

برنامج تدريبي مقترح للتنمية المهنية للمعلمين علي ضوء "نموذج التميز الأوروبي"

د. أحمد عبد العظيم سالم

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية – جامعة العريش

مستخلص البحث باللغة العربية:

تسعى كل دول العالم لتطوير وتحديث نظمها التعليمية والتربوية، ومن أهم سبل هذا التطوير في عصرنا الحديث بناء نماذج تربوية معينة تعني ببناء المؤسسات التعليمية ككل متكامل، وتعالج نواحي القصور الحادثة فيها، ومن هذه النماذج (نموذج التميز الأوروبي)، ويعد هذا النموذج نظاماً يركز بقوة علي التقييم الذاتي والشامل لأنشطة المؤسسة والمتابعة المستمرة لها، ويتكون من مكونات ثلاثة: المفاهيم الأساسية للتميز، ونموذج معايير التميز، وآلية الرادار، ويهدف البحث الحالي لوضع عناصر محددة لبرنامج تدريبي مقترح لتنمية المعلمين مهنيًا علي ضوء المكونات الرئيسية لهذا النموذج.

وتم وضع البرنامج التدريبي في عشرة عناصر رئيسة تفتح المجال لتطبيق مكونات نموذج التميز الأوروبي في البرامج التدريبية التي توضع لتنمية المعلمين مهنيًا، وبالتالي تؤسس لنجاح المعلمين في تأدية واجباتهم المهنية بكفاءة ومهارة وتميز.

الكلمات المفتاحية: برنامج تدريبي، تنمية مهنية، نموذج التميز الأوروبي، المعلم.

A Suggested training course for Teachers' Professional Development according to " European Foundation of Quality Management (EFQM)

Research Extract in Arabic:

-All countries of the world seek to develop and modernize their educational systems. One of the most important ways to this development in our modern age is to set up specific educational models that aim at building the educational foundations as an integrated whole and treat the defective sides in them. One of these models is (European Foundation of Quality Management (EFQM)). This model is regarded as a system that focuses greatly on self-evaluation and comprehensive evaluation of the foundation activities and its continuous follow-up. It consists of three components: Basic conceptions of Distinction, Distinction Criteria model and Radar Mechanism. The current research aims to set specific element of a suggested training course so as to develop teachers professionally in accordance with the main components of this model.

-The training course has been set in ten chief elements that open the scope to apply the components of the European Distinction Model in the training courses which are put to develop teachers professionally, and consequently lead to the success of teachers in doing their professional duties efficiently, skillfully and distinctively.

Key Words:

Training Course – Professional Development - European Foundation of Quality Management (EFQM) - Teacher

مقدمة:

يعد المعلم أحد أهم أركان العملية التعليمية، بل لا نبالغ عندما نقول أنه الأساس الأول لهذه العملية، وعلى مر العصور والأزمنة؛ فإن أعظم الساسة والعلماء والمخترعين قد تتلمذوا علي يد معلمين أكفاء، تركوا بصمة واضحة في بناء شخصياتهم، مما مكنهم من تحقيق النجاح والتميز، ومع مطلع القرن الحادي والعشرين شهد العالم نقلة حضارية غير مسبوقه، شملت كل مناحي الحياة؛ حيث يظهر في كل يوم علي مسرح الحياة معطيات جديدة تحتاج إلي خبرات جديدة وفكر جديد ومهارات جديدة في التعامل حتى يتحقق النجاح.

هذه التحولات قد ألفت بظلالها على بنية النظام التعليمي، ومن ثم فنحن بحاجة إلي تربية غير تقليدية، وتعليم غير الذي عهدناه، وعليه فإن إعداد الإنسان القادر على التصدي لكل هذه التحولات والتغيرات يتطلب إعادة النظر في النظم التعليمية بصورة جذرية من حيث المفهوم والمحتوى والأسلوب، ومن هنا بدأت تشهد قضية التطوير والإصلاح المتعلقة بالمعلم قدراً كبيراً من الاهتمام في كافة دول العالم، حيث تسعى كل دولة إلى التقدم والنمو، ولا أهم وأصلح من التعليم للأخذ بناصية هذه الدول نحو التقدم المنشود.

لقد شهد العصر الراهن -ولم يزل- تنافساً وصراعاً كبيرين بين المؤسسات علي مختلف أنواعها وليست التعليمية فقط، وأدى هذا الصراع إلي وجود حاجة ملحة لدى المؤسسات للسعي وراء التميز وتعزيز قدراتها التنافسية والتفرد في أداء العمل وإتقانه، مما أدي إلي ظهور عدد من الاتجاهات المعاصرة وعلي رأسها التميز، والتي وجدت فيه المؤسسات عامّة -والتعليمية منها خاصة- سبيلاً لخلق مؤسسة متميزة رائدة وقوية، تعمل علي استثمار الفرص وتحقيق تفاعل هادف وبناء بين جميع عناصر المؤسسة، وذلك للوصول إلي تفرد وتميز في الأداء ينعكس بدوره علي جميع القائمين والمستفيدين منها. (الشوا، ٢٠١٦، ١٣).

والجدير بالذكر أن من أهم مدخلات ومقومات الأداء المتميز القادر علي تجويد عناصر النظام التعليمي وتطويره والابتكار فيه هو مقدرة عناصر الموارد البشرية العالمية على جودة التأهيل والكفاءة فيه، وهو ما يكشف الارتباط الوثيق والقوي بين متطلبات الجودة في التعليم وبين حالة إنتاج المعارف، ولقد صنفت نماذج التميز العالمية المؤشرات التعليمية إلي أربعة

مؤشرات هي (باشيوة، و آري، ٢٠٠٩، ١٢٦): تعزيز الجودة، تدعيم الأشخاص، تجديد المنهج، التركيز علي النتائج.

ولعل الارتقاء بأداء المعلم إلى حد التميز هو المفتاح الأساسي لاكتساب المهارات المهنية والأكاديمية، سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية أو غيرها، ولقد ساعدت الطفرة الهائلة في نظم المعلومات والإلكترونيات والحاسبات وأساليب الاتصالات إلى ظهور أساليب جديدة في مجال التربية والتعليم، وظهور الكثير من الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال إعداد المعلم وتدريبه مهنيًا كنتيجة مباشرة (الناقة، ورد، ٢٠٠٩، ٥).

وتكمن أهداف الارتقاء بمستوى المعلم إلى حد التميز إلي إضافة معارف جديدة للمعلمين، وكذلك تنمية مهاراتهم التربوية والتأكيد علي تنمية القيم والأخلاق الداعمة لسلوكهم من خلال حب المهنة والعمل من أجلها؛ لأن رسالة التعليم رسالة سامية، وكذلك بناء القيادات التربوية الواعية بالمدارس، ويمكن إيجاز هذه الأهداف فيما يلي (علي، ٢٠٠٨، ٧):

- وقوف المعلمين علي أحدث طرائق التدريس والوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم وكيفية تطبيقها ميدانياً.
- تنمية المعلمين من كافة الجوانب أكاديمياً ومهنيًا وشخصياً وثقافياً.
- إضافة معارف مهنية جديدة.
- تنمية وتأكيد القيم المهنية.
- تنمية الجوانب الإبداعية لدى المعلمين وتحفيزهم.

لذا، فلقد وجدنا العديد من دول العالم المتقدم تقوم على تطوير وتحديث أنظمتها التعليمية، وذلك بالعديد من الطرق التربوية والتعليمية، منها تحديث طرق التقويم، ومنها ما يخص تطوير المناهج والمقررات التعليمية، ومنها ما ينصب على استخدام تكنولوجيا التعليم، ومنها ما يركز على مهارات وقدرات الطالب وطرق تنميتها والتركيز عليها في طرائق التعليم والتعلم، ومنها ما قام على بناء نماذج تربوية معينة تعني ببناء المؤسسات التعليمية ككل متكامل، وتعالج نواحي القصور الحادثة فيها.

وتتميز هذه النماذج بأنها صممت خصيصاً لتتلاءم مع طبيعة التعليم المهني والأكاديمي؛ حيث اتصفت بالشمولية في إدارة مؤسسات التعليم كونها تغطي جميع العمليات التعليمية والخدمية التي تجري فيها، ولما توفره هذه النماذج من المؤشرات التي تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية بهدف ضمان ديمومة التطوير، فضلاً عن تقليل التعقيدات الإدارية استهدافاً لتحسين الإنتاجية، بالإضافة لتلبيتها حاجات ورغبات المستفيدين من النظام التعليمي، كل ذلك من أجل تجاوز تدرى جودة التعليم ومخرجاته التي تنعكس بالنتيجة علي عدة عوامل أهمها الإنتاجية، مما يؤكد ضرورة الإصلاح و التطوير (السنبلي، ٢٠٠٤، ٣١٣).

وتأكيداً علي ذلك، قامت العديد من تلك الدول بتصميم نماذج للتميز في الأداء أهمها وأشهرها تسعة نماذج هي النموذج الاسكتلندي في الجودة SQMS، والنموذج الأمريكي MBNQA، والنموذج الياباني، والنموذج السنغافوري، والنموذج الاسترالي، ونموذج دبي، ونموذج الجودة الشاملة في جنوب أفريقيا، والنموذج الأوروبي محط اهتمام البحث الحالي.

لقد أنشئت "المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة" عام ١٩٨٨م مكونة من أربعة عشر من قادة رجال الأعمال الأوروبيين، وذلك لتكون مهمتهم أن يكونوا القوة الدافعة لاستدامة التميز في أوروبا، وأيضاً ليكونوا رؤية للعالم عن تفوق المنظمات الأوروبية، وبحلول يناير عام ٢٠٠٠، ارتفعت عضوية المنظمة إلى أكثر من (٨٠٠) عضو من معظم الدول الأوروبية، بالإضافة إلى امتلاك نموذج التميز الخاص بمنظمة إدارة الجودة الأوروبية (EFQM Model, Brussels Representative office,2016,3)

ويعد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) European Foundation of Quality Management نظاماً يركز بقوة علي التقييم الذاتي والشامل لأنشطة المؤسسة والمتابعة المستمرة لها، وهو تقييم يعتمد على الحقائق وليس على الآراء الفردية العشوائية؛ وذلك لتحقيق أكبر قدر من الرضا للعاملين، واتفاقهم على مايجب أن يفعل -وبجدية- في مؤسستهم، إضافة إلي أنه نموذج يثير قدرات ونشاط الأفراد وبالتالي حماسهم للوصول إلي التميز النوعي والبشري في العمل داخل المؤسسة، هذه المقومات جعلته نموذجاً عالمياً تتبناه العديد من الدول المتقدمة مثل ألمانيا وفرنسا وروسيا وسويسرا ، كما تتبناه العديد من الدول العربية الآخذة في التقدم في مجال التعليم مثل الإمارات وقطر والسعودية.

وقد تم تطوير النموذج إلي أكثر من أربعة إصدارات آخرها عام ٢٠١٣م، والتي صدرت فيها النسخة الخامسة والمعمول بها حاليًا علي صعيد واسع من العالم، وفي جميع الإصدارات كان المكون الأساسي له (معايير التميز)، بالإضافة إلي عدة مفاهيم وتعريفات يطلق عليها (المفاهيم الأساسية للتميز)، بالإضافة لأداة القياس والتقييم التي تسمى (آلية الرادار)، وجدير بالذكر أن المنظمة الأوروبية كانت -ولا زالت- حريصة كل الحرص علي تطبيق التميز - حتى علي نفسها- ؛ حيث تقوم المنظمة بالمحافظة علي استدامة تطوير وتحسين نموذج التميز. وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة، ومن هنا يعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج" (الناقة، ورد، ٢٠٠٩، ١١٣).

وترجع أهمية النموذج الأوروبي إلي مجموعة من الأسباب أبرزها (غانم، ٢٠١٢، ٣):

- نموذج التميز أداة إدارية يحتاج تطبيقها لصبر ومثابرة وليس عصى سحرية.
- يساعد المؤسسات في تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكنها -بشكل فعال- من تحقيق نتائج متميزة.
- يعتبر أساسًا لتقييم وتقييم إدارة المؤسسات التي تتنافس علي جوائز الجودة العالمية والمحلية. وإذا كانت قضية التنمية المهنية للمعلم المصري قد أصبحت الشغل الشاغل للقائمين على العمل التربوي والتعليمي؛ لما لها من أهمية كبرى في تحسين أدائه وتطويره وتميزه، وبالتالي تميز مخرجات التعلم التي يتعامل معها، فإن من الضروري تحديث أساليب التدريب المخصصة للمعلم، ومواكبتها للنظم التربوية العالمية، ومن ثم تطبيق بعض أدوات ونماذج التميز التي أثبتت نجاحها في الدول المتقدمة، مع ضرورة تطويرها لما يناسب الحقل التعليمي المصري ونظامه العام وإمكاناته المتاحة، ومن هذه النماذج الفاعلة "نموذج التميز الأوروبي".

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تتكون التنمية المهنية للمعلمين من ثلاثة عناصر رئيسة هي: التدريب المهني، ويشتمل على دورات قصيرة وحلقات عمل تركز بشكل موسع علي الممارسة والمهارات، والتعليم المهني ويشتمل علي دورات طويلة تركز على المعرفة النظرية القائمة على البحث، والدعم المهني ويشتمل على إجراءات وترتيبات لتدعيم الوظيفة (Blandford, 2000, 6-7).

ومن هنا يظهر الدور الفاعل للتنمية المهنية المستدامة والتدريب المستمر في نجاح عمل المعلم، حيث أصبحت التنمية المهنية إحدى الآليات الداعمة لضمان جودة التعليم المقدم في مؤسساتنا التعليمية، وهي تمثل دافعاً ذاتياً لدي كافة المعلمين في كافة المراحل التعليمية المختلفة، لذا ينبغي أن تبنى برامج التنمية المهنية في ضوء معايير ونماذج عالية الجودة، ومتفق عليها بين جميع الأطراف الفاعلة بالعملية التعليمية، ومن ثم يتم اعتمادها كجزء أصيل من برامج تدريب المعلمين؛ حتى تتحقق كفاءة مرجوة لهم تساعد في تحسين تعليم الطلاب ورفع مستوياتهم العلمية والأكاديمية.

ولقد ظهر الاهتمام ببرامج التنمية المهنية منذ وضع الوثيقة القومية لمعايير التعليم في مصر عام ٢٠٠٣م، وامتد ذلك إلى أن وصل إلى إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر، والتي قامت على تطوير معايير الجودة والاعتماد عدة مرات، من أجل إرساء قواعد لاعتماد تلك البرامج، ومروراً أيضاً بإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين؛ والتي من أهم اختصاصاتها العمل على التنمية المهنية للمعلمين واعتماد برامجها في النظام التعليمي المصري (إبراهيم، وآخرون، ٢٠١٢، ٣٢).

وإذا كان البقاء والنمو كهدف لمختلف المؤسسات –ومنها بالطبع المؤسسة التعليمية- مرهوناً بمدى قدرة المؤسسة علي التميز، وأضحى نجاحها يقاس في هذا الإطار، لأن التميز ببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، وإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمؤسسات الضعيفة، فإن الفلسفة الحديثة اليوم هي أنه لا بقاء إلا للمؤسسات المتميزة (شوقي، ٢٠١٠، ٢).

ولقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث التربوية قضية التنمية المهنية للمعلمين، وكان من أهم نتائج تلك الأبحاث أن هناك العديد من أوجه القصور في نوعية برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين، والأساليب والوسائل المستخدمة فيها، والكوادر التدريبية، وأساليب وأدوات التقويم لتلك البرامج، وضعف تركيز هذه البرامج على مشكلات المعلمين، وعدم تقدير الاحتياجات المهنية والعلمية والثقافية لهم، مع اعتماد عناصرها على محتوى تقليدي غير فاعل، الهدف منه فقط الحصول على شهادات الاجتياز، وبعدها كل البعد عن اكتساب مهارات التميز والفعالية التي تخلق من المعلم عنصراً قائداً للتغيير داخل المؤسسة التعليمية^(١).

وتعتمد فلسفة التميز في المجال التربوي والتعليمي على فكرة القيادة الفاعلة، تلك القيادة التي تأخذ بزمام المؤسسة وتقود سياستها واستراتيجيتها، وتدير العلاقات التربوية والتعليمية فيها، وتقوم على استغلال أمثل لمواردها وإمكاناتها، تلك القيادة هي التي تستطيع تحقيق عائد تربوي وتعليمي متميز، وتحظى بثقة أولياء الأمور والطلاب المستفيدين منها.

وتعتبر نماذج التميز العالمية من أهم المراجع الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في تحقيق التميز، والتي تمدها بعدة ممارسات تمكنها من تقييم ما وصلت إليه، ومن ثم الوقوف على أهم الأخطاء وتقويمها بغرض الوصول إلى أعلى مراتب التميز المؤسسي، ومن أهم تلك النماذج "نموذج التميز الأوروبي؛" وذلك لاعتماده في المقام الأول على تكوين إدارة جيدة وقيادة واعية تتمكن من التقييم الذاتي، حيث تقارن أنشطة المؤسسة التعليمية مقارنة منتظمة مع عناصر النموذج، الذي بدوره يساعد على التعرف على نقاط القوة ومجالات التحسين، مما يساعد على وضع خطط التقويم والتطوير المستمر للمؤسسة" (Gomez,2011, 487) وهذا بدوره يمكن أن يساهم في تصحيح القصور الحادث في برامج التدريب والتنمية المهنية للمعلمين.

(١) راجع على سبيل المثال:

- عبد الغني، نسرين (٢٠١٥)، برنامج إرشادي للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين في ضوء تباينات مساراتهم المهنية: تصور مقترح - وهبة، عماد (٢٠١٣)، تطوير أدوار الأكاديمية المهنية للمعلمين في مجال التنمية المهنية للمعلم في ضوء الاتجاهات الحديثة في هذا المجال: دراسة ميدانية.

-Day, Ch,(2008), Committed for life, Variations in teachers' work, lives and effectiveness, J Educ Change, 2008, (9), pp. 243-260

وعليه، فإنه يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي:
ما عناصر البرنامج التدريبي المقترح لتطوير التنمية المهنية للمعلمين على ضوء "نموذج التميز الأوروبي" ..؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي للبحث يلزم الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما أهم عناصر الإطار النظري لقضية التنمية المهنية للمعلمين؟
- ما مكونات نموذج التميز الأوروبي، وكيف يمكن استخدامها في البرامج التدريبية؟
- كيف يمكن توظيف معايير نموذج التميز الأوروبي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين؟

أهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي الاستفادة من مكونات "نموذج التميز الأوروبي" في وضع أسس عامة لبرنامج تدريبي مقترح ذي فاعلية مهنية وعائد تربوي مؤثر يعود بالنفع والخبرة على المعلمين؛ من خلال تأصيل الأسس الفكرية لقضية التنمية المهنية للمعلمين، وربطها بالمكونات الرئيسية للنموذج

أهمية البحث:

تتحدد أهمية البحث الحالي فيما يأتي:

- تحديد العناصر الرئيسية لقضية التنمية المهنية للمعلمين ودوافع حتمية تطويرها.
- الاستفادة من عناصر نموذج التميز الأوروبي في تحديث وسائل التنمية المهنية للمعلمين.
- مجارة الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال التنمية المهنية وتطوير أداء المعلم.
- يساعد البحث في تطوير منظومة التدريب الضرورية لتنمية أدوار المعلم.

المنهجية والإجراءات المتبعة:

لتحقيق أهداف البحث الحالي سوف يتم استخدام (المنهج الوصفي) لمعالجة مشكلته البحثية، حيث يهتم هذا المنهج بوصف وتحديد الظاهرة موضع البحث، وتفسيرها وتحليلها، وذلك عن طريق عرض لمفهوم التنمية المهنية للمعلمين وتحليل مكوناته وأهميته وخصائصه، وكذا التعرف على مكونات نموذج التميز الأوروبي وأهدافه وعناصره المميزة والتي يمكن

الاستفادة منها في تنمية أدوار المعلم، وصولاً لوضع عناصر محددة لبرنامج تدريب مهني مقترح لرفع كفاءة المعلمين على ضوء مكونات نموذج التميز الأوروبي
مصطلحات البحث:

التنمية المهنية للمعلمين "Professional development for teachers":

وتعرف بأنها "عملية التعلم الناتجة عن التفاعل الجاد بين المعلم والسياق المهني في كل من الزمان والمكان، ويؤدي هذا التفاعل إلى تغيرات في الممارسة المهنية للمعلمين وفي طريقة تفكيرهم في تلك الممارسة (Kelchtermans,2004,217)
ويمكن تعريفها في هذا البحث بأنها "جهد منظم ومدروس لتطوير أداء المعلمين؛ لتمكينهم من القيام بمهام وظيفتهم بصورة أفضل لتحسين مخرجات العملية التعليمية".

نموذج التميز الأوروبي (EFQM) "European Foundation of Quality Management":

هو إطار عام عملي وغير توصيفي لتمكين الإدارة العامة من تقييم وضعها من خلال مسيرة التميز، وفهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة، ويتكون من ثلاث مكونات رئيسية: المفاهيم الأساسية للتميز، نموذج معايير التميز، منطق الرادار (حسين، ٢٠١٤، ٩٨)

حدود البحث: يهتم البحث الحالي بتطبيق البرنامج التدريبي المقترح علي معلمي المرحلة الأولى من مرحلتي التعليم الأساسي (معلمي المرحلة الابتدائية) نظراً لأهمية دورهم في تكوين شخصية الطفل المتعلم من الناحيتين التعليمية والتربوية.

الجزء الأول: الإطار النظري للبحث

أولاً: التنمية المهنية للمعلمين:

يحتل العظماء مكانة مرموقة في مجتمعاتهم لما يبذلونه من عطاء وتضحية من أجل رفعة أوطانهم وتقدمها، فلم تقتصر قائمة العظماء والمبجلين على الحكام والأدباء المشهورين، بل احتوت على فئات عديدة، ومن هذه الفئات "المعلمون"؛ فالمعلم يلعب دوراً كبيراً في بناء الحضارات كأحد العوامل المؤثرة في العملية التربوية، إذ يتفاعل معه المتعلم، ويكتسب عن طريق هذا التفاعل الخبرات والمعارف والاتجاهات والقيم (الناقة، ورد، ٢٠٠٩، ٣).

وبالرغم من أهمية جميع مكونات النظام التعليمي وضرورة الترابط بينها، إلا أن المعلم سيبقى محور الرسالة التربوية، والركن الرئيس والأهم في نجاحها، وهو صاحب البصمة الأبقى في حياة طلابه.

كما أن مهنة التربية لم تعد محصورة في التفكير بمتطلبات وحاجات الإنسان الحاضرة، بقدر ما هي موجهة للتفكير بتطوير قدرات ومهارات الإنسان، للتعامل مع متطلبات المستقبل، والعمل علي تهيئة الإنسان لمواجهتها؛ لذا كانت الحاجة إلي الإنماء المهني حاجة قائمة باستمرار، نظراً لأن المعلم لا يمكن أن يعيش مدى حياته بمجموعة محددة من المعارف والمهارات، ونظراً للتقدم المعرفي الهائل الذي يتميز به العصر الحالي، أصبح من الضروري أن يحافظ المعلم علي مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته (علي، ٢٠٠٨، ٣).

ولقد انشغل أهل التربية والتعليم دوماً بقضية إعداد المعلم؛ ذلك لأهمية دوره في نجاح العملية التعليمية، وكذا لأهمية هذا الإعداد في تحسين قدراته ومهاراته، بما ينعكس على العملية التعليمية بأكملها، وتعتبر عملية التنمية المهنية للمعلم الأساس في هذا الإعداد، والقيمة المضافة لعمله كمعلم ورائد وقائد في مكانه، ونتيجة للتطور الهائل في جميع المجالات كان لزاماً على القائمين على عملية إعداد المعلم للحاق بهذا التطور، وتحديث وتحسين عناصر وأسس هذا الإعداد، بما يواكب هذا التطور الحادث.

وتعتبر التنمية المهنية هي المفتاح الأساسي لاكتساب المهارات المهنية والأكاديمية، سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية، أو باستخدام أساليب التعلم الذاتي، ولقد ساعدت الطفرة الهائلة في نظم المعلومات والالكترونيات والحاسبات وأساليب الاتصالات إلى ظهور أساليب جديدة في مجال التربية والتعليم، وظهور الكثير من الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال إعداد المعلم وتدريبه مهنيًا كنتيجة مباشرة لتفاعل مؤسسات إعداد وتدريب المعلم مع المتغيرات المعاصرة (الرشيدي، الرديني، ٢٠٠٦، ٢٦٧)

١- التنمية المهنية : المفهوم والأهداف:

مثل أي مفهوم في العلوم الإنسانية، تتعدد التعريفات وتكثر، تختلف مرة وتتنق مرات، ويبقى الاتفاق حول الأطر العامة والمبادئ الرئيسة هو الأساس، ومفهوم "التنمية المهنية" كانت له تعريفات كثيرة ومتعددة، ومن أهمها ما يأتي:

- التنمية المهنية هي: جهود منظمة ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية والفنية، وإحداث تغيرات إيجابية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وتحسين ثقافة العمل؛ من أجل تحقيق الجودة في المؤسسة التعليمية (الشمري، ٢٠٠٤، ١٤).
- وهي أيضاً: عملية شاملة من الأنظمة المعرفية، وأنظمة الإعداد والتدريب والسياسات والاستراتيجيات والتشريعات تهدف إلى:

- استيعاب كل جديد في مجال التنمية المهنية للمعلمين ومواكبة التطور الحادث في مجال التربية وعملياتها المختلفة.
- تطوير كفاءات المعلمين وزيادة فاعليتهم التعليمية والإنتاجية، بجانبها المعرفي والسلوكي.
- إتقان استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية والتعرف على طرق التدريس وأساليبها.
- رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مجالات عملهم المختلفة.
- وهي كذلك: برنامج أوسع من التدريب ويطلق عليها لفظ التعليم، وتشمل تقديم سلسلة من الخبرات والأنشطة المدرسية، ويعد التدريس مجرد جانب واحد منها، ويبدأ هذا التعليم بمجرد انتقال الفرد من مرحلة الإعداد الأولى قبل الخدمة إلى الدخول في مهنة التدريس، وتستمر حتى تنتهي بالتقاعد أو الوفاة (Morant, 1981, 6).
- ويذكر أن هناك شروط مهمة لاستمرار المعلم في وظيفته وهي المعارف والمهارات والقدرات، وهي ما يطلق عليه التنمية المهنية، كما أنه يمكن الترادف بين كلٍّ من مفهوم التنمية المهنية و مصطلح تدريب المعلم أثناء الخدمة (Kim et Al, 2010,43).
- وتم تعريفها بأنها: الجهد المنظم لتطوير أداء المعلمين لتمكينهم من القيام بالأدوار الجديدة وتحسين كفايتهم الإنتاجية (علي، ٢٠٠٨، ٦).

وهناك من التعريفات الكثير، وكلها توضح بأن التنمية المهنية للمعلم هي عملية منظمة تسعى إلى تنمية مهارات وقدرات المعلم، وإضافة مهارات مهنية جديدة، كما أنها تسعى إلى الوصول إلى جودة التعليم ومخرجاته، الأمر الذي تسعى إليه جميع أركان العملية التعليمية. ولكن ما أهم أهداف التربية المهنية؟.

بالرجوع إلى الأدبيات التربوية نجد أن التنمية المهنية للمعلمين هي الأساس الذي ينطلق منه تطوير أداء المعلمين داخل المؤسسة التعليمية -سواءً كان هذا التطوير أكاديمياً أو تربوياً- ويعد ذلك هو الهدف العام للتنمية المهنية والذي تنبثق منه مجموعة من الأهداف التي تسعى التنمية المهنية إلى تحقيقها، وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣، ١٩):

- تنمية المعلم في كافة الجوانب: الأكاديمية والمهنية والشخصية والثقافية.
- مواكبة المعلم للمتغيرات المعاصرة كضرورة لمواجهة تحديات العصر.
- إكساب المعلم للاتجاهات والقيم الملائمة لطبيعة مهنته وأدواره الحالية والمستقبلية.
- تطوير الأداء التدريسي للمعلم على اعتبار أنها من أساسيات تحسين التعليم.
- تمكين المعلم من استخدام أساليب التقويم الذاتي والتفكير الناقد والابتكاري.
- ترسيخ مبدأ التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة.
- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي والعمل في فريق.
- إعداد معلمين قادرين على النهوض بمستوى العملية التعليمية من خلال إكسابهم القدرات على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تسكين المعلم وفق تصنيفات تراعي أدائه وقدراته ومهاراته، ووضعها كأساس للترقي.
- إعداد المعلم لتولي مهام جديدة تتطلب قدرًا من المعارف والخبرات والمهارات الحديثة.
- تمكين المعلم من استخدام الأساليب الحديثة في التقويم، بما يساعده على تحديد مستوى أداء المتعلم. ومما سبق يظهر أن التنمية المهنية تعمل على تحويل مهنة التعليم والتدريس من مهنة كبقية المهن إلى مهنة ذات قدرات ومهارات خاصة، تنبع من ثقة المعلم بنفسه، وسعيه الدءوب نحو التطوير، والحصول على كل ما هو جديد في مهنته، بما يعود بتطوير ذاته، وتفعيل العمل التعليمي والتربوي؛ ما يؤدي إلى النجاح والمحافظة عليه.

٢- مجالات التنمية المهنية:

توجد عدة مجالات تسعى برامج التنمية المهنية إلى تغطيتها بالشكل الذي يعالج القصور الذي قد يعاني منه المعلم في أدائه المدرسي، وأهم هذه المجالات:

▪ المجال الأكاديمي (التخصصي):

يعتبر المجال الأكاديمي من الجوانب المهمة والضرورية للمعلم؛ لأنه يشمل المعلومات والمعارف النظرية المتصلة بطبيعة تخصصه، وتوجد عدة اعتبارات تبرز أهمية التدريب الأكاديمي التخصصي تتمثل في الآتي (علي، ٢٠١٠، ٨٠):

- مساعدة المعلم في الوقوف على ملامح التطورات المختلفة التي لحقت بمادة التخصص.
- الإلمام بالمادة الدراسية إماماً كاملاً بحيث يكون المعلم مصدراً ومرجعاً للتلاميذ.
- تلبية متطلبات المعلمين المتجددة من الأجهزة العلمية والإمكانات المطلوبة للمناهج.
- مساعدة المعلم على الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية للمادة التي يقوم بتدريسها بقدرة عالية.
- توجيه المعلمين وإرشادهم إلى التنفيذ الأمثل لطريقة التدريس الحديثة للمقررات والكتب المطورة في مجال التخصص.

▪ المجال المهني و التربوي:

ويشمل الجوانب المهنية اللازمة للمعلمين لتدريس فعال يتواءم مع التطورات والمستجدات في مجال مهنته، حيث إن المعلم الذي يفنقر لفنيات مهنته من حيث نقل المعلومات والمهارات المتصلة بمادة التخصص والمعرفة بالنظريات التربوية والنفسية التي تحكم عملية التدريس؛ لا يصلح لمهنة التعليم ولو كان متميزاً في مادة التخصص. فتميز المعلم في مادة التخصص لا تعنى قدرته على نقل المعارف والمهارات المرتبطة بهذه المادة إلى طلابه.

ومن متطلبات المعلم وخاصة معلمي المجالات العملية في المجال المهني (Morant, 1981, 9):

- تمكينه من أصول مهنة التعليم.
- مساعدة المعلم على فهم شخصية المتعلم ونموه.
- تنمية قدرة المعلم على نقل الأفكار والمعلومات.
- تنمية قدرة المعلم على إثارة رغبة الطلاب في التعليم.

■ المجال الثقافي:

قد تكون الثقافة من الضروريات لمعظم أفراد المجتمع، ولكنها تعتبر أكثر ضرورة للمعلم، لأن الثقافة لها أهميتها الكبرى في حياة المعلم العملية فهي تساعده على القيام بمهامه ومسئوليته بشكل جيد بما ينال معه ثقة طلابه والقدرة على التأثير فيهم، لذلك لا بد أن يكون لديه قدر من الثقافة العامة بالشكل الذي يسمح له الانفتاح على آفاق ثقافية جديدة، فتمنحه المعلومات والمهارات اللازمة، وتتيح له التعرف على علوم أخرى غير تخصصه تساعده في التعرف على الصورة الأكبر للعالم المحيط، والمشكلات البيئية التي يعيش فيها، ووجه الارتباط بين كل ذلك وتخصصه (زايد، ١٩٩٠، ١٨).

وتوجد عدة مبررات للاهتمام بعملية التأهيل الثقافي للمعلم أثناء الخدمة ومنها ما يلي (هلال، ٢٠١٠، ٨٤):

- تمكن المعلم من تخطيط العملية التعليمية على أساس الفهم الواضح لأبعادها الثقافية.
- تساعد المعلم على تعميق فهمه لثقافة بلده.
- تساعد المعلم على التخلص من تعصبه ضد الثقافات الأخرى وتمجيده لثقافته دون مبرر.
- تساعد المعلم في نصحه لطلابه بعدم تقبل الأفكار تقبلاً أعمى.
- تجعل المعلم يؤمن بحقيقة التغيير وأن العالم متغير غير ثابت.

■ المجال الشخصي:

يعتبر المجال الشخصي من المجالات المهمة التي تساعد المعلم على أداء مهمته بصورة مقبولة، على اعتبار أن المعلم قدوة لطلابه لا يتوقف عطاؤه عند نقل المعرفة والمعلومات بل يمتد إلى تعديل السلوك وإكسابهم القيم والاتجاهات والمهارات، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال شخصية المعلم القوية التي تفرض نفسها على الطلاب، فالمعلم القدوة تنعكس شخصيته شعورياً ولا شعورياً على طلابه (التل، ١٩٩٣، ٦٧٩).

■ المجال الإداري:

يعد المجال الإداري حلقة الوصل بين باقي المجالات والمكمل لها، حيث إنه يسهم في تنمية المعلم ويجعله قادراً على أداء مهامه بمهارة وإتقان، فهو يجمع وينسق بين المجالات

المختلفة ليصل إلي تكامل شخصية المعلم التعليمية الذي يعتبر من أهم أركان العملية التعليمية، كما يعتبر أقدر أفراد العملية التعليمية على إدراك العوامل الإدارية التي تحيط بعمله من تنسيق وإشراف وحفظ الملفات، والتخطيط للأنشطة وحسن إدارة الوقت وتنظيمه والتعاون وتكوين الصلات الإنسانية الحميمة بينه وبين الطلاب وكذلك بينه وبين باقي المعلمين بحيث تعم روح المودة والصداقة بما يمكن المعلم من السيطرة على مجريات الأمور وبالتالي يتوجه قيادة الموقف التعليمي نحو ما يريجه (حمدان، ١٩٨٩، ٧).

٣- مبررات التنمية المهنية للمعلم:

أصبحت التنمية المهنية للمعلمين من ضرورات العمل في مهنة التدريس، ذلك بسبب التقدم العلمي والتقني والمهاري الكبير في شتى مناحي الحياة، وفي القلب منها مهنة التعليم، ولذا فإن هناك مبررات كثيرة توجب العمل على تنمية المعلم مهنيًا، ومنها:

■ الثورة العلمية والتقنية:

وتعرف بالثورة الصناعية الثانية، وتعتبر من الثورات التي لها أكبر الأثر في تغيير وجه الحياة على الأرض، فقد غزت جميع ميادين النشاط الإنساني، وأحدثت تطورًا هائلًا في القوى المنتجة، من خلال التحام العلم مع الإنتاج، واعتماد صناعاتها على الذرة، والإلكترونيك، والكمبيوتر، وعلم البصريات والاتصالات والمعلومات، والهندسة الوراثية، وكل العلوم التي أنجزها العقل البشري (عبد الدايم، ٢٠٠٠، ١٥).

ولقد أثرت تلك التغيرات الجذرية على شكل المؤسسات التعليمية وعلى نظامها التعليمي، وبدأ ظهور مطالب مجتمعية بمزيد من التعلم والانتقال والاتصال، بل وتبادل الكثير من المعتقدات والأفكار والقيم والأنماط السلوكية، مما نتج عن ذلك الاهتمام بفكرة التعليم المستمر مدى الحياة، وزيادة الطلب على التعليم، وزيادة الفرص التعليمية، والإنفاق على التعليم، والتعلم التعاوني، والتعلم الذاتي، والتعلم عن بعد، والتعلم عن قرب، والتعليم المصغر (شودة، ٢٠٠٧، ٥٤٢).

ولذلك فإن دور المعلم قد تغير تغيراً ملحوظاً في ظل الثورة العلمية، حيث تطلب عمله تدعيماً مستمراً بالمعارف الحديثة والمهارات المتجددة التي تمكنه من إحداث تغيير فعال في مجتمعه.

■ ثورة المعرفة والمعلومات:

يشهد العصر الحالي تغييراً في شتى مجالات الحياة، ويتسم هذا التغيير بمعدلات مذهلة ومتلاحقة نتيجة النمو المتعظم في المعرفة بعد أن تغيرت أشكالها في العالم تغييراً جذرياً، وتعتبر تلك الثورة من أسباب تغير النظام التعليمي وشكل المدرسة، حيث تتمثل الثورة في الانفجار المعرفي وطريقة إيصالها، وفي ميدان المواصلات والاتصالات، وأيضاً في ميدان الاقتصاد والمال؛ والتي كان لها دور في تغيير بناء الاقتصاد العالمي (عبد الدائم، ٢٠٠٠، ١٦).

وتؤثر الثورة المعرفية على التعليم والنظام التعليمي بصورة كبيرة ومباشرة، ذلك لكون النظام التعليمي جزءاً لا يتجزأ من النسيج المجتمعي الموجود فيه، والتفاعل بينهما يجعل النظام التعليمي قادراً على استيعاب المقدار الهائل من المعرفة والمعلومات المتاحة، من خلال تغيير في المناهج وطرق التدريس والأساليب التعليمية ودور المعلم في المدرسة، بما يحقق احتواء ثورة المعرفة والمعلومات، وبما يتيح للمجتمعات الارتقاء لمستوى اقتصادي واجتماعي أعلى، وتفوق علمي وتكنولوجي أسرع، لذلك كان اهتمام الدول المتقدمة بتكوين شبكات للمعلومات هدفها الرئيسي تقديم خدمات المعلومات وتطويرها، لتسخيرها في التخطيط السليم واتخاذ القرارات المناسبة، بما يضمن نجاح العمل التعليمي، ومنظومته المستقاة من هذا المجتمع والمتغيرات الحادثة فيه.

■ الثورة الاجتماعية:

لقد أصبح واضحاً نتيجة للثورتين السابقتين، الثورة العلمية التقنية والثورة المعرفية المعلوماتية، أن أصبحت المجتمعات منفتحة على بعضها البعض، وأدت أيضاً إلى سرعة التواصل الإنساني بين الأفراد والشعوب وزيادة وعيهم وحاجاتهم وطموحاتهم الفردية والاجتماعية، وأدوارهم الفعالة في استمرار وتقدم حياتهم العملية، وذلك لتمكينهم من المنافسة والبقاء عالمياً في ظل التقلبات الحضارية والأيدولوجية التابعة لذلك، فكانت "الثورة الاجتماعية" التي تهدف إلى تطوير إمكانيات الفرد والجماعة، للبقاء والتقدم محلياً، وللمعايشة والبقاء عالمياً، مع القدرة التراثية في كل الأحوال لصد الثقافات الغربية على مجتمعنا وحياتنا وقيمنا (جلال، ١٩٩٣، ٢٤).

وهذا يتطلب اهتمام المجتمع بالمعلم بشكل شامل، من حيث توفير سبل تنميته مهنيًا وثقافيًا، والاهتمام به ماديًا ومعنويًا، بحيث يدفعه ذلك إلى تغيير اتجاهاته وتطوير أدائه ومهاراته تجاه الطلاب والمدرسة والعملية التعليمية ككل، فينعكس ذلك على المجتمع بامتلاكه أجيال واعدة تقود العمل المجتمعي، بما تملكه من مهارات وجدارات وقيم تساهم في تقدم هذا المجتمع وازدهار أبنائه.

■ تحديات العولمة:

لقد ولدت هذه الظاهرة من الثورتين العلمية التقنية، والمعرفية المعلوماتية، وأدت إلى اتساعهم وانتشارهم في المجتمعات، فالعولمة أصبحت القوة الرئيسية التي تقود البشرية لمعطيات ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، والمسئولة عن معظم التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المذهلة التي يشهدها العالم.

وإذا اعتبرنا أن من معطيات عصر العولمة، ظهور مهن جديدة لم تكن في خريطة التربية، وانحسار مهن أخرى، فذلك يؤكد على دور التربية والثقافة في سرعة الاستجابة لتلك المتغيرات؛ من خلال بناء نظام تربوي يساهم في تطوير حياة الإنسان بما يتناسب مع تحديات العولمة (عبدالدايم، ٢٠٠٠، ١٩).

ولذلك فقد وقع على كاهل التربية مسئولية دراسة جميع التغيرات الثقافية، والتقلبات الحضارية، وانتقاء وتدعيم ما يتناسب منها مع مجتمعنا، ورفض أو محاولة صد ما لا يتناسب مع ثقافتنا العربية والإسلامية، وبالتالي فقد زالت أعباء المعلم وتعددت محاولاته لإجاز تلك المهام الجديدة.

■ تدعيم الهوية الثقافية:

انطلاقًا مما نعانيه اليوم من محاولات قمع وإقصاء وتسطيح للوعي واختراق يستهدف هويتنا الثقافية، والعمل على إفراغها من كل محتوى، وذلك لئتم إهمالها وقبول أي ثقافة غريبة على المجتمع وذوبانها فيه، وذلك من خلال الغزو الكاسح الذي يمارسه الغرب في العلم والثقافة، وبناءً على ذلك فالواجب يحتم على المؤسسات التربوية أن تكون على وعي بما يحدث من حولها، وأن تنطلق في الوقت المناسب بالحلول التي تحافظ على الهوية الثقافية

وذلك من خلال تدعيم الوعي الثقافي لدى المعلم والذي من خلاله سوف ينقل إلى طلابه (المنوفي، ٢٠١٠، ١٤٠).

واستناداً على ما سبق فإنه من المؤكد وقوع مسؤولية الحفاظ على الهوية الثقافية علي عاتق المسؤولين عن العملية التعليمية وذلك من خلال تأهيل المعلمين وتدريبهم على الحفاظ على هويتنا الثقافية، ونقلها إلى طلابهم في مراحل التعليم المختلفة.

▪ الهيمنة الاقتصادية:

يمر العالم اليوم بالعديد من التغيرات الاقتصادية التي تشكل تحدياً جديداً لكيان معظم الدول النامية، ومن هذه التغيرات الاقتصادية التي غزت العالم على سبيل المثال؛ تبني النظرية الرأسمالية والتي تتميز بالإنتاج والمنافسة، وأيضاً الدخول في اتفاقيات دولية كاتفاقية الكويز (عزازي، ٢٠٠٩، ٩).

وتحتاج تلك التحديات الاقتصادية إلى دول لديها الوعي الذي يؤهلها لمجاراة هذه التغيرات الاقتصادية العالمية، كما أنها تحتاج أن تدرك -وبما لا يدع مجالاً للشك- أهمية استغلال الطاقات البشرية في إحداث تغييرات اقتصادية ملموسة، وهو ما يطلق عليه استثمار الموارد البشرية. ولمواكبة هذا الواقع فإنه يفرض علينا بعض الاحتياجات التعليمية في برامج تدريب وتأهيل المعلم ومن هذه الاحتياجات على سبيل المثال: تنمية المعرفة الاقتصادية لدى المعلم، تزويد المعلم بالمفاهيم والقيم الاقتصادية، توعية المعلم بالتحديات التي تواجه الاقتصاد المحلي؛ والتي تمكنه من اتخاذ قرارات اقتصادية سليمة تجاه ما يواجهه من مواقف في حياته اليومية، وتعريف الطلاب بالمهن المهمة في المستقبل، وموقف مجتمعنا من تحديات الاقتصاد العالمي والجهود المبذولة للتغلب عليها (علي، ٢٠١٠، ٦٦).

▪ قصور الوضع الراهن للتدريب أثناء الخدمة:

يعتبر التدريب أثناء الخدمة مدخلاً مهماً لتحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلم، وتطوير قدرته وكفاياته الأكاديمية والمهنية. وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود قصور في تدريب المعلمين أثناء الخدمة في مصر على سبيل المثال (عطا، ٢٠١٠، ٢٤٣):

- جمود الأساليب المتبعة في برامج التدريب وتخلفها عن استخدام التقنية الحديثة.

- النقص في عدد المدرسين القادرين على العطاء والتجديد في المجال التربوي واتجاهاته الحديثة.
- غياب التجارب العلمية والنماذج التوضيحية، والاكتفاء بالمحاضرات والمناقشات الشفوية.
- غياب الحوافز المادية والأدبية لتشجيع المعلمين على حضور البرنامج التدريبي.
- نمطية وشكلية برامج التدريب مما أدى إلى ضعف أثرها في الارتفاع بمستوى أداء المعلم وكفاءته الوظيفية.

▪ الترقية إلى وظائف أخرى:

عند الترقى إلى وظائف جديدة، يحتاج المعلم إلى إتقان معارف ومهارات جديدة، حتى يستطيع أداء العمل الجديد بكفاءة واقتدار، ولذلك فإن تعيينه في إحدى هذه الوظائف دون إعداد أو تدريب يعنى أننا نعرضه لاحتمالات كثيرة للفشل، خاصة إذا كان مفتقدًا ثقته في نفسه نتيجة شعوره بالضعف أو العجز عن أداء الأعمال والمهام المطلوبة والمتوقعة منه، لذلك فإن ترقية المعلم أو حتى نقله إلى مكان آخر يختلف عن طبيعة عمله الأصلي يعنى الحاجة إلى تنمية مهنية (عبد الحميد، ٢٠٠٠، ١٦٥).

وخلاصة القول فإننا لا يمكن أن نفرص بين تلك المبررات لأنها تتشابه وتتكامل سويًا لتحديث تطورًا في مجتمعنا، وهذا التطور بالتأكيد يتطلب نظامًا تعليميًا وإعيايًا مرئيًا يقبل التغيير والتطور، الأمر الذي يتطلب إعداد معلم قادر علي مواجهة جميع تلك التغيرات والتحديات؛ وذلك من خلال برامج تنمية مهنية مناسبة، لإعادة تأهيله بالقرن الذي يتناسب مع دوره الجديد.

٤- برامج التدريب أثناء الخدمة:

يعد تدريب المعلمين أثناء الخدمة نظام إعداد تربوي مستمر، من صميم التنمية المهنية للمعلم، ومن أهم أسباب حفاظه على مكوناته الأكاديمية والثقافية والتربوية، فالمعلم طالب علم وصاحب رسالة، وطالب العلم لا بد له من مواكبة مقتضيات العصر وتطوراته، وتنمية حصيلته المعرفية يوماً بعد يوم، وبرامج التدريب أثناء الخدمة أهم روافد هذا التطوير وهذا التحديث، فما هو مفهوم التدريب أثناء الخدمة؟ وما أهميته وأهدافه؟

لقد أصبحت فكرة التدريب أثناء الخدمة من أساسيات تنمية المعلمين مهنيًا، ويرجع ذلك إلى أهمية هذه البرامج التدريبية في ثقل ملكات ومهارات المعلمين، هذا مادعا إلى ظهور

مصطلحات جديدة تدعو في مجملها إلى استمرارية التعليم والتدريب وتنمية القدرة على التعلم، مثل التعلم مدى الحياة والتعليم المستمر والتعليم عن بعد .. وخلافه مما دعت ضرورات العصر علي ظهوره وضرورة استمراره.

ويعرّف "التدريب أثناء الخدمة" بأنه كل البرامج المنظمة والمخطط لها؛ والتي تمكن المعلمين من الحصول علي المزيد من الخبرات الثقافية والمهنية، وكل ما من شأنه رفع مستوى عملية التعليم وزيادة إنتاجية المعلمين، وهو ما يتم من خلال خطة مسبقة، وإطار جماعي تعاوني، وبموجب فلسفة واضحة وأهداف محددة (صبيح، ١٩٨١، ٥٩).

وترتكز فلسفة التدريب إلي أن التعليم مدى الحياة يبسر الاستفادة من كل الإمكانيات والمستجدات من أجل تحقيق غايات متعددة تشمل إتاحة العديد من الفرص، وإرواء العطش إلي المعرفة، وإشباع الرغبة في تجاوز الذات، ومواجهة مقتضيات التطورات والمستجدات في الحياة بشتى مجالاتها، وذلك لتنمية المواهب والقدرات (اليونسكو، ١٩٩٦، ٣٨).

واعتمادًا على تلك الفلسفة نجد أن المؤشرات الدولية تشير إلي وجود علاقة مباشرة بين جهود التدريب ومعدلات الدخل القومي للفرد في الدول المختلفة؛ حيث تتزايد عدد أيام التدريب في الدول المتقدمة كاليابان والولايات المتحدة وكندا، بينما يتدنى عدد أيام التدريب للعاملين في الدول النامية.

وإذا كان التدريب أثناء الخدمة مهمًا وملحًا في الماضي، فقد أصبح أكثر أهمية وأكثر إلحاحًا في هذه الأيام، وخاصةً بعد الانفجار العلمي والمعرفي، وظهور مفهوم العولمة وتداعياتها، الأمر الذي أثقل التدريب أثناء الخدمة بعدة وظائف منها ما يلي (سعادة، ١٩٩٣، ٣٤):

- **وظيفة التعويض:** عن طريق سد الثغرات في مؤهلات المعلمين وتعويض النقص فيها، والحاجة إلي استكمالها.
- **وظيفة التكيف:** عن طريق توجيه برامج التدريب إلي احتياجات المتدربين الجديدة والسعي إلي تكيفهم في المهنة.
- **وظيفة إعادة التعليم:** عن طريق المطالب الجديدة المطلوبة من المعلم، ومواجهة المستجدات العملية في مجالات التقنية والطرق، وعدم قدرة المعلم علي مواكبة هذه التطورات.

- **وظيفة التشخيص:** من خلال تزويده بمؤهلات تكميلية لممارسة مجال عمل يختلف عن الأول. ولعل هناك العديد من المبادئ التي يجب توافرها في البرامج التدريبية للمعلمين بصفة خاصة، هذه المبادئ تضمن نجاح العمل التدريبي وتحقيق الأهداف المبتغاة منه، ومن أهم تلك المبادئ:
- التدريب عملية، ونشاط رئيسي ومستمر، وليس حاجة طارئة أو أمراً كمالياً.
 - التدريب عملية إدارية وفنية، وهذا يتطلب وضوح السياسات وتوافر الموارد المالية والبشرية، وكذلك الرقابة والتوجيه المستمر، وتوافر خبرات وتخصصات محددة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.
 - التدريب نظام متكامل، يتضمن مدخلات وعمليات ومخرجات تترايط وتتكامل فيما بينها.
 - للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية أساسية، مثل وجود خطة عمل واضحة، وتوفر الإمكانيات والمعدات الفنية المطلوبة، وكذلك توفر القيادات الواعية، وتوفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف، وتوفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل التدريبي، وتوفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم.
 - التدريب نشاط متجدد ومتغير.
- من الواضح أن التدريب ضرورة ملحة ومهمة غير تقليدية بالنسبة للمعلمين، ذلك لأن التطور الحادث في كل مجالات الحياة بصفة عامة، وفي مجال التعليم بصفة خاصة لم يعد رفاهية كالسابق، بل أصبح لازمة من لوازم التعليم في عصرنا الحاضر، ونتيجة لاعتماد التقدم في كل دول العالم على التعليم؛ وجب تطويره وتحديثه بما يضمن شرعيته ومواكبته للتغيرات العالمية الحادثة، ويحتل تدريب المعلمين واجهة سبل تطوير وتنمية المعلمين في كافة مجالات عملهم.
- وإذا كان البحث الحالي مهتماً بالتطوير والتنمية المهنية للمعلمين عن طريق دراسة أهم النماذج العالمية في هذا المجال، فلعل "نموذج التميز الأوروبي" من أهم تلك النماذج، وأشدها ملاءمة للواقع التعليمي المصري، وأكثرها قابلية للتطبيق في ممارساته التدريبية، ما يوجب تركيز الضوء على أهم مكوناته وعناصره وكيفية الاستفادة منه في وضع برنامج تدريبي مقترح للمعلمين لتنميتهم مهنيًا؛ ليعود بالنفع على كافة جوانب العملية التعليمية.

ثانياً: نموذج التميز الأوروبي EFQM:

أصبح التميز هو العلامة الفارقة للتقدم، وأصبح معيار النجاح لا يقاس محلياً فحسب؛ بل أصبحت المعايير عالمية، لكون العالم أضحى قرية صغيرة، والتفاعلات بين مكوناته أصبحت سبباً واضحاً للتمايز بين تلك البقعة (الدولة) والأخرى، ولم يخرج التعليم عن تلك المنظومة العالمية لتقدم الدول، بل صار قائداً لركب هذا التطور وأساساً واضحاً عليه.

وعليه لم يعد تحقيق الأهداف البسيطة غاية تستوقف الأفراد والمؤسسات؛ وإنما ارتفع سقف الطموحات والغايات المنشودة، وصار الوصول لأعلى درجات الارتقاء والتميز في شتى مجالات العمل هو الأمل المنشود والغاية المبتغاة.

وبذلك فإن كل المؤسسات تستطيع تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية من خلال تقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها، ولا يمكن استمرار تحقيق التميز علي المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة والتميزة (السكرانة، ٢٠١١، ١١٨).

وتقوم فلسفة التميز علي فكرة التميز في القيادة؛ القيادة الفاعلة التي تقود سياسة المؤسسة واستراتيجيتها، وتدير العلاقات وتستغل الموارد؛ تلك القيادة هي القادرة على تحقيق النتائج المتميزة المتعلقة بالأداء للعملاء أو المستفيدين من تلك المؤسسة.

وتعتمد الفكرة الرئيسة لـ "نموذج التميز الأوروبي" علي استراتيجية التميز، حيث هو إطار عام عملي وغير توصيفي لتمكين الإدارة العامة للمؤسسة من تقييم وضعها من خلال مسيرة التميز، وفهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة، وذلك إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة (حسين، ٢٠١٤، ٩٨).

وعليه تم اختيار هذا النموذج لسعي البحث الحالي لبناء عناصر أساسية لبرنامج تدريبي مقترح لتمتية المعلمين مهنيّاً على ضوء القواعد العامة لهذا النموذج، والذي يسعى في المقام الأول لتحقيق أهداف المؤسسات بأقصى درجة متاحة من التميز والجودة، ومنها بالطبع المؤسسات التعليمية.

تتكون المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM من أكثر من ثماني مائة عضو من مؤسسات الأعمال الخاصة والعامة، حيث تلتزم بمساعدة تلك المؤسسات لتحقيق التحسين

الكامل في أداء منظومة إدارتها ثم الوصول إلي التميز، فقد قامت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بتصميم نموذج التميز الخاص بها أسمته EFQM Excellence Model، ويعتبر نموذج التميز الأوروبي معيارًا للتميز والحصول علي الجائزة الأوروبية للجودة والتميز، حيث قدم هذا النموذج في بداية عام ١٩٩٢م كإطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة الأوروبية للجودة والتميز.

ويرى نموذج التميز الأوروبي أن الإدارة الجيدة هي التي تجعل المؤسسة ناجحة وذلك بغض النظر عن حجمها وهيكلها، ولذلك يمكن استخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM في بناء نظام إداري جيد للمؤسسة، ويرجع ذلك إلي إمكانية التقييم الذاتي؛ حيث تقارن أنشطة المؤسسة مقارنة منتظمة مع نموذج التميز الأوروبي؛ الذي بدوره يساعد علي التعرف علي نقاط القوة ومجالات التحسين؛ مما يساعد علي وضع خطط التحسين في المؤسسة (Gomez et al,2011,487).

ويستخدم النموذج الأوروبي للتميز EFQM في المؤسسات بشكل واسع المدى ويمكن استخدامه بالعديد من الطرق (kim et al.,2010, 685):

- كقاعدة لمفردات مشتركة وطريقة تفكير.
- كأداة للتقييم الذاتي للمؤسسة.
- كدليل للتعرف علي مناطق القوة والمناطق التي تحتاج إلي تحسين.
- كهيكل لنظام إداري للمؤسسة .

ومن المهم هنا أن نشير إلي أن هذا النموذج يخضع لعمليات مراجعة وتطوير وتحديث كل فترة زمنية معينة؛ حيث تقوم منظمة الجودة الأوروبية EFQM بمراجعة النموذج كل ثلاث سنوات؛ لكي تضمن أن مجارة النموذج للواقع، وأنه يتماشى مع بيئة الأعمال الحالية، وعلى سبيل المثال كان من أهم دوافع تغيير النموذج ٢٠١٣، هو حاجة المؤسسات لكي تكون أكثر مرونة؛ بما يحقق لها فرصة التنافس والنجاح في البيئة الاقتصادية العالمية.

مكونات نموذج التميز الأوروبي EFQM :

يحتوي "نموذج التميز الأوروبي" على ثلاثة مكونات:

- ١- المفاهيم الأساسية للتميز: يوجد ثمانية مفاهيم أساسية للتميز، وهي بمثابة القاعدة الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق التميز المستدام للمؤسسة.
- ٢- نموذج معايير التميز: وهو أكثر المكونات شهرة في نموذج التميز الأوروبي، وتستخدم هذه المعايير لفهم التفاصيل داخل المؤسسة.
- ٣- آلية الرادار: وهو تلك الآلية التي تستخدم للتقييم وتسجيل النقاط أثناء عملية التقييم، وتستند علي دورة التحسين والتعلم المستمرين.

❖ المكون الأول: المفاهيم الأساسية للتميز (www.efqm.org):

- تعتبر المفاهيم الأساسية للتميز في نموذج التميز الأوروبي والخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي القاعدة الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز، بل ومن تحقيق استمراره، فهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوروبي EFQM ، والتي تتخذها أي مؤسسة كمعيار للحصول علي جائزة المؤسسة الأوروبية فهي بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا، وهي:
- ١- إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار علي إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية الاحتياجات والتوقعات.
 - ٢- خلق المستقبل المستدام: حيث إن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي علي من حولها في العالم؛ من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
 - ٣- تطوير القدرة التنظيمية: حيث إن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية، ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
 - ٤- تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي؛ عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.

- ٥- القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: حيث إن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل، وتحقق ذلك بوصفها قدوة؛ من خلال القيم والأخلاق.
- ٦- إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية): فالمؤسسات المعترف بتميزها علي نطاق واسع تتميز بقدرتها علي التحديد والاستجابة بفاعلية وكفاءة للفرص والتهديدات.
- ٧- النجاح من خلال مواهب الأفراد: حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
- ٨- الحفاظ علي نتائج متميزة: فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة، والتي تلي الاحتياجات علي المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة، وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

❖ المكون الثاني : نموذج معايير التميز:

ويقوم نموذج التميز الأوروبي EFQM على معايير ثمانية

([http://www.demo-\(ad.com/demo/fsmqc/index.php/ar/](http://www.demo-(ad.com/demo/fsmqc/index.php/ar/)):

المعيار الأول: القيادة: حيث يتم:

- تطوير الرسالة والرؤية والقيم وتجسيد ثقافة التميز.
- تأكيد تطوير أنظمة العمل وتطبيقها وتحسينها باستمرار.
- التواصل مع المتعاملين والشركاء وممثلي المجتمع.
- تحفيز العاملين ودعمهم وتقديرهم.
- تحديد ودعم التغيير.

المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات: والتي تقوم على:

- تحديد الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية.
- تحديد المعلومات المستنبطة من قياس الأداء والتعلم والإبداع.
- تطوير السياسات والاستراتيجيات ومراجعتها وتحديثها.
- تعميم السياسات والاستراتيجيات وتطبيقها.

المعيار الثالث: العاملون: حيث ينبغي:

- تخطيط الموارد البشرية وإدارتها وتطويرها.
- تحديد معارف العاملين وقدراتهم، وتطويرها وتنميتها.
- إشراك العاملين وتمكينهم.
- التواصل والحوار بين العاملين والمنشأة.
- مكافأة العاملين وتقديرهم ورعايتهم.

المعيار الرابع: الشركات والموارد: مثل:

- إدارة الشركات الخارجية.
- إدارة الموارد المالية.
- إدارة المواد والمباني والممتلكات.
- إدارة التقنية.
- إدارة المعلومات والمعرفة.

المعيار الخامس: العمليات: حيث يتم:

- تصميم ومعالجة العمليات بطريقة علمية ومنظمة.
- تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الأفكار المبتكرة لتحقيق رضا العملاء وغيرهم من الجهات المستفيدة.

- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجات وتوقعات العملاء.
- إعداد وتقديم المنتجات والخدمات.
- إدارة خدمة العملاء وتطويرها.

المعيار السادس: نتائج العملاء: مثل:

- مقاييس انطباعات العملاء وآرائهم.
- مؤشرات الأداء.

المعيار السابع: نتائج المجتمع: مثل:

- مقاييس رضا المجتمع.

• مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

المعيار الثامن: نتائج الأداء الرئيسية: مثل:

• مخرجات الأداء الرئيسية.

• مؤشرات الأداء الرئيسية.

❖ المكون الثالث: آلية الرادار:

يشكل منهج الرادار لقياس ووضع علامات التقييم المستخدمة لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (العايدي، ٢٠٠٩، ٥).

وتتكون آلية الرادار من أربعة عناصر هي:

* النتائج Results (R)

*المنهجية Approaches (A)

* التطبيق Deploy (D)

* التقييم والتحسين Refine & Assess (AR)

إن منطق الرادار RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم وأداة قوية للإدارة. يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم أداء أي مؤسسة.

وبصفة عامة يعبر منطق الرادار عن حاجة أي مؤسسة إلي (www.efqm.org):

- تحديد النتائج المراد تحقيقها (الأهداف) كجزء من استراتيجية المؤسسة .

- الإعداد والتخطيط والتطوير لمجموعة متكاملة من المنهجيات السليمة لتحقيق الأهداف المطلوبة حالياً وفي المستقبل .

- تطبيق المنهجيات بطريقة منظمة لضمان التنفيذ.

- تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناء علي مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وأنشطة التعلم المستمر .

وتعد آلية الرادار المكون المميز لنموذج التميز الأوروبي، وهو الابتكار ذو القيمة العالية بالمقارنة بباقي نماذج التميز العالمية الأخرى؛ حيث إنه أداة قياس وتقييم للمنهجيات المكونة للنظام الإداري، وقيمتها الابتكارية العالية تكمن في كونه يمكننا من القياس الكمي الدقيق للنظام الإداري الذي يعتبر شيئاً غير ملموس يمكن قياسه الكيفي، ولكن يصعب قياسه

الكمي، أما مع الرادار فيمكننا قياس النظم الإدارية برقم كمي دقيق، كما يساعدنا الرادار في إجراء عمليات تقييم فعالة تمكننا من معرفة نقاط القوة ومناطق فرص التحسين والتي تقودنا لوضع خطط التحسين والتطوير وفق خارطة الطريق لتحقيق التميز المؤسسي.

ثالثاً: طبيعة الحاجة إلى تطبيق النموذج الأوروبي في التنمية المهنية للمعلمين:

تفرض طبيعة التحديات العالمية المعاصرة على المؤسسات التي تخدم المواطنين -بما فيه المؤسسات التعليمية- أن تراعي مسائل مهمة في مجال عملها، وانتهاج أساليب علمية رائدة لمواجهة مثل هذه التحديات، وحيث أصبح "نموذج التميز الأوروبي" أحد الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوي المؤسسات، وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى مجالات الحياة، وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة، وبأقل جهد وكلفة وبجودة عالية، بما يحقق رضا المتعاملين معها وتنمية الموارد البشرية فيها، وإطلاق روح الإبداع والتميز.

كما أن استخدام تلك النماذج العالمية المستخدمة في مجال التميز الإداري كنموذج التميز الأوروبي، ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع؛ خاصة في مجال التدريب، يعد من أسباب النجاح والتميز في هذا المجال؛ حيث سعت الدول المتقدمة إلى تطبيقه وحصلت منه على درجات عالية من التميز في العمل المؤسسي.

ويقتزن التقدم الحادث في المؤسسات -خاصة التعليمية منها- بالمحافظة على معايير عالمية محددة وضعتها المؤسسات العالمية ذات الثقة والخبرة، وأصبح لزاماً على كافة الدول مجارة هذه المعايير، ومحاولة تطبيقها بصورة مقبولة؛ حتى تصير هذه الدول ضمن منظومة عالمية موحدة تسعى للجودة وتحقق متطلباتها الإدارية والأكاديمية.

والنقطة الفاصلة هنا أن فلسفة النموذج الأوروبي تتمحور حول قضية مهمة وهي أن التميز في الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والمتعاملين، كل ذلك إنما يتحقق من خلال "القيادة" التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير كافة العمليات داخل المؤسسة، وجدير بالذكر أن

"المعلم" هو القائد الفعلي للعملية التعليمية، والارتقاء بمستواه المهني يعد خطوة أولية ومهمة في سبيل الوصول للجودة المطلوبة للعمل التعليمي.

وعندما تم اختيار هذا النموذج في البحث الحالي، وسعى لتطبيق مفرداته في وضع عناصر لبرنامج تدريبي مقترح لتنمية المعلمين مهنيًا، كان الغرض الرئيس من هذا الاختيار هو تطبيق مثل هذه النماذج العالمية في مجال التعليم والتدريب داخل منظومتنا التعليمية؛ حتى يمكننا الاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال، كما كان الحرص على مجارة الدول المتقدمة في نظمها التعليمية، والتي قامت بتطبيق هذه النماذج؛ حتى نلحق بركب التقدم، وتدخل مؤسساتنا التعليمية ضمن مصاف المؤسسات التعليمية العالمية. ومن هنا كانت عناصر هذا البرنامج التدريبي المقترح.

الجزء الثاني:

البرنامج التدريبي المقترح لتنمية المعلمين مهنيًا على ضوء "نموذج التميز الأوروبي" على هدي الجزء التنظيري الأول من هذا البحث؛ والذي تناول عناصر التنمية المهنية للمعلمين، ومكونات "نموذج التميز الأوروبي"، وطبيعة الحاجة إلى نموذج التميز في تنمية المعلمين مهنيًا، وعلى ما توصلت إليه نتائج البحوث السابقة؛ والتي تم توظيفها في الجزء النظري، يسعى البحث -في هذا الجزء منه- إلى وضع عناصر محددة لبرنامج تدريبي مقترح يُمكن المعلمين من تنمية الجانب المهني لديهم، على ضوء ماتم توضيحه من أسس ومكونات "نموذج التميز الأوروبي".

وتظهر تلك العناصر فيما يأتي:

أولاً: الأصول الفلسفية للبرنامج التدريبي:

يستند البرنامج التدريبي إلى أصول فلسفية وتربوية عامة يمكن إيجازها فيما يلي:

- التربية عملية ديناميكية تحتاج إلى تواصل المعرفة وتنميتها وتقويمها.
- القيادة التربوية أساس المبادأة والتطوير في منظومة التعليم والتعلم.
- تنمية القدرات التنافسية للمعلمين مقوم مهم من مقومات نجاح العمل التربوي.
- التعلم من أجل الابتكار والإبداع.

• الحاجة إلى التطوير المستمر .

• الاستفادة من تجارب المؤسسات التعليمية العالمية دافع للنجاح والتميز .

ثانياً: الأهداف العامة للبرنامج التدريبي المقترح:

من الضروري أن يتم تصميم البرنامج التدريبي على أساس الاحتياجات التدريبية للمعلم، والناבעة أساساً من خطة الوزارة والتي اختار منها المعلم ما يلائم قدراته واهتماماته وميوله، وتمثل تلك الاحتياجات مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد عن طريق التدريب من ناحية معلوماته وأدائه وسلوكه واتجاهاته، حتى يصبح لائقاً لشغل وظيفة ما بكفاءة، ولا بد أن يكون الهدف واضحاً. كما يتم ترتيب الأهداف بناءً على تحديد احتياجات المتدرب مع وجود عدة شروط من أهمها:

- وجود احتياج تدريبي لدى المتدربين من المعلمين أثناء الخدمة.
 - توفر الحد الأدنى من المؤهلات والخبرة في المتدربين من المعلمين أثناء الخدمة.
 - مراعاة التخصص (المادة , العمل ,المجال).
 - وجود بيانات أساسية عن المتدربين.
 - ملاءمة ظروف المتدربين الصحية والجسمية والعمرية.
- ويمكن أن تساهم عملية تحديد الأهداف في اختيار أساليب التدريب التي ينبغي اتباعها في النظام التدريبي، كما تساعد عملية تحديد أهداف برنامج التدريب في اختيار وسائل وأدوات التقويم التي يمكن استخدامها، كما تؤثر علي نوعية المدربين والوسائل المطلوبة، بالإضافة إلى تحديد الميزانية المقترحة، وتقدير التكاليف اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي، ومن هنا فإن البرنامج التدريبي المقترح يهدف إلى:

- تنمية مهارات ورفع مستوى أداء المعلمين أثناء الخدمة.
- توفير الأساليب العلمية المناسبة التي تمكن المعلم من استخدام كل من المعارف والمهارات التي يتعرض لها في تطوير أدائه وتحسين إدراكه لمعطيات وظروف العمل.
- تزويد المعلم بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي من خلال نقل تجارب وخبرات بعض الدول التي طبقت النموذج.

- إكساب المعلم مهارات عمل جديدة سواء كانت مهارات عملية أو فكرية أو فنية وكذلك تنشيط المهارات القديمة التي تداغت بمرور الوقت.
- الاستفادة من عناصر وأسس نموذج التميز الأوروبي.
- زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات التقنية الحديثة.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بتلبية احتياجاتهم وتقليل الضغوط النفسية عليهم.
- تطوير منظومة تدريب المعلمين أثناء الخدمة من خلال برامج تدريب حديثة.

ثالثاً: الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي المقترح:

تمثل عملية تحديد الفئة المستهدفة الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية للبرنامج، والتي يتم تحديدها مسبقاً، حيث تتحول إلي أهداف عامة وأهداف سلوكية قابلة للتحقيق والقياس، وتمثل هذه الاحتياجات ما يتطلب تحقيقه من الفئة المستهدفة. وذلك لأن هذه الاحتياجات تعتبر وصفاً أو تحديداً لسلوك معين، يمكن ملاحظته بسهولة، ويتوقع أن يصبح قادراً علي أدائه في نهاية النشاط التدريبي.

كما ينبغي عند تحديد الفئة المستهدفة من المتدربين أن يتضمن ذلك نوعياتهم، حيث يتم اختيارهم عن رغبة المتدرب نفسه في التدريب لمراعاة ظروفه، ويكون ذلك بعد ترشيح عدد معين من كل إدارة تعليمية. كما يتم عمل اختبار ومقابلات شخصية علي المستوى المحلي أو مستوي المحافظة.

ثم يدخل المتدرب مرحلة المقابلة النهائية علي المستوى المركزي لاختبار العدد المطلوب، لضمان اختيار العناصر الجيدة من ذوي الكفاءة وفق معايير موضوعية لاختبار المتدربين، وذلك بهدف حضور برنامج التدريب المقترح .

ويستهدف برنامج التدريب المقترح معلمي المرحلة الأولى من التعليم الأساسي (المرحلة الابتدائية) ؛ ذلك لأهمية هذه المرحلة في تكوين شخصية الطالب، وتكوين مهاراته ومداركه ومعارفه، ولذا فإن معلم هذه المرحلة له دوره المؤثر في تكوين تلك الشخصية، وتدريبه وتنميته مهنيًا يساهم بشكل فاعل في نجاح هذه المرحلة المهمة وتحقيق أهدافها.

رابعاً: ميزانية البرنامج المقترح:

يتم إعداد الميزانية قبل الشروع في تنفيذ البرنامج، مع وضع احتمالات زيادة تكاليف البرنامج أو توفير بعض التكاليف، وتشمل هذه الميزانية :

- مكافآت المدربين والمشرفين والإداريين.
- تكلفة تخطيط البرنامج التدريبي.
- تكلفة طباعة وتصوير المادة العلمية التدريبية، والمطبوعات، والأوراق، والكتب، والمراجع.
- التجهيزات والوسائط والأدوات والخامات والأجهزة والمعدات.
- أدوات المتابعة والتقييم وإعداد التقارير.
- الإقامة، الإعاشة والانتقالات.
- تكلفة تنفيذ البرنامج الترفيهي، وتكلفة تنفيذ برنامج التدريب الميداني في المدارس.

خامساً: طبيعة البرنامج المقترح:

يقترح أن يكون النظام التدريبي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المخطط لها مسبقاً في صورة برامج تدريب يتم تنظيمها في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للفئات المستهدفة من المعلمين، ويتم تنفيذها ومتابعتها في مراكز التدريب الرئيسية، أو داخل مؤسسات متخصصة في التدريب، أو تحت إشراف هذه المؤسسات بالتعاون مع الجهات الأخرى المهتمة بنظم تدريب المعلمين وتحقيق التنمية المهنية لهم، مثل كليات التربية والمراكز البحثية التربوية من خلال المشاركة مع وزارة التربية والتعليم، ويمكن الاستفادة في وضع عناصر البرنامج الرئيسية من النقاط الأساسية لمفاهيم التميز في "نموذج التميز الأوروبي"، وكذا معايير التميز في المكون الثاني.

ويمكن أن يتم الاعتماد على أكثر من نظام للتدريب حيث يمكن الدمج بين أكثر من نظام تدريبي، ويمكن استخدام أو الاعتماد على نظم التدريب التالية في تصميم النظام التدريبي المقترح لتدريب المعلمين أثناء الخدمة، ويتم تنفيذه داخل مصر في صورة بعثات داخلية للمعلمين من خلال نظام يتم تقنيه في شكل رسمي بعد دراسته من جميع الجوانب، وهذا النظام كالتالي:

- **نظام نماذج التدريب:** المقصود به الاعتماد علي نماذج تدريبية يتم إعدادها مسبقاً بواسطة جهات متخصصة ويقوم بإعدادها خبراء في تدريب معلمي المرحلة الابتدائية، ويعالج كل نموذج موضوعاً معيناً مثل: نموذج التدريب على مهارات الإبداع داخل الفصول الدراسية.
- **نظام التدريب عن بعد:** حيث يمكن توظيف التقنيات الحديثة في برنامج التدريب من خلال الأجهزة التكنولوجية المتطورة في عرض نماذج تدريب ناجحة ينبغي استخدامها، ويتم تطبيقها في المدارس الأجنبية كنماذج متقدمة، ويمكن عرضها عن طريق أجهزة الفيديو، كما يمكن استخدام إمكانات نظام الفيديوكونفرانس في عرض مباشر لنماذج وطرق التدريس الحديثة من بعض المدارس بأسلوب البث المباشر؛ حتى يشاهد المتدربون مشاهد ومواقف دراسية حية أمامهم؛ كما يمكن عرض نماذج ناجحة اعتمدت علي نموذج التميز الأوروبي وأثبتت العديد من النجاحات، وبالتالي يمكن الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في نظم تدريب المعلمين.
- **نظام البعثات التدريبية الخارجية:** المقصود به تدريب المعلمين في الخارج، ويتم إرسال المعلمين إلي الدولة المتقدمة، والتي قامت بتطبيق أحد نماذج التميز العالمية في أحد مؤسساتها التعليمية وبالأخص في مجال التدريب والتعليم مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا واليابان، وهي دول قد أحدثت طفرة علمية وتعليمية كبرى، ويعطي هذا النظام الفرصة للمعلمين للقيام بالاطلاع على خبرات الدول المتقدمة في نظام تدريب المعلمين أثناء الخدمة، ويمكن الاستفادة من مميزات هذا النظام التدريبي ومراعاتها في تعميم النظام المقترح لتدريب المعلمين في بقية المراحل التعليمية.
- **نظام التدريب المركزي:** المقصود به أن تكون الدولة مسئولة عن تدريب المعلمين مركزياً؛ من خلال مؤسسات معينة مثل وزارة التربية والتعليم وبعض الكليات والجامعات ومراكز البحوث التربوية، وتكون الإدارة المركزية للتدريب مسئولة مباشرة عن تخطيط وتنفيذ برنامج التدريب.

سادساً: موضوعات ومحتوي البرنامج المقترح:

ينبغي أن يكون محتوى البرنامج ثريًا ويشمل أنشطة مصاحبة، وأن تكون الوسائل جيدة ومتوفرة وتعمل بكفاءة؛ حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي في صورة الموضوعات والمحتوي التدريبي بطريقة عملية ومنظمة، وينبغي أن يتم بناء موضوعات التدريب علي أسس ثابتة ومحددة للوفاء بمتطلبات الأداء الوظيفي للفئة المستهدفة من التدريب، ويشمل محتوى التدريب، بعض المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات والقدرات التي تشكل في مجموعها الموضوعات والمادة التعليمية لبرنامج التدريب، وهناك خطوات مهمة يجب وضعها في الاعتبار عند اختيار محتوى البرنامج علي ضوء نموذج التميز:

- وضع محتوى الموضوعات المرتبطة بنوع التدريب والفئة المستهدفة والمادة الدراسية للمعلمين.
 - تحديد هذه الموضوعات في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين من المعلمين.
 - تصميم ووضع إطار عام لهذه الموضوعات، ثم وضع تصور تفصيلي لها.
 - مراجعة هذه الموضوعات للتأكد من مدي مناسبتها وتكاملها مع أهداف البرنامج التدريبي.
- ويتضح من ذلك أنه يمكن أن يحتوي النظام التدريبي المقترح لتدريب معلمي المرحلة الابتدائية أثناء الخدمة وفق نموذج التميز -من خلال المكون الأول للنموذج- وخاصة العناصر (الثالث والرابع والخامس) والمتعلقة بتطوير القدرة التنظيمية، وتسخير الإبداع والابتكار، والقيادة، وكذا العناصر الفرعية للمكون الثاني (معايير التميز)؛ خاصة معيار السياسات والاستراتيجيات ومعيار العاملين ومعيار العمليات، ونتائج العملاء، علي ما يأتي:
- أساليب المعلمين في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها المستقبلية و أهدافها علي المدى البعيد بحيث يمكنه تطبيق القيم المدرسية لتحقيق رسالة المدرسة باعتبار أن المعلم قائد اليوم والغد في مؤسسته التعليمية.
 - أساليب تشجيع الإبداع و الابتكار وتطوير الأنشطة.
 - استراتيجيات إدارة الفصول الدراسية.
 - مشاركة المؤسسات التربوية في تنفيذ الرؤية المستقبلية للعملية التعليمية.
 - المشاركة في تطوير المؤسسات التربوية العليا.

- مهارات العرض والاتصال وأسلوب حل المشكلات.
- مهارات إدارة الحوار والمناقشة.
- مهارات اتخاذ القرارات الفاعلة لتنمية العملية التعليمية.
- أساليب تعزيز العلاقات الإنسانية بين المعلمين بعضهم البعض وبين الطلاب.
- مهارات تنفيذ الأعمال بطريقة إبداعية مبتكرة طرق مشاركة الإدارة العليا في وضع السياسات والاستراتيجيات.
- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تطوير طرائق التدريس.
- التدريب علي كيفية دعم الأفكار الإبداعية.
- أساليب إدارة شئون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية .
- التخطيط و إدارة العلاقات الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات .
- التدريب علي دعم الاختراعات .
- التدريب الميداني والإشراف التربوي.
- كيفية تقليل التأثير السلبي لتغيير المصادر علي متطلبات الطلبة.
- موازنة استراتيجيات التعليم واستراتيجيات التعلم.
- تطوير الأنشطة الفصلية بطرق إبداعية.
- كيفية استخدام السياسات والاستراتيجيات لتكون البنية الأساسية لوضع الأهداف الحالية والمستقبلية.
- تطوير طرق التدريس والتعلم لتتماشى مع توقعات واحتياجات الطلبة وأولياء الأمور .

سابعاً: المادة التدريبية للبرنامج المقترح:

وتوضع المادة التدريبية التي سيحصل عليها المعلمون المتدربون وفق الشروط المتوافقة مع طبيعة نموذج التميز والخاصة بالمعايير كما يأتي:

- الدقة في الكتابة والمضمون العلمي والوضوح في المعاني والمفردات.
- التأكد من مناسبة المحتوى للمستوى الثقافي للمتدربين.
- التركيز علي المعلومات والمهارات والاتجاهات والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

- تتوع الأنشطة التدريبية لمراعاة الفروق الفردية بين المتدربين من المعلمين.
- قابلية المفاهيم والمهارات والأنشطة المتضمنة في المادة التدريبية للتطبيق.
- أن يحقق المحتوى الأهداف المحددة للبرنامج.
- تنظيم المادة العلمية بطريقة جيدة وواضحة.
- شمول المادة التدريبية على نشاطات تمكن المعلم من الاستفادة منها والاستعانة بها لتحقيق الأهداف المرسومة.

ويمكن أن تشمل المادة التدريبية مايلي:

* **الكتيب:** عن كل ما له صلة بالبرنامج؛ من أهداف، ومحتوي، وجدول مواعيد المحاضرات، والتدريب، وأسماء المحاضرين والمدربين وبياناتهم وتوزيع جداولهم علي القاعات، ووسائل وأساليب التدريب، وأساليب التقويم ومواعيد وجدول البرنامج الميداني والترفيهي، والمهام المطلوب تنفيذها، والأماكن المقترح زيارتها والمواعيد الخاصة بالزيارات المدرسية. وذلك هو المتبع في الدول الأوروبية حتى يكون المتدرب علي دراية بالمطلوب منه.

* **أوراق ومطبوعات:** وذلك عن بعض المفاهيم الأساسية والموضوعات التي تم تحديدها في محتوى البرنامج التدريبي.

* **محتوي التدريب:** يتم إعداد الموضوعات والمحتوي التدريبي في أوراق أو كتب وذلك بوضع كل موضوع علي حده، شاملاً المحتوي وورش العمل والتكليفات لكل مقرر وموضوع يتم تدريسه، وتدريب المعلمين عليه، وعدم تركها للظروف واختيار المحاضرة والمدرّب والمتدرب وإعداد نسخ منها وتسليمها لكل متدرب.

* **إعداد نسخ من المادة التدريبية:** وذلك علي اسطوانات CD تحتوي علي المادة التدريبية بالتفصيل، ويتم تسليمها لكل متدرب حتى يتمكن من الاستفادة منها في أي وقت، وكذلك توصيلها بسهولة إلي باقي زملائه؛ وذلك لأن هذه الاسطوانات يمكن أن تظل لفترة طويلة ويستطيع المتدرب الاحتفاظ والاستفادة منها حتى بعد انتهاء البرنامج.

ويتم إعداد المادة التدريبية التي توزع علي المتدربين ضمن البرنامج التدريبي المقترح عن طريق المسؤولين عن تخطيط وتصميم البرنامج، مع الاستعانة ببعض الموجهين والخبراء

ومديري المدارس، كما يمكن أن يتم التواصل بين المتدربين والمدربين في برنامج التدريب وتبادل المادة العلمية ومحتوى البرنامج التدريبي عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي، والتي تعتبر وسيلة اتصال وتواصل حديثة ومهمة وفعالة.

ثامناً: أساليب التدريب أثناء تنفيذ البرنامج:

ويمكن أن تقسم أساليب التدريب عند تنفيذ البرنامج -تبعاً لآلية الرادار في عنصريه (المنهجية والتطبيق) إلي مايلي:

-**أساليب التدريب النظرية:** وهي الأساليب التي يغلب عليها الطابع النظري، مثل " المحاضرة، والمناقشة، والندوات، والنشرات الإشرافية والقراءات والاجتماعات والعرض التوضيحي.

-**أساليب التدريب العملية:** وهي الأساليب التي يغلب عليها الطابع العملي، مثل أسلوب التدريب القائم على الدروس التطبيقية النموذجية، والورش التدريبية، وتمثيل الأدوار، ودراسة الحالة، والحلقات الدراسية والتدريب العملي والمباريات الإدارية، وأسلوب قوافل التدريب المتنقلة.

-**أساليب التدريب الذاتية:** وهي أساليب تعلم فردية تعتمد على دراسة المعلم للبرنامج التدريبي دراسة ذاتية؛ من خلال تزويد المتدرب بالمادة التي تساعد على تطوير كفاءته المهنية والعلمية وثقافته العامة.

تاسعاً: المدة الزمنية للبرنامج المقترح:

عند تحديد زمن البرنامج المقترح لابد من مراعاة عدة معايير لتوفير أكبر استفادة ممكنة من البرنامج ومنها:

- مراعاة التتابع والتسلسل الزمني للموضوعات المتضمنة في البرنامج التدريبي المقترح.
- مراعاة التوازن في العمل بين فترات التدريب والراحة والتدريب العملي خلال فترة تنفيذ التدريب.
- مراعاة فترات الراحة المتاحة للمتدربين حسب وقت البرنامج ومدته.
- التسلسل المنطقي للموضوعات التدريبية في الجدول.
- تنوع الموضوعات التدريبية خلال اليوم الواحد.
- تنوع المحاضرين والمدربين خلال اليوم الواحد إذا كانت ساعات التدريب اليومي طويلة.
- مناسبة مدة البرنامج لأهداف البرنامج التدريبي.

- ويقترح أن تكون مدة البرنامج شهراً واحداً ، وعليه يمكن تقسيم الدراسة فيه على هذا النحو:
- تكون مدة البرنامج النظري أربعة أيام في الأسبوع من الأحد حتى الأربعاء .
 - يكون برنامج التدريب الميداني العملي يوم الخميس من كل أسبوع، علي أن يتم التنسيق مع المدارس المختلفة في الإدارات التعليمية بتسيير عمل المعلمين الخاضعين لذلك البرنامج، وتوفير كافة سبل تحقيق الأهداف المرجوة منه.
 - كما يمكن أن يخصص يومي الجمعة والسبت من كل أسبوع للبحوث والدراسات الحرة، مع كتابة تقرير عن أهم النقاط التي توصل إليها المتدرب من مطالعة هذه البحوث والدراسات.

عاشراً: التقويم والمتابعة:

تعد المتابعة من أهم خطوات تنفيذ أي برنامج؛ لما لها من دور واضح في تحقيق الأهداف الموضوعية، والتعرف على مدى التحسن الحادث للمتدربين، وكذا طرق ووسائل التدريب المستخدمة، وما قد يواجه البرنامج من عقبات وصعوبات في التنفيذ، خاصة بسبب اعتماده علي نموذج التميز الأوروبي، وشموله العديد من المحاور التي تعتبر حديثة إلي حد ما علي برامج التدريب المتعارف عليها، وبالنسبة لأدوات المتابعة فانه يجب إعدادها قبل تنفيذ البرنامج التدريبي، ويتم ذلك من خلال المتابعة المستمرة ومراقبة تنفيذ البرنامج للتأكد من أن هذه الأدوات تتناسب مع خطة البرنامج التدريبي الموضوعية، كما يعتبر التقويم عملية شاملة للبرنامج التدريبي؛ تشمل تقويم كل من المتدربين والمدرسين والبرنامج التدريبي نفسه؛ فالتقويم عملية ضرورية وأساسية في أي برنامج تدريبي، لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات التدريبية والأهداف المرجوة ومدى تحقيقها، وترتبط بعمليات ومراحل تخطيط وتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي . ويمكن استخدام استمارات تقويم للمتدرب، واستمارات تقويم للمدرب، واستبانة في بداية ونهاية البرنامج لقياس مايلي:

- رد فعل ومدى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي .
- التعلم وقياس أثر التدريب ومدى استيعاب المتدربين لمحتوي برنامج التدريب .
- التطبيق ومدى تطور أداء المتدربين .

- النتائج، وإلي أي مدي أفاد التدريب في تطوير المتدربين لأداء المؤسسة مع حدوث بعض التعديلات وفقاً للاحتياجات والإمكانيات المتاحة لمعالجة السلبيات وتدعيم الإيجابيات. كما يمكن الاستفادة من آلية الرادار في تقييم البرنامج التدريبي المقترح؛ حيث يمكنها قياس الأداء بدقة، ذلك لأنها أداة قياس وتقييم للمنهجيات بصورة كمية دقيقة جداً، وبذلك يمكن معرفة نقاط القوة ومناطق فرص التحسين.

وقبل تنفيذ البرنامج، وأثناء تنفيذه، وفي نهايته؛ يمكن أن يتم التقييم من خلال مايلي:

- الجدية ومراعاة المعايير الموضوعية في اختيار المدربين وموضوعات التدريب
- اختيار المحتوى والموضوعات المناسبة للاحتياجات التدريبية الفعلية للفئة المستهدفة.
- الالتزام بالحضور والمواعيد والجدول من جميع المشاركين في البرنامج التدريبي.
- تحديد الأهداف العامة والفرعية للبرنامج التدريبي وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية .
- تقييم أداء المدربين ومدي مشاركة المتدربين ومتابعة المشرفين في البرنامج التدريبي.
- متابعة اختيار المحاضرين والمدربين المتخصصين من ذوي الكفاءة .
- تقييم الأجهزة والوسائل والمعينات المستخدمة في البرنامج وجدوى استخدامها.

ويشمل تقييم البرنامج التدريبي: تقييم أداء المدربين، وأداء المتدربين، وتقييم البرنامج التدريبي.

■ تقييم أداء المدربين:

ويمكن أن تتم المتابعة وتقييم أداء المدربين عن طريق الملاحظة واستطلاع الرأي وتقارير المتابعة، ومسئولي ضبط الجودة والمتخصصين الفنيين وفق معايير معينة، حتى يمكن تعديل الأداء وتحقيق الأداء وتحقيق أكبر إفادة من التدريب، ودعم ذوي الكفاءة وعدم الاستعانة بالذين لم يثبتوا كفاءتهم في بداية البرنامج من خلال مدي إلمامه بمحتوي التدريب وذلك بمعنى فهمه لمعايير نموذج التميز الأوروبي وكيفية الاستفادة منه، اتباعه أساليب التدريب المناسبة، مهاراته الشخصية واستخدامه معينات التدريب، أسلوب التعامل مع المتدربين، طريقة معالجة المشكلات التي تواجه أثناء برنامج التدريب.

■ تقويم أداء المتدربين:

يتم تقويم أداء المتدربين عن طريق المتابعة لكل متدرب علي الحضور والمواظبة والمشاركة في المحاضرات والمناقشات عن طريق المدربين والمحاضرين، وعمل لقاءات ومقابلات مع المتدربين؛ وذلك عن طريق تطبيق استمارة واستبيان لأخذ رأي المتدربين في البرنامج التدريبي ، كما يمكن الاعتماد علي تقارير المدرب عن كل متدرب ، ومدى التزامه بالمواعيد، واحترامه للوقت، كما يمكن عمل امتحانات شفوية وتحريية في نهاية البرنامج.

وبالتالي يمكن تقويم المتدربين عن طريق:

الملاحظة، الاختبارات الشخصية، الاختبارات التحريية، التقارير، البحوث والدراسات، المشروعات، استطلاع الرأي، وخطه العمل.

ويتضح من أساليب تقويم المتدربين السابقة أنها تمثل أساليب التقويم المعمول بها في العديد من الدول المتقدمة، ومنها دول الاتحاد الأوروبي.

كما يتم تقويم المتدربين من ناحية الإيجابية، من خلال المشاركة في برنامج التدريب ومع المحتوي والوسائل والأساليب، وما يقوم به من جهد وقدرة علي التحصيل للمعارف والمعلومات والمهارات، وتقويم ما يظهر سلوكيات مرغوبة والتعاون مع زملائه المتدربين.

■ تقويم البرنامج التدريبي:

يتم تقويم البرنامج التدريبي المقترح؛ وذلك للتأكد من وجود أهداف لبرنامج تدريب معلمي المرحلة الابتدائية أثناء الخدمة، وتوافر معينات ووسائل التدريب، واختبار الأساليب التدريبية المناسبة وتوافر الميزانية وعمل الجداول وتحديد المواعيد، وأماكن التدريب، وقاعات ورش العمل وإخطار المتدربين بمواعيدهم، واستدعاء المتدربين. والتأكد من تنفيذ البرنامج وفق الخطه المحددة، كما يتم تقويم اختيار قاعات التدريب ومناسبتها للبرنامج التدريبي، وتوافر الأجهزة وتوزيع استطلاع الرأي وإجراء عمليات المتابعة والتقويم، وكتابة التقرير الشامل عن تنفيذ البرنامج.

ويعتبر التقييم والتقويم عنصران أصيلان في تحقيق التميز، بل واستدامة التميز في النظم الإدارية التي تعتمد علي هيكل "نموذج التميز الأوروبي"، وبناءً علي ذلك فإن عملية التقويم

لعناصر البرنامج التدريبي الثلاث: المدربين، المتدربين والبرنامج التدريبي تكون عملية مستمرة من بداية وحتى نهاية البرنامج التدريبي المقترح.

حادي عشر: معوقات تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح:

في ضوء ماسبق الإشارة إليه في عناصر البرنامج التدريبي المقترح، يمكن أن يُواجه البرنامج ببعض الصعوبات والعقبات في التنفيذ، ومنها:

- ضعف البنية التحتية اللازمة لتنفيذ أنشطة البرنامج التدريبي المقترح.
- ضعف الموارد المادية وعدم وجود ميزانية مخصصة لبرامج التدريب.
- قلة توافر عنصر المرونة لدى البعض من مديري المدارس، وعدم السماح للمعلمين بالغياب أو التفرغ للبرنامج التدريبي.
- الحاجة إلي وجود مدربين علي قدرٍ عالٍ من الفهم للبرنامج.
- قلة الوعي بأهمية تدريب المعلمين تدريب فعال.
- عدم إطلاع المتدربين على أسس النموذج الأوروبي للتميز.
- قلة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين بناءً علي نشاطهم في البرنامج التدريبي.
- ندرة التعامل مع المعلم كقائد تربوي؛ وبالتالي ندرة الاهتمام بالبرامج التدريبية القائمة على ذلك.
- القصور في توفر العديد من أساسيات البرنامج التدريبي.
- قلة الاهتمام بتخصيص الوقت المناسب للبرنامج واعتباره مضيعة لوقت العمل.
- وضع عناصر البرنامج بصورة مركزية وعدم إشراك المتدربين وأخذ آرائهم.
- ندرة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بصورة مناسبة.
- وجود بعض الخلل في تحسين الأداء الصفي للمعلمين.
- عدم وجود الرغبة الداخلية في التغيير لدى المتدربين.

ومع العرض السابق لعناصر البرنامج التدريبي المقترح، يمكن القول بأن تلك العناصر هي مرتكزات رئيسية لأي برنامج تدريبي للمعلمين بغرض تمهيتهم من الناحية المهنية، ويمكن الاعتماد على تلك العناصر الرئيسية عند وضع أي برنامج تدريبي مماثل؛ والذي يعتمد في نظره التطبيقية على نموذج التميز الأوروبي؛ وذلك لتحقيق أكبر فائدة مرجوة من برامج

التدريب، مع ترشيد نفقات نظم التدريب المعمول بها حالياً من قبل وزارة التربية والتعليم، والتي يمكن استثمارها في تحسين وتطوير التعليم -وخاصة أحوال المعلمين المادية- ؛ وذلك من خلال الاستفادة من عناصر "نموذج التميز الأوروبي"، وبذا يمكن أن تقتصر البعثات الخارجية على المتميزين في تلك البرامج، وتكون البعثات بغرض التعرف على سبل التطبيق في الدول المتقدمة، مما يقلل النفقات، ويوسع دائرة الحاصلين على هذه البرامج التدريبية.

مراجع البحث

- إبراهيم، أحمد، وآخرون (٢٠١٢)، معايير اعتماد برامج التنمية المهنية للمعلمين في مصر: رؤية نقدية ونظرة عصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٣، ع ٩١٤.
- التل، سعيد وآخرون (١٩٩٣)، المرجع في مبادئ التربية، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الرشيدى، أحمد، و الرديني، فاطمة (٢٠٠٦)، إدارة التربية والتعليم وتخطيطها في الألفية الثالثة، مكتبة الرشد، الرياض.
- السكارنة، بلال (٢٠١١)، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- السنبل، عبد العزيز (٢٠٠٤)، التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن العشرين، منشورات وزارة الثقافة، دمشق.
- الشوا، عفت (٢٠١٦)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM وسبل تطويرها، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العايدى، حاتم (٢٠٠٩)، نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- المنوفي، محمد، وآخرون (٢٠١٠)، المعلم وتنمية ثوابت الهوية الثقافية، مكتبة الأجلو المصرية، القاهرة.
- الناقه، صلاح، و ورد، إيهاب (٢٠٠٩)، إعداد المعلم وتنميته مهنيًا في ضوء التحديات المستقبلية، المؤتمر التربوي للمعلم الفلسطيني - الواقع والمأمول، يونيو.
- اليونسكو (١٩٩٦)، التعليم ذلك الكنز: تقرير مقدم من اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين.
- باشيوة، حسن، و آرى، نزار (٢٠٠٩)، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية، دراسة مقارنة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
- جلال، عبد الفتاح (١٩٩٣)، تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ع ١.
- حسين، إبراهيم (٢٠١٤)، المفاهيم لجودة الأداء و التميز المؤسسي : إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، المؤتمر الخامس والعشرون :جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس.
- حمدان، محمد (١٩٨٩)، تطوير المدرسين العاملين أثناء الخدمة، برنامج ونموذج مقترح، دار التربية الحديثة، عمان، الأردن .
- زايد، نبيل (١٩٩٠)، النمو الشخصي والمهني للمعلم، دار المعارف، القاهرة.

- سعادة، يوسف (١٩٩٣)، التدريب- أهميته والحاجة إليه- أنماطه-تحديد احتياجاته-بناء برامجه والتقويم المناسب له ،الدار الشرقية، القاهرة.
- شنودة، إميل (٢٠٠٧)، تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي في ظل التعليم الافتراضي، رؤية مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس عشر من ٢٨-٢٩ يناير ٢٠٠٧، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الجزء الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة.
- شوقي، قبطان (٢٠١٠)، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، ورقة عمل مقدمة إلي الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوطي، الجزائر.
- صبيح، نبيل (١٩٨١)، دراسات في إعداد وتدريب المعلمين، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- عبد الحميد، أحمد (٢٠٠٠)، التنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة، ٨٨ع، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
- عبد الدايم، عبد الله (٢٠٠٠)، الآفاق المستقبلية للتربية في البلاد العربية، دار العلم للملايين، بيروت.
- عزازي، فانتن (٢٠٠٨)، الأمية المعلوماتية لدى طلاب الجامعات المصرية واقعها وآليات مواجهتها، مجلة مستقبل التربية العربية، ع ٥١، مج ١٤، القاهرة.
- عطا، راضى (٢٠١٠)، تدريب المعلمين (انجلترا نموذجا)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- علي، سكينه (٢٠٠٨)، التوجيه الفني العام للغة الإنجليزية، منشورات وزارة التربية، الكويت.
- غانم، أمجد (٢٠١٢)، مقدمة لنموذج التميز الأوروبي EFQM .
- هلال، عصام الدين، وآخرون (٢٠١٠)، المعلم ومهنة التعليم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣)، التنمية المهنية: إستراتيجية للتطوير، القاهرة.

Blandford, S., & Welton, J., (2000) Managing Professional Development In School, London Rutledge.

- Brussels Representative Office (2016), European Foundation For Quality Management ,reached on WWW. Flow.de
- EFQM.(2013).Business Excellence Matrix. User Guide–EFQM Model 2013 Version. www.efqm.org
- Gomez, J., et al. (2011),A critical evaluation of the EFQM model. International Journal of Quality Reliability Management.

- Kelchtermans,G.,(2004), CPD for professional renewal: Moving beyond knowledge for practice. In C. Day & Sachs, J. (Eds.), International handbook on the continuing professional development of teachers, Maidenhead: Open University Press.
- Kim ،D., et al., (2010), European foundation for Quality Management Business Excellence. International Journal of Quality Reliability Management.
- Morant, Ph., (1981),What Teachers Do: Developments in Special Education, <https://books.google.com.eg/books?id>
- Rompuy ،H.V.(2013), On overview of EFQM Excellence Model reached on <http://www.efqm.org/sites>
- [http://www.demo-\(ad.com/demo/fsmqc/index.php/ar/](http://www.demo-(ad.com/demo/fsmqc/index.php/ar/)
- <http://www.idmc.ae/atemplate.php?id=140>
- www.efqm.org
- www.efqm.org/sites/default /.../efqm_bem_2013_user_guid.pdf.