المعلمين لتنمية مهاراتهم مما يؤثر علي اكتساب المعرفة وبالتالي تؤثر علي العمل وتطوره داخل المدرسة.

-وجود قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والتي يتم في ضوئها وضع خطة التدريب ويتمثل هذا القصور في أن الاحتياجات التدريبية لا تتحدد بناءً علي طريقة

تحليل أداء المعلمين مما يؤدي إلي بناء خطط تكون بعيدة عن احتياجات المعلمين الفعلية وبذلك لا يحقق التدريب أهدافه ولا ينمي المعارف لدي المعلمين مما لا يتماشى مع التطور المعرفي.

-وجود قصور في اختيار الأنشطة التدريبية المناسبة لتحقيق أهداف البرامج التدريبية المخطط لها، وبالتالي إغفال ثقافات المعلمين المختلفة.

-ضعف الميزانية اللازمة لبرامج التدريب والأنشطة وعدم اهتمام إدارة المدرسة بتوظيف أجهزة الحاسب الآلي والمعدات لتوثيق برامج التدريب بوحدة التدريب والجودة، وبذلك لا يتم توظيف المعرفة وخزنها واسترجاعها بسهولة للمعلمين.

-تتم التدريبات بصورة مجمعة لجميع المعلمين وعدم تقديم برامج تدريب في صورة مجموعات تخصصية لكل مادة دراسية، وأيضًا المهام الإدارية المنوط بالمعلم القيام بها.

-ضعف الاستعانة بخبراء وأساتذة من كليات التربية في التخطيط والتنفيذ لبرامج التدريب داخل المدرسة بمعرفة مسئول وحدة التدريب وبذلك لا يتم اكتساب معرفة جديدة متطورة للمعلمين.

-ضعف مساهمة التوجيه الفني في التخطيط للبرامج التدريبية داخل المدرسة وعدم دعمه لوحدة التدريب والجودة وبذلك لا تستخدم المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الموجهين للاستفادة منها وتطبيقها.

-غياب المتابعة والتقييم المستمر للبرامج التدريبية بوحدة التدريب وإن تمت المتابعة فإنها متابعة روتينية تهتم بالتوثيق الورقي دون متابعة فعلية لما تم داخل وحدة التدريب.

ثالثاً: الإجراءات المقترحة لتطوير برامج تدريب المعلمين بمصر في ضوء متطلبات إدارة المعرفة

ومما سبق عرضه يمكن صياغة عدد من الإجراءات المقترحة في مجال تدريب المعلمين بمصر في ضوء متطلبات إدارة المعرفة على النحو التالي:

١) بناء قاعدة علمية معرفية تكنولوجية ذاتية لدي المعلمين من خلال الأهداف ذات الأولويات للإسهام في تحقيق نظام شامل لتطبيق المعرفة.

٢) توفير رأس مال بشري من المعلمين، قادرين علي إدماج التكنولوجيا الحديثة في التعليم لتدريب الزملاء للمساعدة في تكوين جبل من المعلمين قادر علي إيجاد المعلومة وتنظيمها وإدارتها وتحويلها إلي معرفة متداولة.

٣) تفعيل دور وحدة التدريب بالمدرسه علي أن يكون المسئول عنها من المعلمين المتميزين في مجال التدريب لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين عن طريق الإبداع والابتكار والاكتشاف.

- ٤) تزويد المعلمين بأنماط مختلفة من المعرفة (اكتساب المعرفة) ومنها:
- المعرفة العلمية والتكنولوجية عن طريق التوسع في استخدام نظم الاتصال الحديث لكل المعلمين بالمدرسة.
 - تحويل المعلومات والمعارف الموجودة بالمدرسة إلي مخزون معرفي وتحقيق التعاون مع المدارس الأخرى.
 - توفير وسائل الإعلام للمعلمين من الصحف والمجلات العلمية والدوريات التي ترفع من مستوى الرصيد المعرفي لديهم بما يعود بالإيجاب علي مستوى المعلمين ومهاراتهم.
 - عمل بريد إلكتروني لكل المعلمين بالمدرسة لسهولة تبادل المعرفة بينهم.
 - تزويد المعلمين بمهارات متغيرة (أدبية، لغوية، فكرية، إدارية، عرض واستخدام الوسائل..)
 - تشجيع العمل التعاوني داخل المدرسة من خلال حلقات المعرفة للتوصل إلي الحلول السريعة للمشكلات.
- ٥) تنمية قدرة المعلمين علي فهم طبيعة التكنولوجيا واستخداماتها (تخزين استرجاع المعرفة) العمل علي توفير الآليات الآتية لتساعد علي تخزين واسترجاع المعرفة بمدارس الحلقة الأولى:
- أ) تحويل محتوى المعرفة الضمنية إلي معرفة صريحة مع خزنها علي الحاسب الآلي وربطها بنظام يسهل عملية البحث والإيجاد.
- ب) تزويد المعلم ببرامج تدريبية في تكنولوجيا وإنتاج المعرفة للقدرة علي الخزن والاسترجاع.
- ج) القضاء علي الأمية في مجال الحاسب الآلي بالاعتماد علي برامج تدريب مستمرة للمعلمين في المدرسة للوصول إلي مستوى جيد في التفاعل مع هذه التقنيات.
- د) تفعيل دور الحكومة الإلكترونية بتدريب المعلمين بالمدرسة علي كيفية التعامل معها.
- هـ) استخدام البرامج المتطورة في تخزين المعرفة الخاصة بالمعلمين لمسايرة المتغيرات العالمية.
- ٦) تحقيق الطرائق والاستراتيجيات والأساليب المناسبة وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:
- أ) نقل المعرفة عن طريق التدريب:
- إن تطوير طرق نقل المعرفة وتوفيرها علي نطاق واسع وإتاحة الوقت والمكان المناسب للمعلمين لتبادل المعلومات والأفكار هي عوامل رئيسة لتحقيق الكفاءة للمعلمين.
- ١) ويلزم ذلك طرق حديثة مثل الاستكشاف، أسئلة التفكير العلمي.
 - ٢) فرق التعلم، التدريس التبادلي، حل المشكلات.
 - ٣) المجموعات التعاونية والتدريس بمساعدة الكمبيوتر.
 - ٤) تصميم برامج تدريبية قصيرة ، يركز كل منها علي بناء مهارة نقل المعرفة.

٥) استخدام التدريب عن بعد باستثمار الشبكات العالمية (الانترنت) علي مختلف أقسام المدرسة مما يفتح المجال لنقل وتبادل المعرفة.

ب) تطبيق المعرفة عن طريق التحويل:

إن تطبيق إدارة المعرفة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يتوقف علي عملية تحويل المعرفة من (ضمنية) كامنة، إلي (معلنة) صريحة وتوفير البيئة المناسبة لهذه العملية، وذلك لايمكنه أن يتحقق إلا من خلال العمل الجماعي من معلمين ذوي معرفة.

ولذلك يجب الاهتمام بالآتي لتحقيق نقل وتطبيق المعرفة:

١) توظيف الاتجاهات المعاصرة كاتجاه الشراكة بين المدرسة والجامعات في التدريب وكذلك اتجاه تدريب الزملاء.

٢) تغيير ثقافة التدريب لدي المعلمين بالمدرسة بحيث يُقدم عليها المعلمون باعتبارها جزءاً من حياتهم المهنية.

٣) العمل علي تفرغ المعلمين لحضور الدورات والبرامج التدريبية حتي يستفيدوا من الموضوعات التي تقدم لهم.

٤) ضرورة وجود قاعدة بيانات خاصة بالمدارس المستعدة لتخطيط وتنفيذ برامج التدريب داخلها.

رابعاً: عوامل نجاح الإجراءات المقترحة:

إن نجاح إدارة المعرفة يتوقف علي الموارد البشرية وتنميتها ويعتمد علي أن تسير في اتجاه واحد مع استخدام تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال من خلال تخطيط جيد ونظام فعال ، ولذلك فإن الإجراءات المقترحة لتطوير تدريب معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر تستلزم توفير مايلي:

١) **الوسائل التكنولوجية:** تأسيس وتجهيز بيئة تدريبية متطورة بكل مدرسة ابتدائية مجهزة بأحدث التجهيزات مثل (خطوط اتصال بالإنترنت - أجهزة حاسوب متطورة وملحقاتها التفاعلية- شبكة اتصال متوفر عليها محتوى البرامج التدريبية - وسائل قياس أثر التدريب وتقويمه) بحيث تتخطى حدود المكان وتكسر حواجز قاعات التدريب المغلقة المألوفة مع توفير إمكانية التواصل مع المدارس الأخرى والإدارة.

٢) الموارد البشرية:

المدرّب: العمل علي إيجاد جيل من المعلمين المدربين قادرين علي إدارة المعرفة، وبالتالي ينتج الصف الثاني من المعلمين المتميزين القادرين علي قيادة الزملاء نحو التقدم والتميز.

المتدرب: ومن الأهمية للمعلم أن يتم ترسيخ مفهوم التعلم الذاتي لديه لتنمية المهارات والمعارف من خلال التدريب مع مراعاة ما يحتاجه من خلال البرامج التدريبية المقدمة على النحو التالي:

- أ) مراعاة تحديد الاحتياجات التدريبية مع ما يتناسب وقدرات المعلمين ومهاراتهم.
- ب) مراعاة التخصص عند وضع البرامج التدريبية التي تتوفر من خلال نقل المعارف واكتسابها.
- ج) أن يتناسب زمن ومكان التدريب مع ما تحويه البرامج التدريبية مع مراعاة التنوع في المعارف التي يتم نقلها من الأفراد في نفس التخصص.
- د) توفير إمكانية خزن المعارف في البرامج التدريبية بجميع الطرق وليست الورقية فقط للاحتفاظ والتطبيق وقت الحاجة.
- هـ) دعم عمليات التدريب داخل المدرسة مالياً نظراً لعدم سماح ميزانية المدارس الابتدائية بالإنفاق علي التدريب.
- و) تنفيذ مسابقات للبحث العلمي في التخطيط والتدريب لتكوين أفضل الكوادر من المعلمين الذين يمتلكون المعرفة نتيجة الخبرة والاستعانة بهم في تدريب الزملاء.

المراجع:

- ١- نبيلة بلعيد سعد " تطوير نظام تدريب المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي بالجمهورية الليبية"، رسالة دكتوراه غير منشورة ،مقدمة إلى قسم أصول التربية ،كلية البنات ، جامعة عين شمس، ٢٠١٢.
- ٢- تشونمي يان ،شوانجن هي (٢٠١١م) "تدعيم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة"مجلة مستقبلات، مجلة فصلية للتربية المقارنة ، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة العدد ١٦٠ ص ٨١٧.
- ٣- عزة ياقوت ياقوت العزب (٢٠٠٤م)، "تطوير التنمية المهنية لمعلم الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة ،ص ٣.
- ٤- زكريا سالم سليمان (٢٠٠٨م) "تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة" رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة لقسم أصول التربية ، كلية البنات ، جامعة عين شمس، القاهرة ،ص ٣.
- ٥- عماد حسين (٢٠١٢م) "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: من إدارة الأفراد إلى إدارة المعرفة" ،ورشة عمل شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية. ١٢-١٥ مارس.
- ٦- ج.م.ع، (٢٠٠٤م) تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، المجالس القومية المتخصصة : الدورة الحادية والثلاثون ، القاهرة ، سبتمبر - يونية ، .
- ٧- ناجية محمد عبد الله عصر (٢٠٠٨م) "تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر" ،رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس ص ١١٩.
- ٨- محمد إبراهيم المنوفى: (٢٠٠٧م) « التعليم المصري وتحديات العولمة » ، التربية المعاصرة ، عدد ٤٦ ، السنة ١٤ ، أبريل، ص ص ١٩٣ ، ١٩٤ .
- ٩- يرجع إلى:
- وزارة التربية والتعليم: (٢٠٠٧) قرار وزاري رقم (٨) بشأن إنشاء مركز التطوير

التكنولوجى ودعم اتخاذ القرار ، ٦ يناير

- قرار وزارى رقم (١٠٨) (٢٠٠٧) بشأن إنشاء مراكز التدريب عن بعد (عن طريق الفيديو كونفرانس) ، أبريل .

١٠ - كى ثورن وديفيد ماكيبى : (٢٠١١م) كل ما تريد أن تعرف عن التدريب ، ترجمة : مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية ، ص ص ٢ : ٣ .

11- Bishop, C.(2012) **Profiles of potentially successful online learners** in a teacher credential program.(Doctoral dissertation University of California, , p74

12-Rogers, P. Coles, T:(2014) **Online Teacher Training .Vancouver**, BC, Canada . (ERIC Document Reproduction Service No. ED 444, p 362

١٣ - وليم تريس : (٢٠١٤) **تصميم التدريب والتطوير** ، ترجمة : سعد أحمد الجبالى ، معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية ، ص ١٣ .

14-The Roles of teacher ,
<http://www.algazalishool.com/vb/showthread.php 25/4/2015>.

١٤- نازلى صالح أحمد وآخرون:(٢٠٠٨) "مهنة التعليم"، كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة ، ص ٦١ .

١٥ -السيد عبد العزيز البهواشى(٢٠٠٤م) **تطوير النمو المهنى فى ضوء التغيرات المستقبلية فى وظائف وأدوار المعلم وتجارب بعض الدول** ، المؤتمر العلمى السادس عشر (تكوين المعلم)الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس ،القاهرة ،ص ٢٢٠

١٦- عبد المحسن عبد المحسن جودة : (٢٠١٠) **إدارة الأفراد** ، القاهرة ، دار الأصدقاء للطباعة ، ط٤ ، ص ٢٩٣

17- Kim, Seonwoo, Lee, Changyong, And Park Yongtae (2006). **The Implementation Framework of Knowledge Management System Fro Successful Knowledge Management: A Case Study of R&D Supporting KMS, Department of Industrial Engineering, Seoul National, University, Seoul, KOREA, p87.**

١٨- مارك شافير، دى فيلموت (٢٠١٢م) **تأهيل المعلم**, مستقبلات، تدويل تأهيل المعلمين ، العدد ،١٦١، ص.ص ٧٠:٧١

19- Survey: Good grade for online learning. Sacramento Business Journal (2005), p77.

20-M .A.Pateep,: (2008)"A strategy For Generating Competencies In Competency Based Teacher Educational Program, Diss- Abs Int,.Vol.4,No.4 ,p154.

21-Maria Manuets & Novis Santos:(2011) Distance Education In-Service Teacher Training, Educational Media International ,Vol.30,no(3),pp.37-38.

٢٢- علي السلمى: (٢٠٠٧) **الإدارة بالمعرفة**، المجلة الدولية للعلوم الإدارية مجلد (٢) عدد٢ (١٢) ، ص١٦٥.

٢٣- المرجع السابق.

٢٤- ياسر فتحى الهنداوى (٢٠٠٩)، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل**، أصول نظرية وقضايا معاصرة ، ط١. القاهرة: المجموعة العربية ص ٥٠.

25-)Andrew.J.Dubrin:Leadership(2001):**Research Findings,Practice,and Skills** ,(New York Houghton Miffilm Company,p380.

26- Balogun , J. and Hailey , V. P.(2004) **Exploring Strategic Change**, Harlow , England , Prentice Hall, p98.

٢٧-وزارة التربية والتعليم : التكنولوجيا وسيلة لتطوير التعليم فى القرن ٢١، مرجع سابق، ص٢٥٣، ٢٥٤

٢٨- وزارة التربية والتعليم : (٢٠٠٨م/٢٠٠٩م) **خطة التدريب المركزية للعام** ، الإدارة العامة للتدريب.

٢٩- وزارة التربية والتعليم : (٢٠٠٢م) **الإدارة العامة للتدريب** ، القاهرة ، ملحق (٥)

٣٠- رئاسة الجمهورية ، **المجالس القومية المتخصصة**: (٢٠٠١م) موسوعة المجالس القومية ص٤٨٠.